

301802
5
20j



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

CON ESTUDIOS INCORPORADOS POR LA UNAM

[Faint handwritten text]

**METODOLOGIA PARA EL DISEÑO DE LOS
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
P R E S E N T A
JUAN FELIPE CHAVEZ OCAMPO**

FALLA DE ORIGEN



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.

I N D I C E

PAGINA

INTRODUCCION.

CAPITULO I. EL PROCESO DE INVESTIGACION.

1. Planteamiento del Problema.	14
1.1. Hipótesis.	15
2. Planeación de la investigación.	19
2.1. Ventajas de la planeación.	19
3. Métodos de investigación y recopilación de datos.	19
3.1. Métodos lógicos en la investigación.	21
1. Deducción.	21
2. Inducción.	21
3. Análisis.	22
4. Síntesis.	23
3.2. Técnicas Generales para la recopilación de datos.	23
1. Investigación documental.	24
2. La observación.	25
3. Entrevistas.	27
4. Cuestionarios.	29
4. Procesamiento de Datos.	31
4.1. Técnicas aplicables en el procesamiento de datos.	32
1. Manuales.	32
2. Mecánicos.	32
3. Máquinas de tarjetas perforadas.	33
4. Procesamiento electrónico de datos.	35
5. Análisis e Interpretación de la Información.	37
6. Presentación de los resultados.	39

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

CAPITULO II. EL ANALISTA DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

1. El Analista de Sistemas.	41
2. Funciones típicas del Analista.	42
3. Características personales del Analista.	43
4. Conocimientos del Analista.	45

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

CAPITULO III. (CASO PRACTICO) METODOLOGIA PARA ELABORAR PROCEDIMIENTOS EN EL FIDEICOMISO-PRODEL.

1. Introducción.	47
2. Objetivos.	49
3. Indicaciones para su uso.	50
4. Definición de procedimientos.	51
5. Elementos que integran un procedimiento.	52
6. Metodología para la elaboración de -- procedimientos.	54
6.1. Análisis (reconocimiento) del -- proceso productivo.	54
6.2. El ciclo lógico de los procedimientos.	55
6.3. Objetivo a satisfacer.	57
6.4. Identificación de políticas (puntos de control).	59
6.5. Formulación del procedimiento.	62
6.6. Libreto.	64
6.7. Anexos.	67
7. Como evitar errores en la elaboración de procedimiento.	68
8. Instructivos para la elaboración de -- los elementos del procedimiento.	74
8.1. Objetivos.	74
8.2. Políticas.	75
8.3. Diagrama de flujo.	76
8.4. El libreto.	80
8.5. Formas.	83
8.6. Reportes.	88
8.7. Instructivos específicos.	89

PAGINA

CAPITULO IV. METODOLOGIA UTILIZADA PARA EL DESARROLLO
DE LA TESIS.

1. Planteamiento del problema.	93
2. Objetivo de la investigación.	93
3. Obtención de los datos.	94
4. Tratamiento de los datos.	94
5. Interpretación de los datos.	95

CONCLUSIONES.	97
---------------	----

GLOSARIO DE TERMINOS.	100
-----------------------	-----

ANEXOS

B I B L I O G R A F I A .

I N T R O D U C C I O N

El desarrollo de la presente tesis, obedece a la necesidad que surge en las empresas de contar con una metodología para elaborar procedimientos que indique a los responsables de su elaboración, la manera en como se deben de diseñar los mismos en cada una de las áreas de la empresa, la cual permite al personal administrativo y operativo realizar mejor sus funciones.

La necesidad de contar con una metodología en las empresas se ha vuelto imperativa no sólo por disposición legal, sino también a causa del creciente volumen de las operaciones, el incremento del personal, la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras administrativas. Esto vuelve imprescindible el uso de instrumentos administrativos que faciliten el cumplimiento de las funciones, la desconcentración de las actividades, la participación adecuada del elemento humano, y el logro eficiente de los objetivos de la empresa.

En todas las empresas existe la necesidad de alcanzar objetivos -- (sociales, políticos, económicos, etc.), para justificar la creación de la misma; la consecución de estos objetivos se logra de acuerdo a la forma en que se encuentre estructurada la empresa, es decir, que cuente con los elementos necesarios como son; bienes materiales (instalaciones, edificios, maquinaria, materias primas, dinero); personal (elemento humano); y los sistemas (producción, ventas, organización y administración).

La preparación del Licenciado en Administración de Empresas debe abarcar por un lado los principios e instrumentos generales de los que se puede valer una organización para alcanzar eficientemente -

sus objetivos.

El Licenciado en Administración de Empresas debe ser un profesional en el ámbito en que se desempeñe, es decir, llevar consigo la responsabilidad de planear y dirigir en forma eficiente las operaciones de una empresa.

Asimismo, tener la visión para detectar y proponer alternativas de solución a los problemas administrativos que se presentan en los distintos niveles de una empresa. Delegar en otras personas determinadas funciones, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan. Determinar las técnicas y métodos específicos para lograr esa máxima eficiencia en la coordinación.

Esta metodología está estructurada de acuerdo a las necesidades y operaciones del Fideicomiso-PRODEL, es sencilla de aplicar y fácil de aprender. El contenido de la presente metodología está estructurada de la siguiente manera:

El Capítulo No. 1 menciona las etapas del proceso de investigación, el cual permite al investigador detectar los problemas que se presenten durante el desarrollo del mismo, así como la manera en que habrá de resolverlos. Incluye además la forma en que habrá de recopilarse la información, procesarla y presentarla antes los responsables del proyecto.

El Capítulo No. 2 indica los requisitos y cualidades que debe poseer el Analista de Sistemas que son necesarias para poder desempeñarse mejor en cualquier campo de acción que se le requiera.

El Capítulo No. 3 está estructurado de tal forma que se presenta el caso práctico del Fideicomiso-PRODEL y en el cual se da a co-

nocer de manera sencilla las técnicas administrativas para que - los Jefes de Departamento y Analistas de la Gerencia de Organiza_ ción e Informática del Fideicomiso elaboren los procedimientos - que identifiquen en su proceso de producción y/o de prestación - de servicios.

El Capítulo No. 4 muestra la metodología de investigación que -- fué utilizada para la elaboración de la presente tesis, la cual_ corresponde a la presentanda por; Santiago Zorrilla/Miguel To--- rres Xammar.

Por último se incluye el Glosario de Términos Administrativos y_ de Computación donde se explican los vocablos especializados o - de uso frecuente. Esto permitirá que el lector comprenda de mane_ ra óptima los conceptos expuestos, a la vez que se establece un_ acuerdo sobre el significado de los mismos.

CAPITULO I

PROCESO DE INVESTIGACION

EL PROCESO DE INVESTIGACION PARA LA
ELABORACION DE LOS PROCEDIMIENTOS

Antes de realizar una investigación es necesario detectar los problemas que puedan surgir durante la misma, para esto, se requiere conocer la materia (del problema que se está tratando), y conocer también los pasos para detectar dichos problemas. La existencia de un problema no se circunscribe al hecho de haberse detectado una irregularidad, ya que hasta en tanto no se determinen las causas que la provocaron, a través de un proceso analítico fundamentado en la información, no se podrá definir dicho problema.

Existe un problema cuando se presenta una desviación en las normas de funcionamiento con respecto a un estándar o parámetro de comportamiento el cual afecta el desarrollo normal de las operaciones. No es posible corregir un problema sin saber exactamente lo que es el problema. No importa lo urgente que sea, no podrá solucionarse correctamente sin un planteamiento exacto de lo que es, o de cuáles son sus dimensiones. Es a esta delimitación del problema a lo que nos referimos cuando hablamos de especificarlo. No se trata de una búsqueda ciega de todos los datos, es más bien una búsqueda selectiva, cuidadosa, de ciertas clases de datos que trazarán una línea de demarcación alrededor del problema. Este contorno incluirá todo lo que es información

pertinente e importante acerca del problema y excluirá todo lo que es superficial e inaplicable. Esta línea divisoria se ha de trazar con precisión tal, que ponga de manifiesto la causa del problema.

El análisis de las especificaciones para identificar las causas de un problema, se reduce a la búsqueda de aquél cambio que pudo haber producido los efectos que se observan. Este cambio puede constar de varios elementos y/o condiciones que juntas forman un cambio complejo, o puede consistir en un sólo elemento sencillo. Pero, en cualquier caso, hay sólo un cambio, simple o complejo. Este cambio se podrá encontrar analizando los hechos descritos en la especificación del problema.

El análisis de la especificación para localizar las causas es una labor ardua. Esto se debe a que se nos ha enseñado a pensar, generalmente, en términos de semejanzas, reuniendo aquéllas cosas que de algún modo se asemejan. Cuando se buscan causas debemos hacer exactamente lo contrario, buscar lo que separa a las cosas, lo que las hace diferentes. El que analiza problemas debe pensar en términos de desigualdad.

El concepto de causa es el fundamento de todo el proceso de análisis de problemas. Se debe encontrar aquél cambio simple o complejo, responsable del problema y los indicios que llevan a es-

te cambio se encuentran en un solo lugar: en las características que distinguen lo que "es" el problema de lo que "no es". Un cambio se puede definir simplemente como algo nuevo o diferente. -- Aún cuando muchos factores pueden contribuir a un problema hay un cierto cambio que ha perturbado el equilibrio de las fuerzas precipitando el problema. Debido a que este cambio ha ocurrido en presencia de estos factores contribuyentes, no se produce ya el funcionamiento esperado, y se desarrolla una desviación entre lo que deberfa ser y la realidad para localizar la causa habremos de determinar que fue lo que produjo el efecto no previsto; es buscar y encontrar lo que cambió a pesar del plan. A fin de encontrar las causas el investigador se debe concretar a aquellos cambios que pueda encontrar, relacionados con los distintos entre el ES y el NO ES de la especificación del problema.

En resumen, la identificación de la o las causas de un problema no es asunto de elección y mucho menos mediante la aplicación de métodos; en cambio en cuestión de utilizar sistemáticamente la información y las pistas que se ponen al descubierto mediante la especificación. Los cambios pertinentes que se ponen al descubierto en el análisis de una especificación precisa no serán numerosos, generalmente se encuentran unos cuantos cambios pertinentes que suministren posibles causas de un problema. Estas posibles causas deberán expresarse en forma de enunciados positivos y comprobables de causa y efecto. Cada enunciado deberá tra-

tarse como una hipótesis, que deberá probarse frente a los hechos de la especificación, por cierto, el enunciado debe ajustarse a la especificación del problema tal como se ha observado, exactamente, sin excepciones ni suposiciones. La forma de probar una posible causa consiste entonces en hacerse la hipótesis de que efectivamente produjo aquéllos efectos y ver luego si pudiera haber alguna excepción de hechos en esa relación.

El investigador tiene la obligación de ver que cada posible causa se pruebe debidamente. Si se cuenta con información incompleta se tendrá que examinar cuidadosamente cada hipótesis de causa, buscando sus defectos, incompatibilidades, excepciones y explicaciones parciales.

Una vez detectado el problema a investigar, es necesario enterarse de todo aquéllo previamente escrito sobre el tema en cuestión, o sobre otros íntimamente ligados a él (ya que se puede estar trabajando en problemas ya resueltos anteriormente por otros investigadores), lo cual nos permite ampliar el panorama o precisar las dudas respecto a los antecedentes.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la definición del problema no tan sólo es importante visualizarlo o especificarlo con certeza, sino además plantearlo adecuadamente. El arte de plantear preguntas o establecer respuestas, correctamente, se aprende gradualmente y no cabe duda que muchas de las dificultades actuales de la ciencia provienen de la carencia de un dominio completo de este arte.

Se dice que cuando un problema está bien planteado, se tiene ganada la mitad del camino hacia su solución, además de que los directivos podrán tomar decisiones precisas con un mínimo riesgo. En efecto el planteamiento del problema va a establecer la dirección del estudio para lograr ciertos objetivos, de manera que -- los datos pertinentes se recolecten teniendo en mente esos objetivos a fin de darles el significado que les corresponde. Podemos decir que el planteamiento ayuda a evitar errores, puesto -- que el análisis del mismo ayuda a establecer sus diferentes ramificaciones. En algunas investigaciones, tal vez, las relaciones entre los componentes del problema no sean tan obvias, pero el propio análisis podrá revelar esas conexiones. En un principio -- los elementos del problema pueden parecer dispersos o inconexos, sin embargo, el dimensionarlo bajo un enfoque ordenado servirá -- como principio unificador, capaz de integrar en un conjunto armónico todos los componentes.

Un paso fundamental en el planteamiento del problema es la defini
ción de los términos empleados, ya que de otra manera, la solu---
ción al problema no será fácil, lo cual nos puede ocasionar mu---
chos descalabros. Si el lenguaje es el vehículo del pensamiento, _
debemos preocuparnos por emplear palabras cuyo significado real--
mente transmita nuestras ideas en forma precisa.

En términos generales podríamos decir que el planteamiento del --
problema es un resumen de la especificación del mismo, así como -
de las causas a que lo provocaron y los efectos o repercusiones -
que producirá en el medio ambiente o contexto donde se encuentra _
inmerso, además del planteamiento de objetivos, acciones correcti
vas complementarias, cursos alternos de acción, hipótesis o propo
siciones, selección de técnicas a emplear y recursos necesarios.

1.1 Hipótesis.

"Las hipótesis constituyen conjeturas o suposiciones que, --
dentro del proceso de investigación, van a ponerse a prueba;
son explicaciones tentativas o provisionales de los fenóme--
nos observados. En un primer momento, las hipótesis contie--
nen componentes conceptuales y componentes perceptuales o; -
lo que es lo mismo, ideas provenientes de los postulados y -
en general de un marco teórico, por una parte, y por la otra,
componentes que provienen de la observación naturalista de -
los mecanismos de sensorpercepción del investigador, sinteti-
zados ambos en la hipótesis". (1)

Por componentes conceptuales nos referimos a los fenómenos que la mente capta y componentes perceptuales nos referimos a los fenómenos que recibimos o manejamos. Por lo tanto, es necesario confrontar las hipótesis con los 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 dichas hipótesis.

En algunas ocasiones las hipótesis originales pueden ser - modificadas de acuerdo a los resultados de la investiga--- ción, lo que nos permite afinar la dirección de futuras in vestigaciones. Por otra parte, las hipótesis que resulten falsas tienen un valor dentro del proceso de la investiga- ción, ya que nos permiten descartar las posibilidades en- tre el cual debe buscarse la relación objetiva. Así pues, es necesario formular diversas hipótesis para ser sometid-- das a prueba con el fin de cumplir con una serie de requi- sitos lógicos, que deben servir de cimiento a toda la in-- vestigación. Por lo tanto, si no se encuentran debidamente formulados, toda la estructura futura de la investigación corre el riesgo de que no cumpla con los objetivos traza-- dos.

Uno de los requisitos de las hipótesis es establecer varia- bles a estudiar. Una variable es un fenómeno que puede to-

mar diversas magnitudes o categorías. Las variables pueden ser independientes o dependientes.

Las variables independientes son aquellas que van hacer manipuladas por el investigador; mientras que las variables dependientes están constituidas por los resultados que se presenten de la investigación. El efecto va a estar representado por la variable independiente, mientras que las variables dependientes representan los resultados. Este tipo de variables deben de mantener una relación.

La hipótesis puede surgir como un producto mental a raíz de una intuición que le sobreviene al investigador cuando ha observado con curiosidad e interés ciertos datos de la investigación y los ha manejado en su mente como un objeto digno de investigar y de explicar. Las interrogantes planteadas en la mente del investigador tienen un cierto comportamiento; un tanto obscuro e inconciente, que finalmente da como resultado, a veces en condiciones sorprendidas, una repentina iluminación de la conciencia, en la cual el sujeto capta una posible relación o explicación que aparentemente responde a las cuestiones inquietantes formuladas con antelación. Por consiguiente la importancia de la hipótesis consiste en:

El papel orientador que posee respecto a la trayectoria --

que siga la investigación metódicamente planificada.

