



SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE HERMOSILLO

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**Í DESARROLLO DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO COMO
GUÍA PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DEL PERSONAL, SIENDO
A SU VEZ UNA HERRAMIENTA PARA LA MEJORA CONTINUA
EN UNA DEPENDENCIA DE GOBIERNO
DEL ESTADO DE SONORAÍ**

TESIS

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:**

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

ANTONIA YENICHEL MARTINEZ MARTINEZ

M.C. MA ELSA JIMÉNEZ FERNÁNDEZ
Director de Tesis

Hermosillo, Sonora

21 Agosto 2014

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios:

Por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mí familia:

Mis padres Ma. Luz Martínez Ballesteros y Martin Quijada por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, ya que siempre estuvieron cuando más necesite de ellos. Gracias a sus consejos y enseñanzas de vida que me han sabido brindar, para guiarme a culminar mi carrera profesional. A mis hermanos Martin e Irazema que me brindaron su apoyo incondicional, al igual que a mis sobrinos (hijos) Keily y Sergio por el simple hecho de estar a mi lado.

A mi pareja:

Víctor Gallardo ya que fue uno de los que durante estos años de carrera ha sabido apoyarme para continuar y nunca renunciar, gracias por su amor incondicional y por su ayuda en mi proyecto.

A mis maestros y Asesora Ma. Elsa Jiménez:

Gracias por su tiempo y apoyo, así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

A mis compañeros:

Por confiar y creer en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidaré.

Antonia Yenichel Martínez Martínez

RESUMEN

Hoy en día las instituciones necesitan estar muy organizadas si en realidad desean ser exitosas y competitivas. Es necesario que desarrollen un Proceso Administrativo, comprendido en las etapas de Planeación, Organización, Dirección y Control.

En el presente trabajo se realiza un diagnóstico para una Dependencia de Gobierno Estatal, para luego llevar a cabo el diseño de su estructura, con base en las principales variables que implica la administración de una organización.

Asimismo, esta investigación contiene una propuesta de desarrollo de un manual administrativo, con el objetivo de que dicha institución cuente con un documento por escrito donde se dé a conocer su estructura orgánica, así como definir correctamente y en forma lógica, sistemática y detallada las actividades encomendadas a cada una de las áreas que la integran, para la ejecución eficiente de las mismas.

Finalmente para que a su vez sirva de guía para entender de forma más clara y precisa sobre los procedimientos y políticas que deben acatar tanto los encargados de áreas como los subordinados de los mismos al momento de desempeñar sus actividades.

ABSTRACT

Today institutions need to be highly organized if they want to be successful and competitive. We need to develop an Administrative Process, including in the stages of planning, organization, direction and control.

The present project is an analysis of the Dependence on State Government, and then engage in the design of the structure, based on the main variables which involve the administration of an organization.

Furthermore, this research contains a proposal to develop an administrative manual, in order that such institution has a written document where you state its organizational structure and define properly and logically, systematically and in detail the activities assigned to each of the areas of coverage, for efficient execution of the same.

Finally turn to as a guide to understand more clearly and accurately about the procedures and policies that must abide areas both managers and subordinates thereof when carrying out their activities.

ÍNDICE

Introducción

- 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**1
- 1.1 Antecedentes** 1
 - 1.1.1 Grupo Bimbo 2
 - 1.1.2 CEMEX 5
 - 1.1.3 Secretaría de Hacienda 7
 - 1.1.4 SEDESSON 17
- 1.2 Problema de Investigación** 20
- 1.3 Objetivos** 21
 - 1.3.1 Objetivo general 21
 - 1.3.2 Objetivos específicos 21
- 1.4 Hipótesis** 22
- 1.5 Justificación** 22
- 1.6 Limitaciones y Delimitaciones** 23
 - 1.6.1 Limitaciones 23
 - 1.6.2 Delimitaciones 23
- 2. MARCO TEÓRICO** 24
 - 2.1 Historia de la Administración 24
 - 2.2 Proceso Administrativo 30
 - 2.3 La Mejora Continua 35
- 3. METODOLOGÍA** 40
 - 3.1 Modelo de la Investigación 40
 - 3.2 Proceso de la Investigación 41
 - 3.3 Encuesta 41

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS

Figura 2.1 Las cuatro etapas del Proceso Administrativo	31
Figura 2.2 Ciclo de la Mejora Continua	36
Figura 3. Organigrama de la Dirección General de Recaudación	54
Figura 4. Departamentos que corresponden para la elaboración del manual	55
Gráfico 1. Resultados de la etapa de Planeación	44
Gráfico 2. Resultados de la etapa de Organización	45
Gráfico 3. Resultados de la etapa de Dirección	46
Gráfico 4. Resultados de la etapa de Control	47
Tabla 1. Curso de Capacitación correspondiente al mes de marzo	73
Tabla 2. Curso de Capacitación correspondiente al mes de junio	76
Tabla 3. Curso de Capacitación correspondiente al mes de septiembre	79
Tabla 4. Curso de Capacitación correspondiente al mes de diciembre	81

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de un manual administrativo está situado en el grado que una institución debe contar con esta herramienta y como puede verse beneficiada. De igual manera es primordial el enfatizar a todos los miembros que mediante la aplicación del proceso administrativo pueden solucionarse grandes problemas dentro de la misma.