Es necesario aclarar que la idea solucionadora de un problema no es el resultado de la aplicación de ciertas reglas -- utilizadas. Esta idea es más bien, el producto del ingenio, la creatividad y el interés del investigador. Gracias a su trabajo asucioso, a su atención asumerada, a su perseverancia y a su reflexión, las partes sueltas que originaban con el problema adquieren una nueva estructura y unidad dentro de la mente del investigador. Su respuesta puede ser del todo original, de tal manera que nunca antes se había expresado tal solución, o bien puede ser una ligera variante respecto de las soluciones emitidas con anterioridad, pero que al parecer, explica mejor el problema planteado. En cualquiera de estos casos, la hipótesis.

2. PLANEACION DE LA INVESTIGACION

La planeación es una etapa importante durante el proceso de la investigación ya que nos permite establecer los problemas, las hipótesis y los métodos del estudio a seguir. En esta etapa determinamos objetivos y establecemos la forma en cómo vamos alcanzarlos; así como las actividades y recursos necesarios para llevar a cabo la investigación. Es imprescindible determinar los recursos materiales y humanos, así como el tiempo requerido, presupuestos de gastos, etc. antes de lanzarse a la recolección de datos.

2.1 Ventajas de la planeación de la investigación.

1. Permite al investigador ver hacia el futuro de la investigación en forma racional y sistemática.
2. Fuerza al investigador a pensar y a formular una visión integral de sus responsabilidades y de sus operaciones; y a que se preocupe de los problemas más grandes, que normalmente se pierden bajo la presión de las minucias diarias.
3. Proporciona al investigador un mayor control al ordenar la información acerca de las operaciones de la investigación.

ción.

4. La planeación de la investigación es altamente educativa, ya que fuerza a los investigadores a aprender acerca de su medio ambiente y acerca de las técnicas de hacer investigaciones en las áreas de las cuales son responsables.

La planeación examina los futuros cursos de acción alternativos que puede seguir la investigación; en estos cursos de acción, se establece una perspectiva, un marco de referencia para las decisiones actuales. El proceso de la planeación empieza con objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos; lo que establece una organización para implantar decisiones; e incluye una revisión de la actuación y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación. Como proceso administrativo la planeación se puede definir como: decidir por adelantado qué se debe hacer, cuándo se debe hacer, cómo se debe hacer y quién lo debe hacer.

3. METODOS DE INVESTIGACION Y RECOPIACION DE DATOS

3.1. Métodos lógicos en la investigación

Una vez planeada la investigación es necesario reunir los datos que confirmen o rechacen las hipótesis que hemos establecido. Todo investigador deberá establecer el método a seguir para la investigación, la cual va a estar determinada por el tipo de problema que se presente. Existen cuatro métodos lógicos de investigación que se utilizan en todas las ciencias, pero es necesario, mencionar que cada ciencia tiene sus propios problemas, y por consiguiente sus propias necesidades. Por lo tanto debe elegir el método que más se adecue a sus propias características.

A continuación se describen los diferentes métodos lógicos de investigación que existen:

1. DEDUCCION: (Parte de lo general a lo particular). En este proceso se pone de manifiesto para decidir si los datos que estamos manejando son los apropiados a la investigación en cuestión. En la deducción se efectúa un diagnóstico de los datos que sirve para tomar decisiones, las cuales sino se realizan bien, pueden sobrevenir muchas confuciones.
2. INDUCCION: (Parte de lo particular a lo general). De la información y datos que se tengan en total, es necesario tomar una parte de estos, los cuales, al analizarlos deben de presentar los resultados que se requieren, por ejemplo: "Un Auditor que revisa las operacio-

nes de una empresa, no puede controlar todos y cada uno de los documentos que se registran, sino que debe de tomar un pequeño conjunto de ellos y generalizar sus resultados a partir de ese número" (2).

3. ANALISIS: El análisis de una situación o problema consiste en dividir o separar sus elementos componentes, - hasta conocer la naturaleza, las características y las causas de su comportamiento, sin perder de vista la relación entre sí. Dentro del proceso del análisis se distingue la siguiente secuencia.

- a) "Conocer el hecho o problema.
- b) Describir ese hecho o problema.
- c) Descomponer el problema a fin de conocer todos sus detalles y aspectos.
- d) Examinarlo críticamente y comprender cada elemento del problema en estudio.
- e) Ordenar cada elemento de acuerdo al criterio de clasificación elegido haciendo comparaciones con otros hechos.
- f) Definir las relaciones que operan entre cada elemento.
- g) Identificar y explicar las deficiencias y sus causas con el fin de resolverlas, ésto es, formular un diagnóstico de la situación". (3)

4. SINTESIS: Consiste en reunir todos los elementos que se encuentran dispersos en su totalidad y sintetizarlos en nuestra imaginación para establecer una explicación que será puesta a prueba, con el fin de hacer suposiciones y conjeturas, para establecer la relación que existe entre tales o cuales fenómenos. Por ejemplo: un Psicólogo puede suponer, basándose en algunas observaciones, que los niños débiles mentales son concebidos cuando uno o ambos padres se encuentran bajo la influencia del alcohol. Está sintetizando dos cosas separadas en el tiempo (debilidad mental del hijo e ingerencia de alcohol por los padres) en una sola idea.

La división de estos métodos se hace para fines de explicación, pero en realidad se presentan conjuntamente, ya que su empleo no está muy marcado por etapas, sino que se mezclan y entrelazan entre ellos.

3.2. Técnicas generales para la recopilación de datos.

La recopilación de los datos deberá dirigirse al registro de los hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la investigación que se realiza, de lo contrario se tendrá una imagen deformada de la realidad, incurriendo en soluciones que al aplicarse resultarían inoperantes. Los datos básicos en la recopilación son todos aquellos documentos que informen y señalen la actuación del área en estudio, como son: formas, manuales, reportes, planes de trabajo, presupuestos, objetivos, políticas, procedimientos, etc. los cuales deben de ser reales y completos. Al obtener los datos deberá de tenerse en cuenta el objetivo de la investigación y proceder continuamente a su

revisión y evaluación con el fin de asegurarse de que los datos se refieren al problema, ver si de ellos se desprende la existencia de nuevos problemas o se derivan cambios o mejoras.

Es recomendable que la labor de recopilación de los datos queda asentada por escrito en el momento mismo en que esta se dé debido a que ésto proporciona grandes ventajas a la investigación como son:

- Disponer de un historial completo del caso, que permita revisar y evaluar el trabajo realizado, así como compararlo con los planes respectivos.
- Facilitar que diversas personas conozcan los objetivos de la investigación, lo que se ha hecho y se está haciendo, y tener así la posibilidad de obtener sugerencias para enriquecerla.

La elección de las diversas técnicas e instrumentos para la recopilación de los datos, estará en función de la naturaleza del problema en estudio y de los datos que deban obtenerse. Las técnicas generales para la recopilación de datos son: la investigación documental, la observación, entrevistas y cuestionarios.

A continuación se mencionan cada una de estas técnicas:

1. Investigación Documental.

Es la obtención de la información, referente al problema o situación del estudio que puede encontrarse en documentos

tos tales como: archivos, reportes, informes, reglamentos, acuerdos, decretos, leyes, etc.

Es recomendable también analizar los manuales de organización del departamento o área en cuestión, revisar las políticas establecidas y los procedimientos relacionados con el problema en estudio; analizar las funciones de cada área y las operaciones asignadas a cada puesto y que tengan relación con el problema.

Para que se pueda efectuar una completa investigación documental, se requiere contar con un archivo funcional en el cual se encuentren clasificados cada uno de los temas efectuados con anterioridad y sus papeles de trabajo, así como la bibliografía que ayude a resolver los problemas a los que se enfrenta el personal que está realizando la investigación o estudio.

2. La Observación.

La observación es un hecho ordinario y empírico de nuestra vida cotidiana, es esencial en toda investigación. Por ello, toda técnica comienza con la observación y termina con ella, al investigar la validez definitiva de dicha técnica. La simple forma de ver y oír, no ha podido ser reemplazada, sino sólo complementada y ayudada. Pero observación significa también el conjunto de cosas observadas, el conjunto de datos y el conjunto de fenómenos. Se emplea la palabra observación porque en última instancia los sentidos del investigador deben percibir los eventos directamente o a través de los registros realizados por algún aparato o los efectuados por él mismo.

La experiencia y conocimientos prácticos que posea el -
investigador serán un factor importante en la investiga-
ción.

La observación puede efectuarse en dos formas:

- a) Participantes.
- b) No participantes.

En la primera, el investigador participa de las activi-
dades que se realizan en el área (interviene en las --
funciones), mientras que en la segunda se mantiene al_
margen de dichas actividades tomando nota de todo lo -
que suceda.

Aunque con la observación participante el investigador
puede compenetrarse más al problema, hay ocasiones en_
que no lo podrá hacer dada la especialización requeri-
da en las actividades o el tiempo limitado con que se_
cuenta.

La diferencia de ambas depende de sí, quienes la reali-
zan, forman o no, parte del medio social observado.

Es importante que antes de iniciar la observación, el_
investigador se familiarice con el medio observado por
algún tiempo, y que el medio se familiarice con él. --
Además es necesario realizar ambos tipos de observa--
ción, y tratar de combinar sus resultados.

Las reglas para mejorar la observación y lograr que és
ta tenga un fin definido en el siguiente:

- La determinación de los aspectos que nos interesa ob

servar, con el fin de recoger los datos más numerosos y ricos en contenido.

- El hecho de tomar notas, aunque sean muy breves. El saber tomar notas, rápida y precisamente, es un verdadero arte, que se aprende y desarrolla con la práctica.
- Distinguir claramente los hechos observados, de la interpretación o comentario que nos sugieren; aun cuando ambas cosas son útiles, no deben confundirse.
- Pasar en limpio las notas lo más pronto posible a fin de no perder u olvidar detalle alguno.

3. Entrevistas.

"La entrevista es una conversación o comunicación oral y personal, entre dos personas, con un propósito definido que, en nuestro caso, es el de investigar algún aspecto o tema y conducida bajo un sistema apropiado" --- (4). Esta se lleva a cabo a través de dos personas: el entrevistador, que es la persona que desea obtener información, y el entrevistado, que es quien la proporciona.

La entrevista reviste una especial importancia, pues a través de su aplicación se está en posibilidad de obtener de los mismos gerentes, jefes de departamento y empleados, la información acerca de los problemas a los que se enfrentan y que muchas veces no es posible obtener por medio de la investigación documental o de la observación.

Las entrevistas tienen algunos riesgos para la obtención de la información, esto se debe a que en algunas ocasiones el entrevistado se rehusa a responder, miente o deforma voluntariamente la información.

Al aplicar una entrevista se debe de tener especial cuidado en hacer las preguntas con una secuencia lógica, para no confundir al entrevistado, también se debe cuidar en utilizar un vocabulario adecuado pues éste puede confundir cuando se empleen palabras técnicas o de doble significado, siendo al igual que en la observación, toda la información debe asentarse por escrito y en limpio lo más pronto posible.

En la preparación de la entrevista se debe de precisar con toda exactitud lo que se desea obtener por medio de ella, asimismo deberá celebrarse en el momento en que el entrevistado cuente con más tiempo, aunque para ello tengamos que diferirla, esperar, etc.

"Debe comenzarse por explicar el objeto de la entrevista y los beneficios que se esperan de ella, tratando de destacar los que puedan interesar al entrevistado. Si las personas a quienes entrevistamos están obligadas a contestarnos, como sucede en el caso de empleados o jefes de nuestra empresa, nuestra atención se enfocará a despertar en ellos el máximo interés posible, señalándoles que, a través de la entrevista, podremos mejorar condiciones en la empresa, evitar problemas, etc." (5).

Típos de Entrevista.

a) Libre.

Esta se lleva a cabo sin que el entrevistador y el en

entrevistado conversen sobre un tema determinado. Este tipo de entrevista es muy empleada en psicoterapia y en orientación profesional.

b) Dirigida.

El entrevistador selecciona algunos puntos o datos que son de interés y en ellos centra la conversación. Este tipo de entrevista es muy empleado en investigaciones de mercados y en selección de personal.

c) Estandarizada.

El entrevistador tiene redactada de antemano una lista de preguntas que lee a cada uno de los entrevistados y se concreta a anotar las respuestas de sus interlocutores.

4. Cuestionarios.

"Un cuestionario es un mecanismo para obtener respuestas a ciertas preguntas, por medio del uso de una forma escrita que el interrogado llena o redacta por sí mismo" (6).

Los cuestionarios permiten obtener por medio de preguntas bien establecidas y ordenadas, respuestas escritas que se traducen en información necesaria para llevar a cabo una investigación.

En cuanto al aspecto de la redacción, debe preocuparse

que las preguntas sean comprensibles, es decir, para -
el tipo o nivel de personas a quienes se dirigen: ya -
que para la persona que elabora un cuestionario puede_
resultar comprensibles las preguntas, y confusas para_
quienes han de responderlo. Las preguntas de los cues-
tionarios pueden ser "abiertas" que permiten respues-
tas absolutamente libres, o "cerradas" que permiten so-
lo una elección de respuestas de un conjunto limitado_
y preseleccionado de contestaciones.

El diseño del cuestionario es un factor crítico, pues_
un mal diseño puede afectar la confiabilidad de los re-
sultados que se obtienen de su uso. El diseño estudia_
los tipos, el orden, los grupos de preguntas, la formu-
lación de las mismas y la organización material del --
cuestionario.

4. PROCESAMIENTO DE DATOS

El ser humano sigue aventajando a las computadoras en el procesamiento de datos, a pesar del fantástico aumento de las aplicaciones de éstas. Las personas reciben datos de entrada, viéndolos o ayudándolos, los cuales los almacenan en el cerebro, que actúa como unidad lógica y de control. Las salidas de este tipo de procesamiento de información son los informes orales o escritos, o en algunos casos las acciones físicas que se presentan en el ser humano. La mente humana que actúa como una unidad lógica y de control puede llevar hacer varias operaciones con los datos: sumarlos, restarlos, multiplicarlos y dividirlos, almacenar los resultados, repetir, las operaciones con distintas series de datos, dar salida a los resultados en forma anticipada, y revisar las operaciones de procesamiento a consecuencia de los cambios de las instrucciones. A pesar de la capacidad del hombre para ejecutar todas las tareas anteriores de procesamiento sigue siendo un procesador poco confiable, ya que la mente humana es muy lenta para realizar los cálculos aritméticos que se requieran, y es mucho más errática para aplicar las reglas de la lógica. La fatiga y el fastidio son una de las debilidades humanas que causan los errores humanos en los cálculos y en el desempeño de tareas de oficinas en las personas.

Por consiguiente, los seres humanos son procesadores ineficientes de datos, pero son un elemento indispensable en todos los sistemas de procesamiento de datos, debido a la necesidad de las decisiones y criterios que deben tomarse.

A medida que las empresas y el comercio evolucionaban la necesidad de mantener registros cobró importancia como una responsabi

lidad adicional para los hombres de negocios, el volumen de datos aumentó con la expansión de las operaciones de la empresa y hubo necesidad de buscar medios más rápidos y precisos para manejar dichos datos.

Procesamiento de Datos: "es una operación manual, mecánica, o por computadora que convierte los datos en información. Los datos son hechos o estadísticas sin relación y sin interpretación, mientras que la información se produce de la recopilación, organización, análisis y síntesis de los datos. El propósito del procesamiento de datos es recibirlos como entrada y transformarlos en información de salida"(7).

4.1 A continuación se mencionan las principales técnicas aplicables en el procesamiento de datos.

1. Manuales.

Las técnicas manuales de procesamiento de datos se utilizan en toda organización y todavía son el método predominante de procesar datos en innumerables organizaciones pequeñas. Es posible completar a mano todas las operaciones del ciclo de procesamiento de datos, desde la preparación de los documentos originales hasta los informes finales, utilizando los medios y materiales que se han estandarizado durante cientos de años y que aún son las formas más universales de procesamiento: plumas, lápices, libros, hojas de trabajo, carpetas, charolas, archivos y otros medios manuales diversos.

2. Mecánicos.

En la actualidad, se usa gran variedad de equipo mecánico.

co, no sólo en oficinas pequeñas, sino también como parte de los sistemas más complejos de procesamiento de datos. Estos incluyen la máquina de escribir, que es la -- que más se usa en las oficinas; las máquinas de sumar, - de calcular y de contabilidad; así como cajas registrado ras.

Aunque los dispositivos mecánicos requieren, generalmente, manejo manual, gracias a las mejoras recientes son - mucho más automáticos. Además, se aumento la versatili-- dad de estas máquinas al proveerlas de mecanismos que -- les permiten producir simultáneamente cinta de papel pero forada, cintas magnéticas o tarjetas perforadas, mien--- tras efectúan su función primaria. Estos subproductos -- sirven a su vez como entrada a las computadoras y a ---- otras máquinas. Por ejemplo, las transacciones de ventas que se registran en una caja registradora se pueden con-- signar simultáneamente en cinta de papel perforado, me-- diante un dispositivo especial. La cinta de papel se pue de utilizar entonces como un mecanismo para alimentar y_ procesar las transacciones de ventas en una computadora_ electrónica. También es posible que los datos se transmi_ tan directamente a un sistema de computación, mientras - se registran en un dispositivo mecánico adecuado.

3. Máquinas de Tarjetas Perforadas.

Como el equipo de tarjetas perforadas es muy automático, elimina gran parte del esfuerzo humano que se requiere - para procesar datos por técnicas manuales y mecánicas. - Las máquinas de tarjetas perforadas efectúan seis opera-- ciones de procesamiento de datos en forma automática: re_ gistro, reacomodo, comparación, cálculo, resumen y elabo

ración de reportes.

Aunque se dispone de muchos modelos, tamaños y tipos de máquinas de tarjetas perforadas, existen ocho categorías básicas de dichas máquinas. Estos son.

- a) "Perforadora de tarjetas. Esta máquina registra los datos fuente en tarjetas perforadas. Por medio de un tablero similar al teclado de una máquina de escribir - estándar, el operador hace en las tarjetas perforaciones que a través del código, presentan los datos originales. Estas perforaciones hacen posible que otras máquinas procesen automáticamente los datos, mediante dispositivos sensores que permiten interpretar el significado de las perforaciones.
- b) Verificadora. Esta máquina corrobora la precisión de la operación de perforación de tarjetas. Es una máquina similar a la perforadora, excepto que, en vez de perforar emite impulsos eléctricos que comparan los datos perforados en la tarjeta con la tecla oprimida. Cualquier discrepancia entre la operación de verificación y los datos que ya se han perforado en una tarjeta harán que la máquina se detenga y señale dicha discrepancia.
- c) Clasificadora. Esta máquina acomoda las tarjetas perforadas en secuencia alfabética y/o numérica, o las agrupa de acuerdo con cualquier clasificación que se perfere en ellas.
- d) Interpretadora. Imprime en las tarjetas los datos que se han perforado.

- e) Intercaladora. Esta máquina intercala dos conjuntos de tarjetas, que se encuentran acomodadas en secuencia si milares, para constituir un solo conjunto, o comparandos conjuntos de tarjetas para ver si coinciden.

- f) Reproductora. Esta máquina prepara copias duplicadas o conjuntos de tarjetas y también perfora los datos de - una tarjeta maestra en un grupo de tarjetas que la siguen.

- g) Calculadora. Efectúa operaciones sumamente complejas a partir de datos en tarjetas perforadas y proporciona - los resultados a través de perforaciones.

- h) Máquina de contabilidad (tabulador). Lee, resume e imprime información de los datos registrados en tarjetas perforadas."(8)

4. Procesamiento electrónico de datos.

El desarrollo más reciente en el procesamiento de datos - lo constituye la computadora electrónica, que merece gran interés debido a su capacidad muy superior para efectuarcomputaciones y otras funciones a velocidades dinámicas - Esto se debe al hecho de que el procesamiento en computadoras se logra mediante la transmisión de impulsos eléctricos a través de los circuitos de la máquina, en lugarde efectuarse por el movimiento de partes mecánicas. Pormedio de instrucciones que se programan dentro de la computadora ya sea en cintas magnéticas, cintas de papel perforadas o tarjetas perforadas, se pueden realizar miles - de operaciones complejas en un segundo.

Generalmente, las computadoras pueden efectuar en forma automática todos los pasos manipulativos en el ciclo de procesamiento de datos. Sin embargo, a pesar de la tremenda velocidad con la que operan, el procesamiento es menos impresionante que en otros sistemas, porque no se puede ver lo que está ocurriendo: la manipulación de los datos se efectúa enteramente dentro de la computadora.

El procesamiento electrónico de datos tiene varias ventajas sobre las demás técnicas. Las principales son:

- a) La velocidad de procesamiento es muchas veces superior a la que se puede obtener mediante tarjetas perforadas o con otros sistemas mecánicos.
- b) Una vez que los datos se alimentan al sistema, el procesamiento es continuo. No hay necesidad de manejar o transportar datos entre cada operación.
- c) El equipo es más compacto, así como su sistema de almacenamiento, lo cual redundará en el ahorro de espacio.
- d) La precisión es generalmente mayor que en otros sistemas.
- e) La velocidad, capacidad y versatilidad superiores de la computadora electrónica, permiten realizar tareas que nunca se intentaron con otros sistemas, debido a la imposibilidad de terminarlas oportunamente, cuando los resultados aún son útiles.

5. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Análisis: "consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación".(9)

Interpretación: "es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información - empírica recabada".(10)

La información que se obtenga del procesamiento de datos (dependiendo de la técnica que se haya empleado: manual, mecánica, tarjetas perforadas, computadora) deberá de analizarse -- con el fin de establecer las distintas preguntas establecidas durante la investigación, tomando en consideración la forma - en que se planteó el problema, las hipótesis sujetas a prueba y los métodos y técnicas utilizadas para recopilar los datos, lo cual nos permitirá tener un conocimiento completo del problema.

Es necesario poner especial cuidado en la manera de analizar la información, ya que puede suceder que, aun cuando se disponga de suficientes datos, el análisis realizado impida alcanzar, total o parcialmente los objetivos establecidos en la investigación.

El análisis e interpretación de la información deberá realizarse de acuerdo a los lineamientos fijados en el marco teórico, es decir, debe evitarse que los resultados se interpreten con otros enfoques, esquemas o definición de conceptos distintos a los manejados en el planteamiento del problema y en la

formulación de la hipótesis, con el objeto de identificar los puntos de concordancia o discordancia entre la discusión elaborada con los elementos teóricos y la realizada con los datos extraídos de la realidad.

Cuando se emplean varias técnicas para recopilar los datos es conveniente, en primer término, analizar e interpretar por separado la información que proporciona cada una de las técnicas utilizadas. Después, debe elaborarse la síntesis de los resultados de tal forma que permita lograr la explicación del fenómeno o problema que se investiga. Hecho esto, se prepara la síntesis general de los resultados para su presentación a los responsables del proyecto.

Nunca hay que olvidar que la interpretación racional de los hechos concretos requiere que entren en acción todos los conocimientos, la experiencia, la capacidad y la imaginación científica del investigador o la validez de una interpretación depende del rigor experimental, de la correcta planeación y ejecución de las observaciones y las mediciones, y de la eficacia de los procedimientos analíticos que se hayan empleado.

6. PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

Una vez realizado el análisis e interpretación de la información es necesario presentar un informe de los resultados obtenidos.

Para llevar a cabo esta etapa es necesario, por un lado, seleccionar el material que se va a incluir y, por el otro, estructurar el documento de tal manera que facilite al lector la comprensión de su contenido.

Por lo que respecta al primer punto, es importante que el informe contemple no sólo los problemas hallados, sino también los aspectos positivos de la cuestión estudiada detectados en el análisis de la información. Lo cual reviste importancia ya que los responsables de los proyectos estarán siempre interesados en obtener información sobre los elementos que resulten favorables, con el fin de normar sus criterios.

En relación al segundo punto, el estilo de la redacción del informe debe permitir su lectura sin dejar confusiones o producir cansancio, para lo cual se recomienda evitar términos técnicos, o construcciones gramaticales poco claras y precisas (excepto cuando sean imprescindibles y deberán explicarse).

Es importante hacer notar que un buen informe contribuirá a incrementar la confianza por los enfoques y lineamientos derivados de una investigación. Por ello debe ponerse especial cuidado en que el contenido del mismo permita a los responsables del proyecto evaluar en forma rápida y objetiva, los resultados alcanzados de acuerdo a la sustentación teórico-metodológica.

dológica de la investigación.

Por último, es necesario tener presente que los estudios realizados deben ser publicados para así cumplir con uno de los objetivos fundamentales de la investigación: la divulgación de los conocimientos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) - Arias Galicia Fernando.
- Introducción a la técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento.
- Página No. 184
- Editorial: Trillas.
- 1a. edición.
- México, 1980.
- (2) - IBIDEM.
- Página No. 77
- (3) - Fideicomiso - PRODEL.
- Metodología para el Análisis del Problema.
- Página No. 10.
- Gerencia de Organización e Informática.
- México, 1983.
- (4) - Reyes Ponce Agustín.
- Administración de Empresas (Primera parte).
- Página No. 131
- Editorial: Limusa.
- Vigésimaséptima edición.
- México, 1981.
- (5) - IBIDEM.
- Página No. 133
- (6) - IBIDEM
- Página No. 127.
- (7) - Forkner y McLeo D, Jr.
- Aplicaciones de la Computadora a los Sistemas Administrativos.
- Página No. 25
- Editorial: Limusa.
- Segunda edición.
- México, 1986.

- (8) - Arnold, Hill. Nichols.
- Sistema Moderno de Procesamiento de Datos
- Página NO. 25
- Editorial: Limusa
- Séptima impresión
- México, 1982
- (9) - Rojas Soriano Manuel
- Guía para realizar investigaciones sociales
- Página No. 241
- Editorial: Dirección General de Publicaciones
- Séptima edición
- México, 1982
- (10) - IDEM

CAPITULO II

EL ANALISTA DE SISTEMAS ADMI- NISTRATIVOS.

EL ANALISTA DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

1.- Analista de Sistemas.

El trabajo de sistemas es una tarea difícil y delicada, para que ésta se realice de manera eficaz es necesario contar con el personal idóneo, el cual debe reunir varias cualidades -- clave que son necesarias para poder desempeñarse en cual--- quier campo de acción. En efecto, debe de tener un espíritu_ interrogador, no conformarse con respuestas simples o tran- quilizadoras, sino que debe investigar qué hay detrás de --- ellas y qué es lo que pueda surgir posteriormente.

Todo Analista de Sistemas debe de tener un gran interés, vo- luntad y entusiasmo para trabajar intensamente no desmotivar_ se ante los obstáculos o fracasos que se presenten; por el - contrario, deberá actuar con tesón, es decir, con la determi- nación de continuar adelante sin desmayo y de aceptar como - experiencias provechosas los propios errores.

"El Analista de Sistemas y Procedimientos, es la denomina--- ción que se le da al Técnico que realiza labores de investi- gación y análisis administrativos de los sistemas y procedi- mientos de una institución".(1)

2.- Funciones Típicas del Analista.

- a) Recopila, analiza, y sintetiza políticas, procedimientos_ e información administrativa, en base a los requerimien-- tos fijados para el diseño de un sistema.
- b) Determina los requerimientos de los sistemas actuales y - futuros.
- c) Analiza la información recopilada y diseña nuevos siste-- mas simplificados.
- d) Asesora a las áreas que integran la Compañía, en el análi-- sis y procedimientos para simplificarlos; auxilia a los - departamentos para la emisión y actualización de sus ma-- nuales de procedimientos.
- e) Encuentra soluciones apropiadas a los problemas plantea-- dos relativos al área de sistemas.
- f) Sugiere la adquisición de equipo cuando la solución del - problema lo requiera.
- g) Estudia el diseño de las formas y/o reportes necesarios - para comunicar información útil en la toma de decisiones.

- h) Expone los sistemas propuestos de manera clara y objetiva para lograr su aceptación.
- i) Sugiere los sistemas susceptibles de ser automatizados.
- j) Colabora con el Departamento de Procesamiento de Datos - en la conversión de un sistema manual a un sistema manejado por computación.
- k) Evalúa los resultados obtenidos con los nuevos sistemas administrativos y propone las modificaciones necesarias para lograr la eficiencia esperada.

3.- Características Personales del Analista.

- a) No aceptar información como verdadera sin haberla antes verificado.
- b) Ser curioso y preguntar sobre cualquier detalle que desconozca.
- c) Ser incansable, que le gusten los retos que el trabajo o los problemas le ofrecen.
- d) Ser creativo.

e) Tener una mente analítica que le permita estudiar minuciosa y ordenadamente las partes que integran un todo; - separar, clasificar y sintetizar sus elementos.

f) Saber escuchar - Hablar lo menos posible y escuchar con atención e interés.

Quando hable debe ser sólo para hacer aclaraciones o motivar a la persona entrevistada para que siga informándolo le.

g) Saber hablar - Debe saber estimular a los que lo escuchan.

h) Saber influenciar a las personas, así como motivarlas; - SER UN VENDEDOR DE IDEAS.

i) Tener madurez y equilibrio - Saber lo que quiere, a dónde quiere llegar y de qué medios debe valerse para lograrlo.

j) Tener tacto para tratar a las personas en sus distintos niveles, cuidando siempre de no hacer críticas al trabajo de los demás.

k) Saber comunicarse con los niveles superiores e inferiores al suyo, tanto en forma verbal como escrita.

l) Ser bien educado. Debe inspirar respeto, por su forma de hablar, por su apariencia, por su discreción y por su actitud.

m) Debe ser sincero consigo mismo y con todas las personas con quienes trate. Debe reflejar siempre una imagen de sinceridad para ganarse la confianza de todos.

n) Debe conservar un estado de ánimo excelente que refleje optimismo, no obstante que en el desarrollo de su trabajo se tropiece con dificultades.

4.- Los conocimientos que el Analista de Sistemas debe poseer son:

a) "Saber como definir y resolver un problema, no importando que tan complicado sea.

b) Entender el concepto de "información", su naturaleza y su finalidad, en cualquier punto a través del flujo de un sistema.

- c) Tener amplios conocimientos del proceso administrativo - en todos los niveles de una organización y diseñar sistemas administrativos que permitan a la Dirección el logro de los objetivos.
- d) Entender a fondo todas las herramientas de sistemas uso_ de gráficas, elaboración y emisión de procedimientos e - instructivos de trabajo, análisis de la organización, -- funcionamiento de equipos de oficina y de procesamiento_ de datos.
- e) Identificar y definir rápidamente los elementos de un -- problema (problemas de líneas de autoridad, de supervi- sión, políticas, etc.).
- f) Ser un buen planeador; poder manejar los numerosos y di- ferentes elementos de un sistema completo y organizarlos dentro de un patrón de integración.
- g) Poder "ver" en perspectiva la interrelación del trabajo_ y de los sistemas en conjunto.
- h) Tener seguridad de que los sistemas y procedimientos im plantados no solamente trabajan, sino que efectivamente logren los beneficios previstos." (2)

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) - Fideicomiso - PRODEL. .
- Manual para el Analista de Sistemas Administrativos.
- Página No. 2
- Gerencia de Organización e Informática.
- México, 1986.
- (2) - IBIDEM
- Página No. 5

CAPITULO III

(CASO PRACTICO) METODOLOGIA PARA
ELABORAR PROCEDIMIENTOS EN EL
FIDEICOMISO "PRODEL".

I. INTRODUCCION

Los procedimientos para su elaboración requieren de la aplicación de técnicas administrativas que señalen con claridad el marco de referencia sobre el cual se sustenta su desarrollo y claridad.

El contenido de la presente metodología está estructurado de tal forma que da a conocer de manera sencilla y accesible las técnicas administrativas para que los jefes de departamento y analistas de la Gerencia de Organización e Informática del fideicomiso, a quienes está dirigido este documento, elaboren los procedimientos que identifiquen en su proceso de producción y/o de prestación de servicios.

En el punto 2, Objetivos, se consignan las metas que pretenden alcanzarse con la metodología para elaborar procedimientos; el punto 3, Indicaciones para su uso, señala el alcance de la metodología, los responsables de su aplicación así como los mecanismos de revisión y aprobación de los procedimientos producto de la aplicación de la metodología. Tanto el punto 4, como el punto 5 conforman el aspecto teórico que circunda la elaboración de procedimientos.

El punto 6, Metodología para la elaboración de procedimientos, describe paso a paso como se inicia y termina la elaboración de un procedimiento.