En este proyecto se desarrolla el planteamiento del problema, para llevar a cabo el Desarrollo de un Manual Administrativo para una Dependencia de Gobierno del Estado de Sonora, donde se da a conocer el problema a investigar mediante la propuesta de objetivos que den solución ante los problemas que se detectaron en dicha institución.

El Proceso Administrativo, es una de las necesidades más importantes de la cual requiere toda institución para cumplir sus metas y alcanzar sus objetivos, así como destacar su importancia para el crecimiento. Por lo anterior, el objeto de estudio se enfoca en el Desarrollo de un Manual Administrativo.

Se pretende que la presente investigación se ejecute y que el Proceso Administrativo, así como el manual se tomen como parte fundamental y estratégico para la Dependencia, implementando una mejora en sus diferentes áreas, con el propósito de optimizar sus departamentos ofreciendo un mejor ambiente de trabajo, así como el trabajo en equipo y reforzando los conocimientos que la integran para una mayor eficiencia.

Primeramente, se describen los puntos que se toman en cuenta en el planteamiento de la investigación, mediante la formulación de una pregunta de la cual se deriva la problemática a investigar. Asimismo, la formulación de diferentes objetivos y de las herramientas que se van a utilizar que ayuden al logro de estos y que afectan al funcionamiento operativo de la institución, mencionando así que tanto el organismo

como el personal saldrán beneficiados con los objetivos, traducéndose en un mejor ambiente laboral y funcionamiento.

Del mismo modo, se menciona la hipótesis que viene siendo el modelo a seguir para el desarrollo de la propuesta, así como la justificación del mismo.

El marco teórico es un conjunto de conceptos y teorías que se utiliza para formular y desarrollar una tesis.

En la metodología se expone el modelo de investigación, así como el proceso a seguir para llevarlo a cabo.

Por último, en el apartado de análisis de resultados es donde se presenta lo que dicha investigación arrojó en la Dependencia de Gobierno, la cual se tomó como sujeto de estudio para realizar la investigación y señalar que tan importante es el manejo de manuales administrativos dentro de una organización para que el proceso administrativo se lleve a cabo.

CAPÍTULO 1.

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

Las disciplinas del conocimiento humano, tienen una teoría integrada por elementos interrelacionados y dinámicos que van apareciendo paulatinamente. La administración no escapa a tal situación, por lo que el proceso administrativo íntimamente vinculado al método científico, constituye el núcleo propio de la Administración. Como lo expresó Agustín Reyes Ponce: forma un continuo inseparable, en el que cada parte, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás y que, además, se dan de suyo simultáneamente. Así cuando planeamos, estamos al mismo tiempo organizando, integrando, dirigiendo y controlando.

Toda organización sea pública y/o privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar su situación real, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, los entes públicos y privados deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados. Todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases.

Desde sus inicios empresas como Grupo Bimbo y CEMEX aplican el proceso administrativo dentro de su organización, todo con el fin de un mejor resultado en sus

actividades tanto administrativas como de capital humano, éstas son ejemplos de empresas privadas.

Al igual se mencionan dos instituciones de tipo gubernamental como son Secretaría de Hacienda y SEDESSON, con la finalidad de explicar cómo influye el proceso administrativo en el crecimiento económico de cada una de ellas.

Básicamente el proceso administrativo que forma parte de toda empresa y/o institución, consta de las distintas tareas que tienen que realizarse para el orden y crecimiento de una organización, realizándose además una sectorización de los trabajos en distintas áreas, y logrando que cada una de ellas no funcione como entes independientes, sino que se realicen acciones conjuntas para poder alcanzar la realización de un objetivo administrativo, que es propuesto justamente por la administración misma.

Primeramente se presentarán Grupo Bimbo y CEMEX, como una manera de exponer que el proceso administrativo influye en cualquier tipo de empresa y/o institución; todo dependiendo de su giro.