El punto 7, es una guía para los jefes de departamento y analista para que no incurran en los errores más comunes en la elaboración de procedimientos.

Finalmente se incluye el punto 8, Instructivos, que permitirá a -- los jefes de departamento y analistas elaborar y redactar los elementos que componen un procedimiento.

2. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Que los jefes de departamento y analistas de la Gerencia de Organización e Informática del fideicomiso conozcan y apliquen conforme a su proceso de producción y/o de prestación de servicios, la metodología para la elaboración de procedimientos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Lo anterior se considerará realizado cuando los jefes de departamento y analistas de la Gerencia de Organización e Informática:

- Conozcan la metodología para la elaboración de procedimientos.
- Identifiquen, con la participación de su personal, los procedimientos que demanda su proceso de producción y/o de prestación de servicios.
- Sistematicen internamente la práctica de elaboración de procedimientos.
- Soliciten a la Gerencia de Organización e Informática asesoría técnica para la aplicación de la metodología.

3. INDICACIONES PARA SU USO

- La presente metodología está dirigida a todos los jefes de departamento y analistas de la Gerencia de Organización e Informática del fideicomiso, a quienes en lo sucesivo se les denominará "Responsables de la elaboración de Procedimientos".
- La metodología es de observancia general en la elaboración de procedimientos.
- Los procedimientos que formulen los Responsables de la Elaboración de procedimientos deberán someterse para su aprobación al Comité de Modernización Administrativa, previa revisión y aprobación del Grupo de Trabajo o Comité, según la materia, resulte competente.
- La Gerencia de Organización e Informática se encargará de protocolizar la implantación y de difundir los procedimientos --- aprobados por el Comité de Modernización Administrativa.
- En el acta de implantación de procedimientos deberá incluirse a manera de reconocimiento el nombre de la persona o personas que elaboraron el procedimiento, así como el de aquellos que aportaron ideas y observaciones al mismo.

4. DEFINICION DE PROCEDIMIENTO

No existe una definición universal sobre el concepto de procedimiento, por lo que algunos autores dan su definición atendiendo a lo complejo, lógico y profundo del estudio que se está realizando. Por lo tanto se presentan las definiciones más comunes y para efectos de la presente metodología familiaricen al Responsable de la elaboración de procedimientos en el ámbito de los procedimientos administrativos.

"Es la sucesión cronológica de operaciones que realizadas por una o varias personas u órganos, constituyen una unidad integrada para realizar una función o parte de ella. Un procedimiento es una rutina de trabajo".

"Conjunto de actividades a desempeñar en secuencia lógica, por los responsables de los puestos involucrados para dar cumplimiento a una función determinada".

5. ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN PROCEDIMIENTO

Los elementos que debe contener un procedimiento son:

- **OBJETIVO:** Es con el fin último que se pretende alcanzar con la aplicación del procedimiento.

- **POLITICA:** Son guías que orientan y responsabilizan la actuación de las personas que intervienen en un procedimiento específico, a fin de que las situaciones que se presenten sean resueltas con un mismo criterio.

- **DIAGRAMA DE FLUJO:** Son la representación gráfica del contenido de las distintas actividades que componen un procedimiento o parte de él. Se estructura a través de símbolos o de textos resumidos, o bien la combinación de ambos.

- **DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO (LIBRETO):** La expresión literaria del contenido de un diagrama de flujo, es el ele-

mento explicativo en el que se detallan las relaciones que existen entre las diversas actividades.

- FORMAS:

Es una pieza de papel impresa que - contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable que se usa en los - procedimientos.

- REPORTE:

Son los documentos que contienen información periódica y global de los resultados obtenidos en la ejecu---ción del procedimiento.

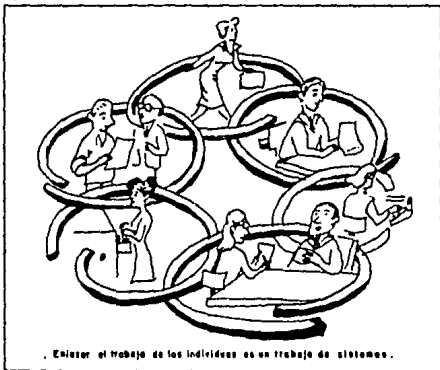
6. METODOLOGIA PARA LA ELABORACION

DE PROCEDIMIENTOS

6.1 ANALISIS (RECONOCIMIENTO) DEL PROCESO PRODUCTIVO.

Antes de iniciar el desarrollo de un procedimiento es necesario familiarizarse con el proceso de producción o de prestación de servicios del área sujeta a estudio, esto es, hay que identificar qué se hace, cómo se hace, quiénes participan en el procedimiento (puestos).

Es importante que al ir recorriendo el proceso, se vayan -- identificando "ciclos", es decir, hay que seccionar el proceso para que de esta manera se obtengan las fases o ciclos del proceso.



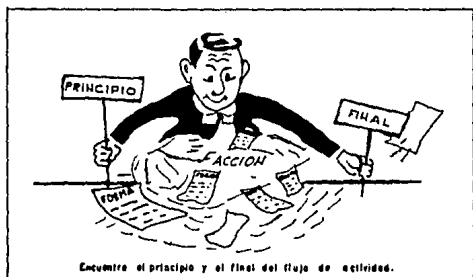
Fuente de Información: Systemation de México S.C.

6.2 EL CICLO LOGICO DE LOS PROCEDIMIENTOS.

La actividad en la organización está compuesta por una red de ciclos de procedimientos, grandes y pequeños, se puedan o no ver.

Existen dos tipos de actividad, el primero se refiere al -- trabajo rutinario, es la actividad regida por los procedi-- mientos; el segundo tipo de actividad incluye el trabajo no rutinario, las excepciones, las decisiones. Este tipo de ac-- tividad corresponde al ámbito de las polfticas.

En todas las organizaciones se presentan tanto actividades_ rutinarias como no rutinarias o de excepción, y son precisa_ mente las rutinarias las que dan una apariencia "compleja", sin embargo, cada acción que ocurre una base rutinaria tie_ ne un ciclo sistemático natural, es decir, tiene un princí_ pio y un fin.



Fuente de Información: Systemation de Mexico S.C.

No existen reglas estándar para la selección de un ciclo lógico, o para la identificación de un procedimiento, esto se logra basándose en los propios conocimientos, la experiencia, la comprensión de la organización y entonces aplicar el sentido común. Sin embargo, el Responsable de la elaboración de procedimientos, sea cual fuere el ciclo lógico del procedimiento que identificó, dió respuesta a los siguientes pasos: Aislar el ciclo, identificar ese ciclo y sus componentes y definir el ciclo exacto.

En el ciclo lógico de procedimientos, existe una secuencia de -- tiempo igualmente lógica. Primero, el trabajo comienza aquí. Luego, sigue este paso. Después de haberlo hecho, sigue un tercer -- paso. Todo es lógico. Paso a paso.



Fuente de Información: Systemation de Mexico S.C.

6.3 OBJETIVO A SATISFACER.

Al realizar el trabajo de procedimiento, usted necesita responder a una pregunta simple:

¿Cuál es el OBJETIVO DE ESTE TRABAJO?

Primero debe determinar el objetivo del flujo del procedimiento actual (o lo que parece ser el objetivo). Luego tiene que evaluar los resultados. Este es un paso que siempre tendrá que dar antes de emprender cualquier estudio.

No tenemos procedimientos que funcionen por sí solos. La actividad dentro del actual sistema debe tender hacia algún resultado. Y ese resultado, a su vez, debe ayudar a su organización a lograr sus metas.

Usted está a punto de analizar y documentar un procedimiento... y más tarde, de mejorarlo. ¿Cuál es el objetivo del procedimiento? ¿Comprar materiales? ¿Contratar gente? ¿Acumular registros? y si consiste en acumular registros, ¿Quién va a usar ese dispositivo de memoria? ¿Con qué fin?

Este ejercicio mental de buscar el objetivo de la actividad, puede proporcionarle algunas respuestas sorprendentes. A ve-

ces se encontrará con que una actividad no tiene un objetivo claramente definido. Esto es porque los empleados lo han hecho así y nadie ha preguntado por qué:

Si encuentra alguna actividad dudosa, examínela con su propia gente. Juzgue la necesidad de seguir haciéndola... si no tiende a un resultado valioso. Trate de simplificarla, - eliminarla o sustituirla.

Usted no encontrará nada complejo en el objetivo una vez -- que lo ha determinado y descrito. Es posible que sea algo - tan simple como enviar, pagar, vender, servir, controlar o registrar.

6.4 IDENTIFICACION DE POLITICAS (PUNTOS DE CONTROL).

En el análisis y desarrollo de procedimientos, una de sus partes medulares es lo concerniente a la identificación de políticas (puntos de control), ya que son precisamente éstas las que le darán fuerza, consistencia y uniformidad a las actividades descritas en un procedimiento.

¿Cómo surgen las políticas?

De hecho las políticas existen en todo proceso aunque no estén por escrito, en el instante en que dos personas decidan trabajar juntas, empiezan a necesitar políticas, necesitan decidir y ponerse de acuerdo en cómo van a hacer las cosas.

Con frecuencia el primer bosquejo de política aparece como MEMORANDUM firmado por el gerente. Su memorándum establece lo que deben hacer las personas a partir de ahora, respecto a la situación problemática que ha surgido.

Las políticas pueden surgir en reunión de gerentes o en grupos y/o comités. El responsable de coordinar cualquiera de estas reuniones decidirá cuál es la política a seguir y que parezca ser la más justa, protegiendo los intereses de la mayoría de las personas afectadas.

Las políticas escritas reducen el problema de la comunicación, por lo que nunca se podrá hablar de políticas o examinar éstas, si no están puestas por escrito.

Una política para estar debidamente definida debe tener las siguientes características:

1. Establece lo que la gerencia quiere o prefiere que se haga.
2. No dice cómo proceder (eso lo dice el procedimiento).
3. Refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares.
4. Ayuda a las personas de nivel operativo a tomar decisiones firmes y congruentes con la gerencia.
5. Tiende a darle consistencia a la operación.
6. Es un medio para que a todos se les trate equitativamente.
7. Orienten las decisiones operativas en la misma dirección.

8. Ayuda a que todas las actividades, de un mismo tipo, tomen la misma dirección.

9. Les quita a los gerentes la molestia de estar tomando - decisiones sobre asuntos rutinarios.

BENEFICIOS DE LAS POLITICAS:

- Guía básica y efectiva para la toma de decisiones y delegación de autoridad, formalizando la misión y acción de - la empresa.

- Se reducen comunicaciones que se refieren a lo ya plasma- do en políticas.

- Contribuye a un mayor orden en la empresa.

- Se minimizan conflictos entre áreas.

- Se disminuye el riesgo en la toma de decisiones.

6.5 FORMULACION DEL PROCEDIMIENTO.

Una vez que se ha hecho el recorrido del proceso, identificado los ciclos del procedimiento, establecido el objetivo a satisfacer y habiendo definido las políticas que normarán el procedimiento, el jefe de departamento deberá elaborar un diagrama de flujo del procedimiento o procedimientos que identificó en el punto 6.2, ciclo lógico de procedimientos. (Véase el punto 8.3 Instructivo para elaborar diagramas de flujo).

¿Cómo iniciar el diagrama de flujo?

El Responsable de la elaboración de procedimientos, hizo el reconocimiento de su proceso de producción y/o de prestación de servicios, así que sabe cuánta información requiere su personal para desempeñar su trabajo, sabe quién inicia el flujo de información y quienes participan en la elaboración de la misma. Tiene una imagen del principio, los pasos intermedios y el final de cada procedimiento. Conoce aunque sea en grado mínimo los formatos más usuales en el procedimiento. Con toda esta información el Responsable de elaborar procedimientos está preparado para iniciar la formulación del procedimiento, mismo que materializará en un diagrama de flujo. Este diagrama es la representación gráfica

(fotografía) y resumida del proceso de producción y/o de --
prestación de servicios del área en estudio.

Debe incluirse en el diagrama los puestos que participan en el procedimiento, los formatos que se manejan así como los archivos que se consultan o generan. Las actividades que -- realiza cada puesto deben enunciarse en forma breve pero -- clara, dando exactamente el sentido de cumplimiento en cada actividad.

Cuando concluya el diagrama, analícelo. Observe si no omitió alguna actividad o puesto involucrado. Verifique si el flujo del procedimiento da respuesta al objetivo planteado por el mismo. En caso contrario, revise las políticas que identificó con anterioridad y modifique, cancele o substituya aquellas que resulten nebulosas o contrapongan el logro del objetivo.

Una vez concluido el diagrama de flujo, coméntelo con su personal así como con su jefe inmediato. Esto le permitirá validar la información que plasmó en el diagrama y que no se omitió detalle alguno.

6.6 LIBRETO

Como se mencionó anteriormente el libreto es "la expresión literaria del contenido de un diagrama de flujo, es el elemento explicativo en el que se detallan las relaciones que existen entre las diversas actividades".

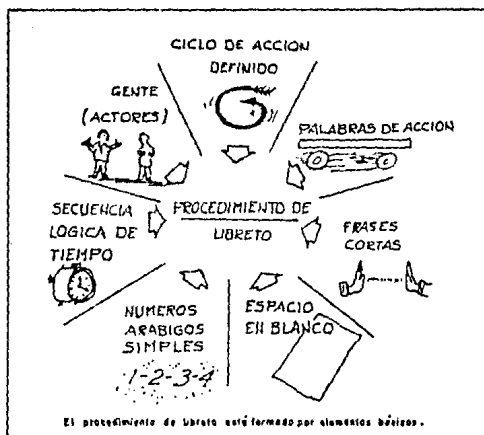
Para iniciar la elaboración del libreto es indispensable haber concluido el diagrama de flujo del proceso en estudio, ya que el tratar de desarrollar un libreto sin diagrama puede propiciar graves omisiones en su procedimiento, al depender exclusivamente de su buena memoria.

¿Cuáles son los elementos de un libreto?

La estructura de un libreto es muy similar al formato de -- una obra teatral, en donde se identifica claramente al actor (puesto responsable de su ejecución) y la descripción de sus responsabilidades dentro de la trama (actividades). Los elementos del libreto son:

1. La gente (actores) que ejecutan la acción.
2. Un ciclo de acción cuidadosamente seleccionado.

3. La primera palabra expresada en el procedimiento (después de nombrar al actor) debe ser una palabra de acción. El verbo de acción con más fuerza que pueda elegir.
4. Tanto las oraciones como los renglones deben ser cortos.
5. Los nombres de los actores deben estar rodeados por suficiente espacio en blanco y la distribución debe ser atractiva.
6. La secuencia del tiempo debe ser lógica.
7. Frente a cada verbo coloque un número arábigo.






Fuente de Información: Systemation de México S.C.

¿Cómo iniciar el libreto?

Inicie la redacción del libreto siguiendo exactamente la se
cuencia del flujo que determinó en su diagrama. De una manera
más clara, siga los siguientes pasos:

- Anote el nombre del actor.
- Dé un número a la secuencia de actividades.
- Anote un verbo que denote acción.
- Complete la descripción de la acción, que sigue al verbo de
acción, con la secuencia de la acción.

En sí, lo que el Responsable de elaborar procedimientos es-
té haciendo es un listado secuencial de QUIEN HACE QUE.

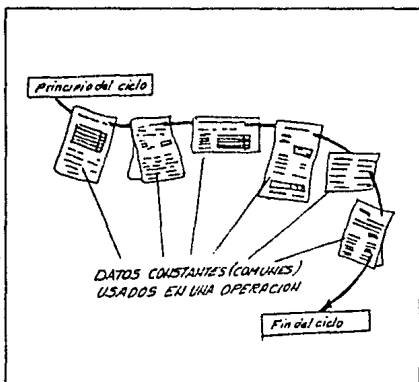
ACTOR	SECUENCIA	VERBO DE ACCION	FRASE DE ACCION
 QUIEN	1	HACE	QUE
 QUIEN	2	HACE	QUE
 QUIEN	3	HACE	QUE
	4	HACE	QUE
	5	HACE	QUE

El escritor del Libreto nombra al actor o inmediatamente después con otro qué hace.
Gracias a eso se tienen condiciones, como: Cuando ser necesario

Fuente de Información: Systemation de México S.C.

6.7 ANEXOS.

Esta etapa de la metodología consiste en recopilar y agrupar a manera de paquete, todos los formatos que intervinieron en su procedimiento. De preferencia recopílelos totalmente requisitados. El orden que deberá guardar este paquete de formatos será conforme vayan apareciendo o requiriéndose en su procedimiento de libreto. Anote en cada formato la palabra "ANEXO" y asígnele un número consecutivo. Incluya tanto los formatos que ya existen como los que haya diseñado, en su caso.



Fuente de Información: Systemation de México S.C.

7. COMO EVITAR ERRORES EN LA ELABORACION DE

PROCEDIMIENTOS

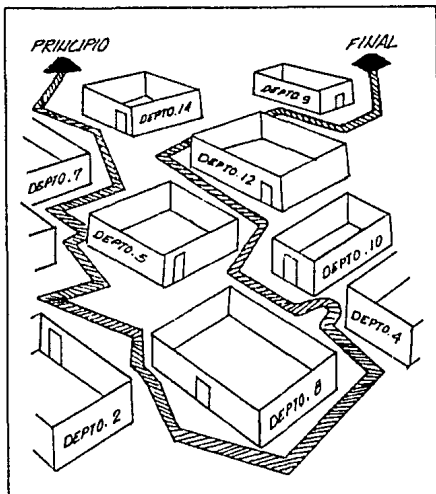
El Responsable de elaborar procedimientos sin experiencia en el trabajo de procedimientos, aunque la tenga en otra especialidad, probablemente cometerá un cierto número de errores al elaborar sus procedimientos, sin embargo, parte de la eficacia de esta persona dependerá de su habilidad para aprovechar la experiencia de otras.

Los errores que hemos seleccionado aquí, son aquellos que cometen con mayor frecuencia las personas que se inician en el trabajo de procedimientos. Evitar incurrir en los errores que a continuación se presentan, no garantiza un procedimiento eficiente y funcional, sin embargo, le permitirá familiarizarse más con su proceso, su gente y con el trabajo que éstos desempeñan.

Los errores más comunes son:

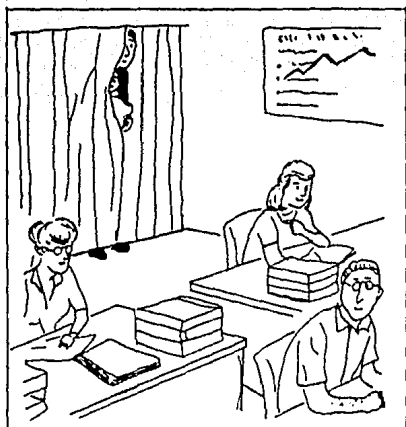
Elaborar un procedimiento rodeando los departamentos. Los muros de un departamento son barreras mentales; no deje que éstos obstaculicen la fluidez de sus sistemas. Usted, está pensando con impedimentos. Venza la departamentitis. Piense en términos de lo que hace cada departamento... de su trabajo. Luego enlace esas ideas

operativas con su procedimiento. Vaya tan directo como pueda, del principio al fin del ciclo del procedimiento, independientemente de los departamentos que en él intervengan.



Fuente de Información: Systemation de México S.C.

Hacer la investigación o el estudio en secreto. Es posible que el Responsable de elaborar procedimientos piense que va a encontrar menos resistencia al estudiar una operación, si observa sin ser visto y sin decir a nadie lo que está haciendo.



Fuente de Información: Systemation de México S.C.

¡ESO ES UN ERROR! Nunca trate de hacer una investigación, observando furtivamente a la gente. Dígales lo que va a hacer. Siempre lleve a cabo su elaboración en forma abierta. ¿Tendrá tal vez que hacer mediciones en las áreas de trabajo? EXPLIQUELES -- que va a hacer ese estudio y por qué, pero no les diga cuándo.

Adjudicarse el crédito. ¿Quiere agotar sus fuentes de información? Entonces aprópiase el crédito por las ideas que otras le dan, y luego preséntelas a las demás como si fueran propias.

Cuando alguien le haga una sugerencia (sea que vea la posibilidad de usarla o no), anótela. Ponga el nombre de quien la hizo. Después, si llega a incorporarla al diseño final del procedimiento, no se le olvidará quién la hizo. Al dar crédito a la persona que hizo la sugerencia, usted hace que se sienta de ¡ma ravilla! Si le roba su idea y la ofrece como propia, la frustrará y no podrá recibir más ayuda de ella. Sea generoso, reconociendo el mérito por las ideas útiles.

Usar la información del estudio para señalar anomalías. Al documentar el procedimiento actual, probablemente investigará el canal de acción a través de varios departamentos.

Las notas tomadas durante su estudio pueden revelar algún desperdicio que el empleado debería haber descubierto, o bien, pueden incluir datos sobre ciertas operaciones definitivamente equivocadas. Toda esa información es confidencial. Trátala como tal.

Si utiliza la información recopilada durante la investigación, para exhibir a cualquier persona en una situación desfavorable, perderá su confianza, y ya no se le considerará un profesional.



Fuente de Información: Systemation de México S.C.

Permitir que los conocimientos de su especialidad anterior influyan en su procedimiento. Usted puede mostrar, inconscientemente, la tendencia a dejar que los conocimientos y prejuicios de su especialidad influyan en su manera de pensar acerca de los procedimientos. Si lo hace su procedimiento quedará mal enfocado. Reconozca sus prejuicios en base a su trabajo anterior y manténgase en guardia contra su influencia mientras piense en su procedimiento.

Tomar un rechazo como asunto personal. El Responsable de elaborar procedimientos podrá haber estado trabajando duro para desarrollar una nueva idea para su procedimiento, pero habrá veces que su jefe se la rechazará por motivos que él conoce mejor.

La persona que se inicia en elaborar procedimientos, puede sentirse desmoralizado, pero no debe hacerlo, esto es parte del trabajo de procedimientos. No se trata de un fracaso o de una afrenta personal. Mejor trate de averiguar por qué se rechazó su idea.



Fuente de Información: Systemation de México S.C.

8. INSTRUCTIVOS PARA LA ELABORACION DE

LOS ELEMENTOS DEL PROCEDIMIENTO

Con la finalidad de facilitar la elaboración de cada uno de los elementos o apartados que comprende el procedimiento, a continuación se presentan los instructivos que se recomienda consultar para cubrir los aspectos de calidad y forma requeridas por los procedimientos.

8.1 Objetivos.

"Es el fin último que se pretende alcanzar con la aplicación del procedimiento".

ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

- Estar definidos en términos de resultados o condiciones deseables, a ser alcanzados, no en términos de actividades a desarrollar.
- Estar expresado en términos directos, sin gerundios (ando, endo) sin verbos en infinitivo al empezar (ar, er, ir) y sin adjetivos calificativos (bueno, malo, extraordinario).
- Estar limitado en el tiempo, de tal forma que se puedan ---

efectuar mediciones de logros.

- Estar escrito en términos cuantificables, fácilmente medibles y, por tanto, fácilmente reportables.
- Estar expresado en términos concretos el resultado que se espera con la ejecución del procedimiento. (Para la redacción del objetivo ver anexo No. 1).

8.2 Políticas.

"Son guías que orientan y responsabilizan la actuación de las personas que intervienen en un procedimiento específico, a fin de que las situaciones que se presenten sean resueltas con un mismo criterio".

ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

- Formule políticas partiendo de hechos, no de reflexiones personales ni de decisiones oportunistas.
- Formule políticas considerando las sugerencias y reacciones de quienes serán afectados por las políticas.
- Incluya parámetros concretos dentro de los cuales se moverán las decisiones, acciones, etc., para el logro del objetivo.

- Oriente sus políticas sobre aspectos de supervisión y control.
- Establezca políticas cuando sea necesario cubrir situaciones anticipadas, pero tenga cuidado de incluir políticas que se empleen rara vez, si es que se usan.
- Exprese y describa en forma imperativa las regulaciones requeridas.
- Redacte sus políticas conservando la siguiente estructura: sujeto, verbo y complemento.
- Exprese sus políticas con una redacción clara y concisa, que sea completamente entendida por todos los miembros de la empresa. (Para la redacción de las políticas ver anexo No. 1).

8.3 Diagrama de flujo.

"Es la representación gráfica del contenido de las distintas actividades que componen un procedimiento o parte de él. Se estructura a través de símbolos o de textos resumidos, o bien la combinación de ambos".

ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

- Represente en forma gráfica el flujo de operaciones y documen--

tos del procedimiento que se describa.

- Establezca la secuencia lógica de los procesos, operaciones o actividades que integran el procedimiento.
- Identifique y señale en el diagrama, conforme vayan participando en su procedimiento, los puestos encargados de ejecutar una o varias actividades.
- Elabore el diagrama de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.
- Anote un número arábigo progresivo a cada actividad identificada en el diagrama, en la parte superior derecha.
- Titule sus diagramas.
- Utilice una columna para cada puesto o área de trabajo.
- Por claridad no debe haber más de una línea de unión para las entradas a un símbolo y otra para las salidas.
- El símbolo de decisión, es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.
- Es conveniente no mezclar en un mismo lado del símbolo, líneas

de entrada con líneas de salida.

- Para efectos de presentación, es recomendable que los símbolos mantengan uniformidad en su tamaño, de acuerdo a la plantilla utilizada.
- La redacción de la operación debe ser mediante frases breves y sencillas de tal manera que su comprensión sea clara.
- El símbolo de documento debe contener el nombre de la forma o reporte en cuestión,
- Cuando se presenten varios tantos de un documento el original se identifica con la letra "O", y las copias mediante los dígitos "1", "2", "3", etc. Anotar esta identificación en el extremo inferior interno derecho del símbolo.

- Utilice los siguiente símbolos.

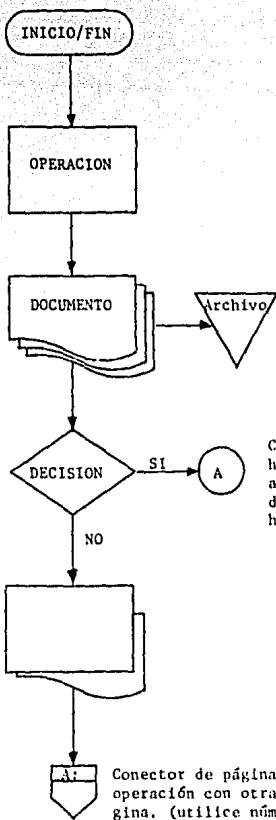
Señala el principio y/o término de cada procedimiento.

Indica la actividad o acción.

Muestra una nota, factura, póliza, recibo, listado, etc.

Indica la posibilidad de elegir entre dos opciones (poner siempre si, no).

Todo documento debe colocarse junto con un símbolo de operación.



Señala el almacenamiento de alguna información o documento.

Conector en la misma hoja. Relaciona una actividad con otras dentro de una misma hoja (utilice letras).

Conector de página. Relaciona una operación con otra(s) en otra página. (utilice números).

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

8.4 El libreto.

"La expresión literaria del contenido de un diagrama de flujo, es el elemento explicativo en que se detallan las relaciones que existen entre las diversas actividades".

ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

- En la elaboración de libretos conserve siempre la siguiente estructura:

- ACTOR (Indique el puesto y/o departamento que realiza la acción).
1. Asigne un número arábigo para cada actividad.
 2. Comenzar con un verbo de acción en presente (comunica, analiza, asigna, solicita).
 3. Describa la actividad con una frase corta. Sea conciso, preciso y macizo, no confuso, obtuso y difuso.
 4. Utilice las palabras EN CASO DE QUE cuando exista una decisión.

ACTOR (Cuando realiza -
la acción otro puesto),

5. Dé una secuencia lógica -
de tiempo.

6. Indique cuando la activi-
dad se enlaza a otro pro-
cedimiento. En caso de -
que sea así indique la --
fuente o nombre del proce-
dimiento a consultar.

En caso de que sea el mis-
mo procedimiento, indique
el número de operación.

7. Asegúrese que haya con---
gruencia a lo largo del -
libreto en cuanto a nom--
bre de puestos, archivos
y formatos.

En caso de que mencione -
formatos enciérrelos entre
comillas ("") y ponga entre
paréntesis la palabra ANE-
XO No.

8. Evite repetir el nombre -
del actor, si este lleva_
a cabo varias funciones -
seguidas.

9. Deje dos espacios en blan
co cuando cambie de acti-
vidad.

10. Procure que cada una de -
las operaciones contenga_
una sola acción. Habrá ca
sos en que se justifiquen
dos acciones, ejemplo: --
Autoriza la Nota de Sali-
da y la envía al Almuce--
nista.

11. Cuando la documentación -
involucrada en la opera-
ción no salga del área --
que esté documentando, --
utilice la palabra "tur--
na".

12. Cuando la documentación in volucrada en la operación salga del área que esté do cumentando, utilice la pa- labra "envfa".

13. Cuando la operación se rea- lice periódicamente o en - determinado momento, se in dicará la naturaleza de -- ello, inmediatamente des-- pués del verbo principal.

Ejem.:

Elabora mensualmente...

(Ver anexo No. 2).

8.5 Formas.

"Es una pieza de papel impresa que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable - que se usa en los procedimientos".

ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

- La forma debe ser lo suficientemente clara para que lleve - "de la mano" al usuario.

- Dé un nombre a su forma impresa. El título deberá describir lo que la forma es o hace.
- El nombre de la gerencia deberá subordinarse al título de la forma, o bien omitirse. Lo cual es poner dicho título en la parte superior de la forma.
- Clasifique la información por grupos. Liste cada uno de los conceptos de información:
 - . Busque las relaciones existentes entre los conceptos de esta lista.
 - . Distribuya los datos en forma agrupada, en lugar de esparcirla al azar sobre la cara de la forma (un grupo de datos podría ser el cuerpo de la forma, otro grupo para las firmas de revisión y autorización).
- La forma deberá tener impresa tanta información como sea posible, a fin de reducir el tiempo que se emplee en las anotaciones.
- El vocabulario empleado en la forma debe ser preciso. Se evitarán las abreviaturas o las frases incompletas que puedan ser mal interpretadas.

- Tipos de rayas. Las rayas se utilizarán para dos fines: --
guiar la vista del escritor o lector a través de la forma,
y separar los grupos de datos en diferentes zonas sobre la
forma.

- Use líneas delgadas para la separación de columnas que co-
rrespondan a una misma zona o grupo, y gruesas cuando divi-
da o pase al siguiente grupo. La misma técnica se utiliza-
rá para las rayas horizontales.

- El diseño de cuadros. El encabezado puede desempeñar una -
función individual o múltiple; individual cuando está pi-
diendo una respuesta específica a una sola pregunta; múlti-
ple, se produce cuando el letrero va a ser usado como "en-
cabezado de columna".

- Espaciamiento para todo fin. En cada una de las formas de-
je los espacios suficientes para que el usuario pueda lle-
narla con más facilidad, ya sea que asiente la información
manualmente o mediante una máquina de oficina estándar.

El espaciamiento para todo fin consiste en fijar 3 líneas_
por pulgada, en las líneas horizontales y 5 dígitos por --
pulgada entre cada línea vertical.

- Siempre que sea posible, las formas deberán proyectarse en medidas estándar. Esta clase de medidas permite la impresión de formas en papel de tamaño corriente, sin desperdicio de material y permite también que se les guarde en --- equipo archivador estándar.

Formas tamaño oficio:

8½ X 14 pulg. (21.5 X 35 cm).

Formas tamaño carta:

8½ X 11 pulg. (21.5 X 28 cm).

Formas tamaño media carta:

8½ X 5.5 pulg. (21.5 X 14 cm).

- Para que su forma sea atractiva combine los siguientes elementos: disposición general o formato, encabezados y títulos, tipografía, equilibrio entre líneas horizontales y -- verticales, espacio en blanco en márgenes y otros lugares.
- Cuando concluya el diseño de su forma, plantéese las si--- guientes interrogantes:

- . ¿Aparecen impresos todos los datos repetitivos?
- . ¿Se han dejado espacios para las fechas necesarias?