1.1.1 Grupo Bimbo

Grupo Bimbo se toma como referencia para ejemplificar que una empresa de tipo privada puede implementar de la misma manera lo que es el proceso administrativo, con el fin de mejorar en su funcionamiento.

Bimbo es la empresa líder mundial de panificación que gracias a su buen manejo en las actividades que realiza ha alcanzado posicionarse en la preferencia del público, esto también se debe a que ha sabido llevar adecuada y correctamente el proceso administrativo que mediante los cuatro pasos que lo conforman que son el planear,

que implica para los de la empresa el pensar con anticipación en sus metas y acciones, y basar sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

En los planes también se presentan los objetivos de la organización y se establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. En la etapa de la organización es donde se distribuye y ordena el trabajo, además de los recursos entre los miembros de la organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas. Grupo Bimbo aparte en su etapa de dirección se encarga de mandar, influir y motivar a sus empleados para que realicen sus tareas esenciales. De hecho los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr las metas empresariales, las cuales surgen de los pasos anteriores de este proceso, es decir, de la planificación y la organización.

Por último, el gerente siempre debe estar seguro de que los actos de los miembros de la organización estén ejecutándose de acuerdo a las metas establecidas previamente, siendo ésta la función administrativa que se le llama control. Mediante el proceso administrativo Bimbo ha logrado una estrecha relación entre ellos y sus empleados para que todo salga acorde a lo planeado.

Bimbo produce y comercializa alrededor de 10 mil productos con más de 150 marcas reconocidas. Sus productos son de una amplia gama como panes, galletas, tartas, pasteles, panecillos dulces, tortillas, tostadas, botanas, dulces, chocolates y mermeladas.

Actualmente es una compañía sin fronteras con presencia en 19 países: México, Brasil, Guatemala, El salvador, Costa Rica, Colombia, Venezuela, Perú, Chile, Argentina, Uruguay, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Estados Unidos, China, España y Portugal. Asimismo rebasa las 51 mil rutas y más de 2.2 millones de puntos de venta, con más de 126 mil colaboradores y 154 plantas de las cuales 43 están en México.

En 1945 fue fundada por Lorenzo Servitje, José T. Mata, Jaime Sendra y Jaime Jorba siendo firmada la escritura constitutiva de Panificación Bimbo S.A., resaltando por primera vez el nombre de Bimbo que resultara de la combinación de las palabras bingó y bambi, dejando así atrás su nombre anterior de Súper Pan SA, y adoptando la imagen del osito Bimbo.

Empieza a cotizar el 15% de sus acciones como empresa pública en la Bolsa Mexicana de Valores en 1980 con la clave de pizarra Bimbo, para más tarde ser incluida en el principal índice de la BMV y más recientemente en el IPC sustentable de entre 70 empresas públicas en México. Bimbo considerada una de las diez empresas mexicanas con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).

La empresa resalta 5 puntos que son la base de su éxito:

- El grupo menciona la importancia de la confianza que tienen los clientes en sus marcas.
- La preferencia que tienen dichos consumidores hacia sus productos.
- Se relaciona con la fortaleza financiera y operativa del grupo.
- Cuenta con una clara visión hacia el futuro.
- Es una de las mejores empresas para trabajar en México.

Por otro lado, la visión a largo plazo incluye algunas estrategias como una constante innovación hacia nuevas categorías y nuevos productos. También se están enfocando en tener una mayor penetración en el mercado a través de nuevos consumidores y puntos de venta. Tanto en EU como en Latinoamérica están explorando nuevos canales de distribución.

Asimismo, Grupo Bimbo tiene implementados sistemas y procesos a través de los cuales llevan a cabo su planeación, misma que para su alta Dirección, es una de las actividades sistemáticas más importantes de su gestión, pues en ella se cifra en gran parte el sostenimiento y mejora de su competitividad a través de la definición de objetivos y estrategias así como el despliegue de metas, proyectos y recursos a todos los niveles.

Además el sistema de planeación proporciona los objetivos estratégicos y operativos, metas, presupuestos, planes y proyectos para contribuir al desempeño efectivo de los sistemas: que es la base para lograr su visión y evaluar la efectividad del desempeño del negocio, proyectos y el personal.

Por último, considero que Grupo Bimbo es una de las grandes empresas más reconocidas a nivel mundial gracias al manejo operativo en todas sus funciones, ya que básicamente el proceso administrativo que forme parte de una empresa consta de las distintas tareas que tienen que realizarse para el orden y el crecimiento de la misma. Bimbo ha sabido cómo mantenerse en la preferencia del cliente, y esto se ha visto reflejado a lo largo de los años desde sus inicios como hasta hoy.