- . En las formas que han de enviarse, ¿Se han dispuesto espacios para los datos "de" y "a"?
- . ¿Se han incluido el espacio necesario para firmas y aprobaciones?
- . ¿Son necesarias todas las partidas incluidas?
- . ¿Se han incluido todas las partidas necesarias?
- . ¿Se han utilizado tipos adecuados de espaciamentos y -- márgenes?
- . ¿Se ha probado la forma para ver si los espacios son adecuados?
- . ¿Los datos más importantes se encuentran en lugares más visibles?
- . ¿Habrán de utilizarse las dos caras (lados) de la forma?
- . ¿Los datos necesarios para clasificación y archivo están en lugar destacado?
- . ¿La secuencia de espacio es lógica (mínimo desplazamiento de la mano y movimientos más fáciles)?
- . ¿La secuencia de las anotaciones es la misma que la utilizada en formas similares?
- . ¿Se ha consultado a todos los usuarios, reales y en potencia, pidiéndoles sugerencias?
- . ¿Se ha consultado a las personas responsables del sistema (supervisores, especialistas en sistemas, etc.), pidiéndoles sugerencias y aprobación?

RECUERDE: Las formas necesitan ser fáciles de llenar, leer, procesar y desechar.

8.6 Reportes.

"Son los documentos que contienen información periódica y -- global de los resultados obtenidos en la ejecución del procedimiento".

ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

- Recopile todos los reportes obtenidos en cada procedimiento.
- Evalúe su utilidad y rediseñe en su caso nuevos reportes.
- El procedimiento para el control de los reportes se organiza siguiendo los mismos lineamientos del control de formas. Primero se hace un inventario de los reportes. Cada uno de éstos se estima en cuanto a su necesidad, aspecto, radio de acción y claridad. Es importante cerciorarse que los reportes sean solicitados de autoridades reconocidas y que los documentos no sean el resultado de afanes de dominio por parte de las oficinas que los solicitan o de distribución y descuido por parte de las oficinas que los reciben.

Esto es fácil que ocurra cuando la gerencia no cuenta con el tiempo suficiente para examinar todos los reportes, o ha fallado en cuanto a notificar a los departamentos que ya no se necesita más determinado reporte.

El contenido de los reportes se resiente cuando las oficinas que los preparan no cuentan con guías para ayudarles a prepararlos. Los reportes enviados por más de un departamento --- muestran una amplia variación en lo que respecta a alcance y detalle cuando se carece de normas que abarquen su finalidad, fuentes de dónde obtener información y métodos para seleccionar datos. Las instrucciones sobre cómo prepararlos son --- igualmente necesarias para indicar las oficinas receptoras y las fechas en que se rinden los reportes. Las instrucciones básicas para un sistema de reportes bueno y económico son:

1. Ser breves y directos.
2. Rendir una información oportuna y exacta.
3. Emplear un formato que asegure el mínimo de tiempo en la lectura y en la escritura.
4. Incluir sumarios o resúmenes en todos los reportes voluminosos.

8.7 Instructivos específicos.

"Como caso de excepción, en circunstancias que así lo requie

ran, es necesario elaborar instructivos específicos sobre ac
tividades, pudiendo componer un método para efectuar alguna ac
ción".

ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

- Incluya en la descripción del formato el objetivo del mismo.

- Conserve en su instructivo la siguiente estructura.

NOMBRE: Título del formato.

CLAVE: No. de control asignado por la Gerencia responsable.

UNIDAD ORGANICA: Nombre de la gerencia, subgerencia, área o departamento en donde se genera el formato.

OBJETIVO: La finalidad que se persigue con la elaboración del formato.

FRECUENCIA: Indique cada cuando se elabora el formato (día, semanal, quincenal, etc.).

ELABORA: Nombre del puesto conforme a estructura orgánica, que se encarga directamente de elaborarlo.

REVISAR: Nombre del puesto conforme a estructura orgánica, que revisa la elaboración del formato, aunque la revisión no implique recabar una firma.

AUTORIZAR: Nombre del puesto conforme a estructura orgánica, que autoriza el formato. Implica recabar una firma cuando el formato salga de la unidad orgánica que lo generó.

MEDIO DE ELABORACION: Señale si es manual o en máquina de oficina estándar.

TAMANO: Para efectos de reproducción indique si es oficio, carta o media carta.

CONSUMO: Indique el promedio (número) de formas que se elaboran en forma mensual.

DISTRIBUCION: Indique el tipo de documento que envía (original y copias), el nombre del área que lo recibe y el uso que le da dicha área, ejemplo:

Original o copia - nombre del área - uso del formato.

- Describa los campos de los formatos o reportes haciendo referencia al número progresivo que se presenta en el ejem--

plar.

- Redacte las instrucciones de llenado en forma clara y precisa. Evite frases redundantes.

CAPITULO IV

METODOLOGIA UTILIZADA PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS

El presente capítulo, tiene como propósito, señalar la metodología utilizada para la elaboración de la tesis, la cual corresponde a la presentada por Santiago Zorrilla/Miguel Torres Xammar.

1.- Planteamiento del problema.

Delimitado el tema de investigación se planteó una serie de problemas a cerca del mismo y se determinó el siguiente:

¿Qué sucede en una organización que carece de una metodología de procedimientos?

Una vez planteado el problema, se procedió a revisar el material bibliográfico existente con el fin de plantear la siguiente hipótesis:

"La metodología de procedimientos es el mecanismo que permite a los jefes de departamento y analistas de organización desarrollar mejor sus funciones".

a) Determinación de variables dependientes e independientes:

- Variable dependiente: ¿Permite a los jefes de departamento y analistas de organización desarrollar mejor sus funciones?, es decir las causas que motivaron a realizar el caso práctico.

- Variable independiente: ¿La metodología de procedimientos? que determinó el lugar de su aplicación.

2.- Objetivo de la investigación.

La presente investigación obedece a la necesidad que surge -

en la Gerencia de Organización e Informática de contar con una metodología para el diseño de los procedimientos que se elaboran en el "Fideicomiso-PRODEL", que permita a los jefes de departamento y/o analistas de organización tanto de nuevo ingreso, como los que se encuentran laborando, desarrollar mejor sus funciones.

3.- Obtención de los datos.

Se revisaron libros, artículos, folletos, revistas sobre el tema en cuestión, se recabaron guías e instructivos para la elaboración de manuales de procedimientos de tres tipos de empresas y son:

- Grupo Nacional Provincial.
- Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Secretaría de Energía Minas e Industria Paraestatal.

La entrevista que se realizó fue de tipo formal (observación directa, entrevista), ya que permitió identificar la utilización de las guías e instructivos en cada una de las empresas.

4.- Tratamiento de los datos.

Una vez que se recopiló la información idónea para el desarrollo de la metodología se procedió a seleccionar, integrar y clasificar cada uno de los temas de acuerdo a su grado de importancia, tomando en consideración la forma en que se planteó el problema, la hipótesis sujeta a prueba y los métodos utilizados para la obtención de los datos, con la finalidad de tener un panorama general sobre la información. (Ver

capítulo No. 3, que corresponde al caso práctico).

La utilización de los métodos lógicos generales: deductivo, inductivo, análisis y síntesis, sirvieron de base para la realización de la presente tesis, ya que se dió un mayor ordenamiento de cada uno de los temas seleccionados.

5.- Interpretación de los datos.

Concluida la metodología para el diseño de los procedimientos administrativos en el "Fideicomiso-PRODEL", se procedió a hacer una presentación de la misma, al personal responsable de su aplicación (utilizando un proyector con acetatos) mencionando los principales temas y/o puntos del contenido de la metodología, con el fin de unificar criterios para la elaboración de los procedimientos.

a) Aspectos generales de la investigación.

- Límites y advertencias.

. Los resultados obtenidos en la investigación pueden aplicarse tanto a empresas de la iniciativa privada como a empresas de gobierno, que cuenten en su estructura de organización con una área de organización y métodos.

. La presente investigación no pretende señalar al jefe de departamento y/o analista de organización el como debe trabajar, sino por el contrario, establece el que hacer respetando su criterio, iniciativa y creatividad.

b) temario tentativo.

Esta investigación partió de un temario tentativo sujeto a modificaciones, por consiguiente, se modificó de acuerdo a las necesidades de la investigación, por lo que el índice definitivo es el que se presenta al inicio de la tesis.

Ya que la hipótesis es el universo y el cual nos limita o nos da el tamaño de la investigación, posiblemente no se tocaron temas importantes dentro del desarrollo de la misma, por lo cual, dejó esos temas importantes a consideración de los compañeros de la universidad por si les interesa investigarlos.

CONCLUSIONES

Es importante que cada una de las empresas cuente con una metodología para elaborar procedimientos, que les permita identificar en cada una de las áreas de la misma, los procedimientos que se requieren para su proceso productivo.

Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero principalmente en los niveles de operación, a diferencia de las políticas que se forman en los altos niveles.

Es necesario que los procedimientos se realicen con una CALIDAD y PROFESIONALISMO excepcional en su análisis, desarrollo, presentación e implantación, para que den como resultado los mayores beneficios, en cualquiera de sus aspectos. Es decir que el producto final emanado por los responsables de su elaboración sea una herramienta que se utilice para lograr sus objetivos con EFICACIA y esto señala la gran responsabilidad que representa el hacer un trabajo efectivo.

Para lograr lo anterior es necesario que el personal responsable intervenga y participe con eficiencia, en las partes que le correspondan dentro del desarrollo de los procedimientos.

Los conocimientos y habilidades de cada investigador juegan un papel primordial y de ninguna manera se pretenden señalar el COMO debe trabajar, sino por el contrario, se establece el QUE hacer respetando su criterio, iniciativa y creatividad.

Se recomienda que todo procedimiento cuente con su diagrama. De esa manera, pueden ser mejor comprendidos, analizados, etc. Así por ejemplo, las gráficas de proceso, las de flujo, los cuadros

de distribución de trabajo, etc., no hacen sino fijar gráficamente los diversos pasos que constituyen un proceso. Ello permite darse cuenta mejor de lo que sobra, lo que falta, lo que puede combinarse mejor, etc. Eliminar, combinar, alterar de orden y mejorar, suelen ser las cuatro reglas básicas que se dan para analizar un procedimiento gráficamente consignado. El hacerlo así, permite también explicarlo mejor, enseñarlo, resolver dudas.

Se recomienda revisar periódicamente los procedimientos a fin de evitar tanto la rutina como la super especialización, ya que con frecuencia en dos áreas o departamentos estén haciendo lo mismo, claro enfocándolo bajo diverso ángulo. Esto puede ser conveniente; pero, en la mayoría de los casos, convendrá dejar un sólo departamento o persona encargada de ese procedimiento, del que todos pueden aprovecharse.

Todo procedimiento es por tal motivo, un gasto de tiempo, quizá aparatoso, de momento; más sirve para lograr un ahorro permanente en el futuro.

Cuando se tenga concluido el procedimiento en cuestión, el cual ya fue revisado y aprobado por los responsables de su aplicación, se recomienda elaborar una "Constancia de Implantación", la cual contendrá al personal involucrado en la aplicación del mismo y por otra parte al personal responsable de que su elaboración, recabando la firma de cada uno de ellos (ver anexo 3).

Se recomienda para la asignación de cada proyecto y/o procedimiento se cuente con una hoja de "Seguimiento y Estado Actual de Proyectos", en el cual se asienten los datos correspondientes de la investigación (ver anexo 4).

De tal manera, la metodología para el diseño de los procedimientos administrativos, permitirá agilizar la comunicación, coordinación, dirección y evaluación para alcanzar el logro de los objetivos, los cuales se establecerán de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

Quedó establecido de que la hipótesis que se planteó para la elaboración de la presente tesis fue comprobada, ya que permitió a los jefes de departamento y analistas de organización del "Fidei comiso-PRODEL" contar con un mecanismo de planeación y control en la elaboración de los procedimientos.

Los procedimientos deben estar diseñados para alcanzar los objetivos y políticas de la empresa.

**GLOSARIO DE TERMINOS ADMINISTRATIVOS
Y DE COMPUTACION**

GLOSARIO DE TERMINOS ADMINISTRATIVOS

Actividad:

- Es el conjunto de operaciones afines, ejecutadas o de actos desarrollados por una o varias personas y que contribuyen al logro de una función.

Adiestramiento:

- Es el entrenamiento práctico que se da al personal operativo para completar sus conocimientos básicos y perfeccionarlos en técnicas determinadas que contribuyen a mejorar su eficiencia en el desempeño de las labores encomendadas.

Administración:

- Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.
Es el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.

Administración de Empresas:

- Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

Administración Privada:

- Es lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo de orden privado, en el que interviene una autoridad con

carácter de igualdad. Se busca un beneficio particular. La -- realización de un acto dentro de un organismo social, obedece a la celebración expresa o tácita de un convenio, contrato, - conversión, etc...

Administración Pública:

- Es lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público, en que interviene una autoridad soberana, busca un beneficio social. Está impuesta unilateralmente por la autoridad, deriva inmediatamente de la ley.

Almacenamiento:

- Como documentos en el archivo. Se representa con un triángulo al revés.

Análisis:

- Es el acto de separar y examinar las partes de un todo hasta conocer los principios o elementos de que se torna.

Análisis de Puestos:

- Es una técnica administrativa que sirve para estudiar y conocer las características y elementos en un puesto, para llegar a su descripción y especificación precisas y claras.

Analista:

- Es la denominación con que conoce al técnico que realiza labores de investigación y análisis administrativo.

Autoridad:

- Es la facultad para tomar decisiones y emitir las instrucciones respectivas y hacer que éstas se cumplan.
- Es la responsabilidad delegada a un puesto, la cual faculta a la persona que lo ocupa para ordenar y tomar decisiones.

Capacitación de Personal:

- Es la adquisición de conocimientos y el mejoramiento de aptitudes, capacidades, entendimiento y condiciones naturales de una persona, así como el desarrollo de sus creencias y valores, que forman parte de su comportamiento.

Capacitar:

- Es la enseñanza que se proporciona al personal a fin de lograr el máximo aprovechamiento de sus aptitudes y conocimientos específicos para el desempeño eficiente de su puesto.
- Adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico o administrativo.

Ciencia:

- Conjunto de conocimientos y de investigaciones que tiene sus propios principios y permite obtener conclusiones confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario y general.

Comité:

- Es un conjunto de personas que se reúnen para deliberar, deci

dir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función.

Comité Ejecutivo:

- Son los que se integran para impulsar y cuidar de que se lleve a cabo alguna función, responsabilizando a personas físicas por cada parte de la acción, quedando al Jefe la revisión, coordinación e impulsación de la actividad individual.

Comunicación:

- Es el camino, conducto o circuito a lo largo del cual puede transmitirse la información entre los diversos elementos de una estructura administrativa.
- Es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

Control:

- Es el proceso que consiste en verificar mediante revisiones periódicas o continuas si todas las actividades se realizaron conforme al plan adoptado y aplicar las medidas correctivas necesarias o conducentes.
- Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.
- Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se es

peraba corregir.

Coordinación:

- Es el proceso integrado por medio del cual se ajustan las partes entre ellas, de suerte que funcionen armónicamente y sin fricciones o duplicaciones, obteniendo de cada unidad administrativa su máxima contribución para el logro de un propósito común.
- Acto de llevar personas o cosas distintas a una acción o condiciones comunes. Acción continua y armónica encaminada a objetivos que se alcanzan por medio de una acción directa o gradual a la organización y a la administración. Disposición de los esfuerzos del grupo en forma continua y ordenada, de manera que se obtenga la unificación de la acción en la persecución de una meta común y objetiva.

Cronograma:

- Gráfico de programación y control de actividades, según diferentes unidades de medición de tiempo.

Dato:

- Información mecanizada relacionada directamente con un hecho.

Deberes:

- Actividades que se tienen que realizar debido al cargo que se ocupa en la organización.

Decisión:

- Es la selección de una entre varias alternativas de acción para satisfacer un propósito común.

Delegar:

- Es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad, para que haga nuestras veces.

Delegación:

- Es el proceso que el director sigue al repartir el trabajo -- que le está asignando, de modo que él ejecuta la parte del -- mismo que sólo él puede hacer de modo eficaz logrando así que otros le ayuden en el resto.
- Acto bilateral mediante el cual un supervisor jerárquico confiere deberes y responsabilidades a un subalterno y en algunos casos le da la autoridad que necesita para desempeñar tales funciones cuando tiene que trabajar con otras personas bajo su mando.

Delegación de autoridad:

- Es el acto de facultar a una persona para tener decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan, compartiendo la responsabilidad correspondiente.

Desarrollo:

- Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

Descripción específica:

- Es la exposición detallada de las actividades que realiza cualquier trabajador o empleado en un puesto determinado.

Descripción genérica:

- Explicación del conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo, suele conocerse también con el nombre de definición resumen o finalidades generales.

Diagnóstico:

- Es el conocimiento, descripción precisa y calificación de las características de una situación dada, con el fin de solucionar un problema administrativo.

Diagrama:

- Es una carta que representa gráficamente un hecho, una situación, un movimiento, una relación o un hecho cualquiera generalmente por medio de símbolos convencionales.

Diagrama o cuadro de labores:

- Distribución de todos los cargos de una organización, mostrando de manera conjunta sus principales tareas.

Diagrama de procedimientos o de flujo:

- Representación gráfica de la secuencia y el curso de las operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él o el de las personas, materiales o formas que en él intervienen.

Dirección:

- Es la forma de conducir u orientar el trabajo de los demás em
pleados hábil y prudentemente los medios para alcanzar un fin.

Dirección por objetivos:

- Sistema mediante el cual los directores superiores e interme-
dios de una organización identifican conjuntamente los objeti-
vos comunes, definiendo así mismo cada uno sus mayores ideas_
individuales de responsabilidad en términos de los resultados
operados por ellos, y

Diseñar:

- Significa trazar, delinear o describir los componentes de un_
sistema para alcanzar un propósito deseado.

Diseño de formas:

- Es la planeación de una forma impresa basada en la informa-
ción recopilada, su objeto, fuente de información, necesida-
des que la originan, método de llenado, cantidad de copias, -
procedimiento en que intervendrá y resultados finales a obte-
ner.

Dualidad de mando:

- Error administrativo que consiste en que un subalterno debe -
dar cuenta del cumplimiento de sus deberes ante dos superio-
res jerárquicos.

Eficiencia:

- Resultado de contar con medios humanos y materiales racionales y adecuados para alcanzar un objetivo y dar satisfacción a los individuos que intervienen en las labores.

Empresa:

- Es una entidad productora y/o distribuidora de bienes.
- Es un ente económico formado por 3 clases y/o servicios de -- elementos: bienes materiales, hombres y sistemas. Abarca cuatro aspectos: Aspecto económico, jurídico, administrativo, -- unidad sociológica y mirada de conjunto.

Empresa pública:

- Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener o no beneficios.

Entrevista:

- Es una conversación o comunicación oral y personal entre dos personas con un propósito definido como el de investigar algún aspecto, y conducida bajo un sistema apropiado.
- Etapa que forma parte del reclutamiento para conocer varios factores de la personalidad de los aspirantes a un cargo.

Especialista:

- Profesional que domina una rama del saber.

Especialización:

- Habilidad o conocimiento que adquiere una persona, como consecuencia de su dedicación a una rama de una determinada arte, técnica o ciencia.

Especificación de puesto:

- Es la determinación de los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los que si bien se refieren al trabajador o empleado, no están vinculados a una persona determinada sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupa.

Estrategia:

- Es un programa establecido incorporando en él varias acciones posibles, para que respondan a cambios correspondientes en la acción de un competidor.

Estructura orgánica:

- Es la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un organismo y la relación que guardan entre sí.

Fluxograma:

- Es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o su propósito puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las perso-

nas, las formas, la distancia recorrida y el tiempo empleado.

Forma:

- Es una pieza de papel impresa que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable y que se utiliza en procedimientos administrativos.

Fuerza de trabajo:

- Es el personal ocupado por la empresa.

Función:

- Grupo de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de un organismo social, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa.

Función asesora:

- Es un grupo de actividades que tiene por objeto aconsejar o informar a los órganos que realizan alguna función en aquellas actividades o campos que requieren conocimientos o experiencia técnica especializada.

Función específica:

- Es un grupo de actividades afines cuyo ejercicio está reservado en veces con cierto tipo de autoridad, a los funcionarios de la unidad.

Función general:

- Es la función realizada por todos los administradores en mayor o menor grado en el ejercicio normal de sus funciones específicas, independientemente de su rama de especialización o áreas de actividad.

Funcionamiento:

- Es la acción de desarrollar el conjunto de actividades asignadas a un órgano administrativo.

Gráfico de gantt:

- Método gráfico para formular y controlar programas previstos - según principalmente actividades y tiempo de realización.

Inducción:

- Acción de la empresa que consiste en informar a los nuevos elementos y establecer planes y programas cuyo objetivo será acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Información:

- Se le define como algo que es comunicado, es comunicación de - conocimiento o inteligencia. Es el dato preciso, apto y procesado para utilizarse en una decisión.

Informe:

- Relación dada por una persona a otra particularmente respecto a alguna cuestión investigada. Relación formal u oficial de actos, sucesos o acontecimientos.

Integración:

- Consiste en obtener y articular los elementos materiales, financieros y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.
- Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, esco--giéndolos, introduciéndolos y buscando su mejor desarrollo.

Introducción:

- Tiene como fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.

Jerarquía:

- Nivel que guardan entre sí las personas que actúan dentro de un organismo social, considerando el grado de autoridad y responsabilidad de los mismos.

Líder Administrativo:

- Persona capaz de dirigir a otros individuos a fin de alcanzar

objetivos comunes.

Liderazgo:

- Arte de dirigir a los individuos y a los grupos, para que alcancen determinados fines.

Microanálisis administrativo:

- Técnica de análisis basadas en la ciencia política para conocer cuantitativa y cualitativamente las estructuras, los procedimientos y las actividades imperantes en el Estado, o en sus partes más importantes.

Mando:

- Autoridad compulsiva para requerir acción de los subalternos inmediatos.

Manual:

- 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 necesarios para la mejor ejecución del trabajo.
- Significa un folleto o libro en los que de una manera fácil de manejar (manuable), se concentran en forma sistemática, -- una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar e informar, la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

Manual Administrativo:

- Son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructuras, -- especificaciones de puesto y procedimientos de una institu-- ción o unidad administrativa y que conocidas por el personal sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma.

Manual de bienvenida:

- Suelen recoger todo lo que interesa conocer al empleado en general, sobre la empresa donde presta sus servicios.

Manual de objetivos y políticas:

- Reunen un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a aquellos objetivos, y a veces de algunas reglas muy generales.

Manual de Organización:

- Expone con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos.
- Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad señala los objetivos, las funciones y/o actividades de -- los órganos de la empresa.
- Es una aplicación a la carta de organización, contiene descripción de puestos y reglas de coordinación interdepartamental.

Manual de Procedimientos:

- Describe en secuencia lógica las distintas operaciones o pasos de que se componen un proceso, señalando generalmente quién, - cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

Manual de puestos:

- Precisa las labores y las rutinas de trabajo de cada puesto en forma particular.

Medición:

- Forma de conocer si se alcanzaron los propósitos establecidos, anticipadamente.

Medición de trabajo:

- Es la aplicación de técnicas para la determinación precisa del volumen, frecuencia, duración y velocidad en la ejecución de - un trabajo, para fijar normas o para comparar con las ya establecidas.

Método:

- Es la manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones.

Método de la ruta crítica:

- Es la técnica que estima un tiempo probable y determina el cos to de cada actividad de una red, con el fin de fijar el tiempo

más conveniente de acortamiento en la duración de un proyecto, para lograr el mínimo costo posible.

Método electrónico:

- Es la descripción detallada del modo o forma de proceder con el auxilio de dispositivos de procesamiento electrónico de datos para la realización de los objetivos encomendados.

Microanálisis administrativo:

- Técnicas de análisis basadas en la ciencia administrativa (denominada comúnmente "organización y métodos"), para conocer -- cuantitativamente y cualitativamente las estructuras, los procedimientos y las actividades administrativas imperantes en -- una institución pública o en una empresa privada.

Motivación:

- Conjunto de razones o motivos que justifican la existencia de cualquier sistema, método o institución.

Nivel jerárquico:

- Igualdad o equivalencia entre diversos grados, ordenes o cosas.

Objetivo:

- Es el fin o meta que se pretende alcanzar.
- Representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo.

Objetivos básicos, secundarios y colaterales:

- Los objetivos secundarios son meros medios para la consecución de los objetivos básicos o primordiales. Los objetivos colaterales, son aquellos que sin ser buscados directamente por los principales, se obtienen casi espontáneamente al desarrollar los secundarios.

Objetivos a corto y largo plazo:

- En razón de la finalidad económica de las empresas, los objetivos deben realizarse en éstas en el plazo más corto posible. - Existen algunos en los cuales se fija la fecha precisa de realización, lo cual añade eficacia a la previsión.

Objetivo general y particular:

- Un objetivo es general, cuando es más amplio en relación con otro que están subordinados a él, esto es: que son sólo medios para conseguir ese objetivo más elevado y amplio.

Objetivo individual y colectivo:

- Existe una gran diferencia entre los objetivos que persigue -- una persona física concreta, de los objetivos de un grupo humano. Las personas que forman parte de un grupo lo hacen con la mira de obtener un bien común, o una utilidad común, pero también estos objetivos pueden ser total o parcialmente opuestos a los objetivos perseguidos por alguna de las personas que forman el grupo.

Operación:

- Es cada una de las acciones físicas o mentales, pasos o etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada.
- Como son escribir documentos, hacer cálculos, registrar, sellar, etc... Se representa con un rectángulo.

Ordenes:

- Consiste en el ejercicio de la autoridad, por el que un superior transmite a un inferior, subordinado a él, la indicación de que una situación particular y concreta debe ser modificada.

Organigrama:

- Es la representación gráfica de las unidades administrativas que integran o componen una organización o institución.
- También llamados Carta de Organización, consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Organigrama circular:

- Está formado por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de or

ganización.

Organigrama escalar:

- Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalen dichos márgenes.

Organigrama horizontal:

- En éste, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Organigrama vertical:

- En éste, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel interior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

Organismo:

- Aumentar, cada una de las entidades del Sector Público.

Organización:

- Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a los puestos que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.
- Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir.

tir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin - de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Organización y Métodos:

- Técnicas de análisis administrativo que permiten hacer investigaciones con fines de mejoramiento de las estructuras de -- sus procedimientos.

Organo:

- Es una unidad administrativa impersonal que tiene a su cargo_ el ejercicio de una o varias funciones o parte de éstas que -- puede estar integrada por uno o varios puestos.

Organograma u organigrama:

- Llamada también carta de organización y que expresa gráfica-- mente la estructura orgánica de una institución o parte de -- ella y, las relaciones entre las unidades que la componen.
- Es la representación gráfica de las relaciones formales de -- las unidades administrativas que integran o comprenden una or-- ganización o institución y en la que se indican las Metas de -- autoridad de responsabilidad y de coordinación.

Planeación:

- Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de se--- guir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, _ la secuencia de las operaciones para realizarlo y las determi_

naciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización:

Plan a corto plazo:

- Son para períodos que normalmente tienen una duración no superior a un año.

Plan a plazo mediano:

- Son aquellos que abarcan períodos de dos a cinco años.

Plan a largo plazo:

- Son aquellos que se proyectan normalmente a más de cinco años.

Planificación:

- Proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer determinaciones políticas y lograr los objetivos.

Plaza:

- Es el número de orden progresivo que le corresponde a cada empleado, según su adscripción presupuestal.

Poder:

- Capacidad de conseguir que se hagan las cosas. También se denomina a los "órganos" del listado.

Política:

- Es una norma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de una institución sobre una función desarrollada, para alcanzar un fin o meta determinada.
- Principios generales de acción que fijan el marco dentro del cual se desarrollan las funciones del organismo social.

Previsión:

- Es un elemento de la administración en el que, con base en -- las condiciones internas en que una empresa habrá de encon--- trarse, revelada por una investigación técnica se determinan_ los principales cursos de acción que nos permitirán realizar_ los objetivos de esa misma empresa.

Procedimientos:

- Es la secuencia de operaciones concatenadas y su método de -- ejecución que realizadas por una o varias personas constitu-- yen una unidad y son necesarias para realizar una función o -- un aspecto de ella. El procedimiento establece la secuencia, _ el tiempo y la coordinación de las operaciones y especifica -- cuándo y qué personas deben llevarlas a cabo. Es un conjunto_ de operaciones y métodos. Es un conjunto de métodos destina-- dos a que se lleve a cabo una tarea determinada.

Procedimiento de Datos:

- Es la obtención, aceptación, registro, comunicación, almacena_ miento, manipulación u reporte de la información significati-

va para la toma de decisiones en una organización.

Proceso:

- Constituye el núcleo propio de la administración. Son las diversas etapas en que hemos dividido la acción administrativa, y este proceso está normado por reglas, cuya formulación es la tarea específica de nuestra materia.

Programa:

- Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Programación electrónica:

- Es la técnica que consiste en codificar un número variable de instrucciones según diferentes formatos, lenguajes y equipo - que serán ejecutadas por una computadora para la solución rápida, exacta y controlada de un problema previamente identificado y el logro de los objetivos prefijados.

Programación:

- Técnica que consiste en formular detalles dentro de un plan y que lo complementan operativamente.

Promoción:

- Ascenso de categoría jerárquica de un empleado dentro de una organización.

Pruebas de capacidad:

- Exámenes orientados al conocimiento del nivel de inteligencia, ingenio, viveza y capacidad del aspirante a un cargo.

Puesto:

- Es el conjunto de cualidades, operaciones, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Reclutamiento:

- Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.

Reforma Administrativa:

- Proceso de conceptualización y realización de cambios estructurales y procesables en la administración, tendientes al mejoramiento de las Instituciones o empresas.

Reglas negativas:

- Para fijar los objetivos. Ayudan a no confundir el verdadero objetivo con otros objetivos que fácilmente parecen serlo. Así por ejemplo no debe tomarse como objetivo lo que puede ser sólo tomas o elementos, medios de alcanzar, posibilidades contradictorias, tratar de encontrar semejanzas y diferencias con los más parecidos.

Reglas positivas:

- Para fijar los objetivos. Ayudan a situarlo, definirlo, clasificarlo y explicarlo con claridad a los demás. Así por ejemplo debe procurarse contar con diversas opiniones, debe fijarse por escrito de acuerdo a la importancia, aplicar las preguntas qué, cómo, quién, dónde, cuándo y por qué?, debe ser perfectamente conocido y eficazmente querido por los que han de ayudar a realizarlo, deben ser estables.

Relaciones humanas:

- Teoría científica de la organización del trabajo en aspectos humanos, que comprende todas las formas de comportamiento y relaciones de los hombres en o fuera del trabajo y que busca la eficiencia desde el punto de vista técnico y económico, y al mismo tiempo la satisfacción de los individuos y grupos -- que comprenden una empresa o institución.

Remuneración:

- Retribución en términos monetarios, o en especie, por una labor desempeñada.

Responsabilidad:

- Obligación de una persona de desempeñar las funciones y/o actividades que se le asignen y que pueden expresarse en una lista de los deberes que debe cumplir para realizar tales funciones y/o actividades. Deber que comparte toda autoridad; deber de dar cuenta de sus acciones propias y de la de los subordinados.

Selección:

- Tiene por objeto escoger entre los mismos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos.

Selección de personal:

- Método científico para escoger a los más capaces, entre varios aspirantes a ingresar a la empresa o institución.

Síntesis:

- Composición de un todo por la reunión de sus partes o el compendio de una materia y cosa.

Sistema:

- Conjunto de partes interdependientes o interactuantes cuyas relaciones entre sí o entre sus atributos determinan un todo unitario que realiza un efecto, función y objetivo.
- Conjunto ordenado de procedimientos relacionados entre sí, que contribuyen a realizar una función.

Sistema administrativo:

- Es un todo operativo integrado por diversas actividades o componentes interrelacionados, que tiene, a su vez, acciones recíprocas con otros componentes, para contribuir a la realización de fines de productividad previamente establecidos.

Sistema de procesamiento automático de datos:

- Es el todo operativo, integrado por la obtención, aceptación,

registro, comunicación, almacenamiento, manipulación y reporte electrónico de datos que, a su vez, tiene acciones recíprocas con otros componentes con el fin de contribuir a la realización de fines de productividad, previamente establecidos, mediante la presentación electrónica adecuada de la información significativa para la toma de decisiones en una organización.

Sistema de procesamiento de datos:

- Es el todo operativo, integrado por la obtención, aceptación, registro, comunicación, almacenamiento, manipulación y reporte de datos que a su vez tiene acciones recíprocas con otros componentes, para contribuir a la realización de fines de productividad previamente establecidos, mediante la presentación adecuada de la información significativa para la toma de decisiones en una organización.

Sistematización:

- Acción y efecto de reducir las actividades de una empresa o institución a sistemas racionales de trabajo.

Staff:

- Grupo o conjunto de técnicas especializadas que no tienen autoridad de línea pero que tienen deberes administrativos; una persona del staff, tiene mando directo únicamente sobre los miembros de su Unidad.

Supervisión:

- Guía y dirección prestada a uno o más individuos que llevan a

a cabo tareas u operaciones que se les han asignado.

- Ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas.

Técnica:

- Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte, pericia o habilidad para usar esos procedimientos y recursos.

Teoría general de sistemas:

- Es un conjunto de conceptos y proposiciones generales e integrales que se esfuerzan por establecer principios teóricos generales a un alto nivel de abstracción que aplicables a amplios campos disciplinarios, conduzcan al rompimiento de las especializaciones sobre la base de una estructura unificada de la ciencia, además ofrece conceptos valiosos para el análisis y organización de los hechos.

Trabajo:

- Es el ejercicio de un esfuerzo para llevar a cabo una tarea.

Transporte:

- Como llevar una carta a un departamento, pasar un reporte, llevar al archivo ciertas formas. Se indica con una flecha.

Unidad administrativa:

- Es cada una de las partes que componen una institución, indis-

tintamente de su nivel jerárquico, es decir, pueden ser secciones, oficinas, direcciones, etc.

Unidad de dirección:

- Principio que establece la necesidad de una dirección coordinadora central para la toma de decisiones.

Unidad de mando:

- Principio que postula que sólo debe existir una autoridad -- formal en cada unidad administrativa, de suerte que únicamente de una persona se reciban instrucciones y ante ella se dé cuenta de los deberes cumplidos.

GLOSARIO DE TERMINOS DE COMPUTACION

Almacenamiento:

- Dispositivo en el que se puede introducir o retener información para extraerla posteriormente.

Analista de Sistemas:

- Persona que realiza las tareas de análisis y diseño de los sistemas.

Archivo:

- Colección de registros acerca del mismo asunto, general o específico. Por ejemplo, un archivo de nómina contiene los registros de pago de todos los empleados de un departamento o de la compañía.

Basic:

- (Siglas de Beginners Allpurpose Symbolic Instruction Code) es un lenguaje matemático fácil de aprender. No es un lenguaje simbólico o ensamblador, sino un lenguaje orientado al problema.

Bit:

- Posición del almacenamiento que puede estar en uno de los dos estados "encendido" o "apagado". Bit es la contracción de Binary Digit. Un carácter contiene varios bits.

Byte:

- Ocho bits que se pueden utilizar para codificar un dígito, un caracter alfabético o especial.

Calculadora:

- Máquina utilizada para leer datos de tarjeta perforada, realizar sumas, restas, multiplicaciones y/o divisiones según sea necesario y perforar la solución en la misma tarjeta o en otra. La calculadora es la precursora de la computadora electrónica.

Campo:

- Una o más columnas o caracteres que pertenecen a un mismo elemento de datos.

Cinta magnética:

- Medio de registrar datos que es muy parecido a una cinta de grabar sonido. La cinta magnética de la computadora proporciona un medio de entrada y salida así como un almacenamiento auxiliar.

Cinta perforada:

- Cinta usualmente de papel, en la cual se utilizan perforaciones o cortes.

Cobol:

- Lenguaje común que se orienta a negocios. Lenguaje de codifica

ción mediante el cual los procesos administrativos pueden ser discretos con precisión en una forma estándar.

Código:

- Conjunto de reglas que se utilizan para convertir datos de una representación a otra.

Compilador:

- Programa creado por el fabricante de equipo electrónico mediante el cual un programa escrito en un lenguaje orientado al problema es traducido (compilado) al lenguaje de la máquina.

Computadora analógica:

- Dispositivo de cálculo que opera con números que se representan por cantidades físicas medibles, tales como la rotación de una flecha, la cantidad de voltaje, la temperatura, etc.

Computadora digital:

- Tipo de computadora que lee, procesa e imprime caracteres numéricos, alfabéticos y especiales, los cuales están representados por códigos digitales. La mayoría de las computadoras comerciales son digitales.

Computadora híbrida:

- Sistema computador que combina las capacidades de los analógicos y los digitales.

CPU:

- Abreviatura de Unidad Central de Proceso.

Dato:

- Término que se utiliza para denotar cualquier hecho, número, letra o símbolo.

Diagrama de Flujo:

- Representación gráfica de la definición, análisis o solución de un problema; se utilizan símbolos para representar operaciones, flujo de datos y equipo.

Disco magnético:

- Dispositivo de almacenamiento mediante el cual la información se registra en superficies magnetizables de un disco.

Ensamblador:

- Programa producido por el fabricante de equipo electrónico que traduce (ensambla) al lenguaje de la máquina un programa escrito a un lenguaje simbólico.

Fortran:

- Un lenguaje de programación orientado a las matemáticas que generalmente ha sido aceptado como el lenguaje matemático estándar.

Hardware:

- (Equipo) término que se utiliza para las partes mecánicas, --- eléctricas y electrónicas de un sistema de procesamiento de da tos.

Interpretadora:

- Máquina que se utiliza para leer las perforaciones de las tarjetas perforadas e imprimir el caracter correspondiente en la frente de la tarjeta.

Intercaladora:

- Dispositivo para intercalar o juntar juegos de tarjetas u ---- otros documentos, en una misma secuencia.

Lenguaje máquina:

- Lenguaje que utiliza la máquina, o la computadora, cuando lleva a cabo un programa. Generalmente, se representa en algún tí po de sistema, de codificación, como binario, octal o hexedeci mal. Todos los programas que ejecuta la computadora están en el lenguaje de la máquina.

Memoria:

- Parte de una computadora que almacena el programa, retiene resultados intermedios y constantes varias. Lo mismo que almace namiento.

Método científico:

- Proceso sistemático paso por paso que guía la realización de un experimento científico. Antes de empezar el ensayo, se establecen las hipótesis, o suposiciones acerca de los resultados.

Minicomputadora:

- Se utiliza siempre en problemas no comerciales, como el control físico de los procesos manufactureros.

Operador:

- Persona que maneja el equipo de procesamiento de datos.

Perforadora:

- Máquina utilizada para perforar datos en tarjetas. Generalmente los caracteres aparecen arriba de las perforaciones. Su manejo es muy parecido al de la máquina de escribir.

Procesador:

- Programa en lenguaje de máquina que acepta un programa fuente escrito en forma simbólica y lo traduce a un programa objeto aceptable por la máquina para la que fue escrito el programa fuente.

Procesamiento de datos:

- Es la transformación de datos en información. Se emplean cuatro métodos básicos en el proceso de transformación manual, má

quinas de teclado, tarjetas perforadas y por computadora electrónica.

Programa:

- El plan completo para la solución a un problema. Más específicamente, la secuencia completa de instrucciones de máquina y rutinas necesarias para la solución de un problema.

Programador:

- Persona que escribe (o programa) las instrucciones para que la computadora llegue a los objetivos deseados.

Registro:

- Conjunto de campos, todos ellos relacionados a un asunto o transacción específico.

RPG:

- Es un lenguaje fácil de aprender, se utiliza para elaborar reportes impresos tomando datos de uno o varios archivos.

Síntesis:

- Proceso mediante el cual se hace un extracto de un sistema, integrando sus partes o componentes. La síntesis sigue lógicamente al análisis.

Sistema procesamiento de datos:

- Sistema que convierte datos de entrada en información de salida. El sistema puede utilizar procesos de transformación manuales, con máquina de teclado, tarjeta perforada o por computadora.

Software:

- Término empleado para representar los elementos no físicos de un sistema electrónico. Se refiere a los programas de la computadora, los sistemas operativos, compiladores, etc.

Tambor magnético:

- Cilindro rotatorio, en cuya superficie cubierta de un material ferromagnético, pueden registrarse pequeños puntos magnéticos que representan información binaria.

Tarjeta magnetica:

- Tarjeta con una superficie magnética en la cual pueden almacenar los datos mediante magnetización selecta de posiciones en una superficie plana.

Tarjeta perforada:

- Tarjeta con códigos especiales, que se coloca alrededor del tambor del programa para el control automático de operaciones de una máquina perforadora o de una máquina verificadora.

Unidad Central de Proceso (CPU):

- La unidad de un sistema computador que contiene los circuitos aritméticos, lógicos y de control necesarios para la interpretación y ejecución de instrucciones.

Verificadora:

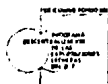
- Máquina utilizada para determinar la exactitud de los datos registrados en la perforación. La verificación se lleva a cabo repitiendo el mismo proceso que se hizo en la perforadora y computadora la igualdad de las perforaciones.

A N E X O S

(ANEXO 1)

PROCEDIMIENTO

NOJA	DE
------	----



CONTRALORIA
GENERAL
DE LA REPUBLICA
DE GUATEMALA
COMISION DE
ADMINISTRACION
E INFORMATICA

CODIFICACION ANTERIOR	FECHA			
CODIFICACION ACTUAL	FECHA			

TITULO			
APLICACION	FECHA IMPLANTACION	No. ACT.	DESARROLLADO POR:
OBJETIVO:			
POLITICAS:			

FIDEICOMISO: "FONDO DEL PROGRAMA DESCENTRALIZACION DE LAS EXPLOTACIONES
LECHERAS DEL DISTRITO FEDERAL".

Contraloría Interna

Gerencia de Organización e Informática

CONSTANCIA DE IMPLANTACION:

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO

Siendo las _____ horas del día __ de _____ de 19__ en el domicilio que ocupa la Planta Pasteurizadora en el Complejo Agropecuario Industrial de Tizayuca, Hidalgo, se reunieron las siguientes personas:

Con el objeto de hacer constar que habiendo sido revisado(s) el(los) procedimiento(s) que por parte de quienes en él(ellos) intervienen, quedan formalmente implantado(s) a partir de esta fecha, adquiriendo los representantes por parte de la empresa en este acto de compromiso de difundir el procedimiento y cumplirlo en lo relativo a las políticas, actividades y uso de los formatos, así como de proponer a la Contraloría General los cambios que en lo futuro se consideren necesarios, a fin de que ésta última dictamine al respecto.

De acuerdo con lo anterior, al reverso de dos copias de la presente acta los representantes de la empresa recabarán la firma de conocimiento y de compromiso de cumplimiento por parte del personal involucrado en la aplicación del procedimiento y remitirán una de esas dos copias a la Gerencia de Organización e Informática en un plazo no mayor a 15 días hábiles a partir de la fecha de implantación, conservando la otra copia para su control interno.

También los representantes de la empresa se comprometen a ordenar la reproducción y a mantener en existencia una cantidad suficiente de los formatos que en el procedimiento deben intervenir.

Queda claro que los representantes de la empresa asumen la responsabilidad de hacer extensivo el conocimiento y la obligación de la aplicación del procedimiento a los empleados que en el futuro ingresen a la misma, y queda entendido que la vigencia oficial del procedimiento trasciende a la permanencia en PRODEL de las personas que no estuvieron presentes en el acto protocolario de implantación; es decir, que a futuro, el hecho de que el personal responsable de los procesos no haya participado en este acto de implantación, no le exime de la obligación del cumplimiento de lo previsto en el procedimiento.

En este acto se hace entrega de un ejemplar del procedimiento a cada representante de la empresa responsable de aplicarlo*.

Conozco el procedimiento y me comprometo a cumplirlo en lo que corresponde a la naturaleza de mi puesto.

N O M B R E

F I R M A

ENTREVISTA CON: TURNADO A (CODIFICACION DE DOCUMENTO):	ASUNTO *	REALIZADA		FECHA	OBSERVACIONES T/O Vº Bº JEFE DEL DEPTO.
		SI	NO		

CAUSAS:	PROYECTO SUSPENDIDO	FECHA	DIA MES AÑO		
_____ FIRMA USUARIO RESPONSABLE	_____ FIRMA JEFE DEPTO ORG. Y PROC.	_____ FIRMA GERENTE ORG. E INF.			

DESCRIPCION DE LAS MODIFICACIONES REALIZADAS

EMPRESAS QUE CUENTAN CON UN EJEMPLAR, FECHA DE ENVIO Y CODIFICACION DE DOCUMENTO	CLAVES DEL ASUNTO
	* DPT DETERMINACION DEL PROGRAMA DE TRABAJO
	RI RECOPIACION DE INFORMACION O DOCUMENTOS
	VI VERIFICACION DE INFORMACION
	E ENTREGA PARA REVISION
	RDP REVISION DEL DISEÑO PROPUESTO
	AU APROBACION POR EL USUARIO
	R/M REVISION COMA
	RCE REVISION COMITE EJECUTIVO
	I IMPLANTACION
	I OTRAS CAUSAS ESPECIFICARI

B I B L I O G R A F I A

- Arias Galicia Fernando.
- Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento.
- Editorial: Trillas.
- 3a. edición.
- México 1980.

- Arias Galicia Fernando.
- Administración de Recursos Humanos.
- Editorial: Trillas.
- México 1982.

- Duhalt Krauss Miguel.
- Los Manuales de Procedimientos en las oficinas públicas.
- Impreso en la Facultad de Contaduría y Administración.
- México 1978.

- Fideicomiso - PRODEL.
- Glosario de términos.
- Gerencia Administrativa.
- México 1984.

- Fideicomiso- PRODEL.
- Manual de estándares del departamento de sistemas y procedimientos.
- Gerencia de Organización e Informática.
- México 1985.

- Fideicomiso - PRODEL.
- Manual para el Analista de Sistemas Administrativos.
- Gerencia de Organización e Informática.
- México 1986.

- Fideicomiso - PRODEL.
- Metodología para el Análisis del Problema.
- Gerencia de Organización e Informática.
- México 1983.

- Forkner y McLeo D, Jr.
 - Aplicaciones de la Computadora a los Sistemas Administrativos.
 - Editorial: Limusa.
 - Segunda Edición.
 - México 1986.
-
- Grupo Nacional Provincial.
 - Estándares Técnicos para la Elaboración de los Manuales de Organización.
 - Jefatura de Servicios de Organización y Métodos.
 - México 1980.
-
- Hill Nichols Arnold.
 - Sistema Moderno de Procesamiento de Datos.
 - Editorial: Limusa.
 - Séptima impresión.
 - México 1982.
-
- Instituto Mexicano del Seguro Social.
 - Instructivo para la Elaboración de Manuales de Procedimientos.
 - Jefatura de Servicios de Organización y Métodos.
 - México 1980.
-
- Kramis Joubanc José Luis.
 - Sistemas y Procedimientos Administrativos.
 - Editorial: Publicaciones Administrativas y Contables.
 - Primera Edición.
 - México 1982.
-
- Lazzaro Víctor.
 - Sistemas y Procedimientos.
 - Editorial: Diana.
 - Segunda Edición.
 - México 1985.
-
- Reyes Ponce Agustín.
 - Administración de Empresas (Primera Parte).
 - Editorial: Limusa.
 - Vigésima Séptima edición.
 - México 1981.

- Ríos Szalay Adalberto / Paniagua Szalay Adalberto.
- Orígenes y perspectivas de la administración.
- Editorial: Trillas.
- Segunda edición.
- México 1979.

- Rojas Soriano Manuel.
- Guía para realizar investigaciones sociales.
- Editorial: Dirección General de Publicaciones.
- Séptima edición.
- México 1982.

- Secretaría de Energía Minas e Industria Paraestatal.
- Guía metodológica para la elaboración de manuales de procedimientos.
- Subdirección de Organización y Sistemas.
- México 1985.

- Sistemática de México S.C.
- Derechos reservados.
- México 1972.

- Zorrilla Santiago / Torres Xammar Miguel.
- Guía para elaborar la tesis.
- Editorial: Interamericana.
- Primera edición.
- México 1986.