1.1.2 CEMEX

Al igual CEMEX se presenta de manera que se expone cómo influye el proceso administrativo dentro de la misma.

CEMEX es una más de las compañías con esta ventaja competitiva que es el proceso administrativo y gracias a que cuenta con esta herramienta en su empresa, es una compañía global de soluciones para la industria de la construcción, que ofrece productos y servicio a clientes y comunidades en más de 50 países en el mundo. Siendo propiedad de Lorenzo Zambrano, ubicada en el primer lugar dentro de las empresas mexicanas que figuran en el listado de ~~Forbes~~ Forbes Global 2000+ de la

revista Forbes sobre las 2 mil compañías privadas más grandes del mundo que cotizan en bolsa, al ocupar la posición 243 en el ranking general del 2005. Tiene una participación del 11.02% en el índice de precios y cotizaciones de la bolsa mexicana de valores, siendo de alta bursatilidad.

Fue fundada en México en 1906, con la fundación de Cementos Hidalgo, en el norte de México, constituyéndose como la primera planta cementera moderna de Latinoamérica con un horno giratorio.

Desde mediados de la década los sesenta hasta la mitad de los ochenta, CEMEX se distingue por su crecimiento que lo lleva a convertirse en el líder del mercado en México. Durante dicho periodo, la compañía dobla sus volúmenes de exportación, empieza a cotizar en la bolsa mexicana de valores, y amplía su presencia hacia el centro y sur de la República Mexicana.

La compañía es ahora la tercera cementera más grande del mundo, con operaciones en Norte, Centro y Sudamérica, Europa, el Caribe, Asia y África. Además, es la mayor comercializadora internacional de cemento y clinker del mundo, tiene operaciones en más de 50 países, capacidad de producción de 97 millones de toneladas de cemento al año, así como la principal empresa productora de concreto premezclado con capacidad de aproximadamente 77 millones de toneladas métricas al año.

Una de los principales atributos por el cual se les caracteriza es, sin duda alguna, la filosofía de tener entre su personal gerencial y ejecutivo, una cultura sumamente adaptable. Es una de las fuerzas que impulsa su habilidad para generar crecimiento sostenido y resultados consistentes para accionistas, empleados, socios y clientes.

En resumen, para CEMEX la creación de valor de largo plazo es una prioridad, así como su objetivo el de lograr rendimientos más elevados a través de la mezcla adecuada de crecimiento organizacional, eficiencia y selectivas inversiones externas.

CEMEX aplica dentro de su organización una secuencia en sus actividades lo que garantiza decisiones en el control y seguimiento de sus tareas, gracias a ello es que hoy en la tercera cementera más grande del mundo.

Asimismo debido al crecimiento en las grandes empresas como CEMEX se ha requerido contar con una administración aplicada a sus necesidades y posibilidades, además efectiva dejando atrás la forma empírica de operar una organización.

El proceso administrativo en CEMEX ha sido influencia muy importante para que la empresa logre un éxito en su rama y al igual consiga la tercera posición en el mundo.

1.1.3 Secretaría de Hacienda

Secretaría de Hacienda institución de tipo pública es de aquí de donde se pretende realizar la presente investigación que va dirigida a una Dependencia de Gobierno Estatal, y que es donde se enfoca el desarrollo de un manual administrativo.

El 8 de noviembre de 1821, expidió el Reglamento Provisional para el Gobierno Interior y Exterior de las Secretarías de Estado y del Despacho Universal, por medio del cual se creó la Secretaría de Estado y del Despacho de Hacienda, aun cuando desde el 25 de octubre de 1821 existía la Junta de Crédito Público.

En 1824, el Congreso Constituyente otorgó a la Hacienda Pública el tratamiento adecuado a su importancia, para ello expidió, el 16 de noviembre del mismo año la Ley para el Arreglo de la Administración de la Hacienda Pública, en la que la Secretaría de Hacienda centralizó la facultad de administrar todas las rentas

pertenecientes a la Federación, inspeccionar las Casas de Moneda y dirigir la Administración General de Correos, la Colecturía de la Renta de Lotería y la Oficina Provisional de Rezagos.

Para el despacho de las nuevas funciones atribuidas, se conformaron los siguientes Departamentos:

- ~ Departamento de Cuenta y Razón, antecedente de la Contaduría Mayor de la Federación, creado para subrogar a las Contadurías Generales.
- ~ Tesorería General de la Federación, creada con el propósito de reunir en una dependencia todos los elementos que hicieran posible conocer el estado verdadero de las rentas y gastos de la Administración.
- ~ Comisaría Central de Guerra y Marina, encargada de la formulación de las cuentas del Ejército y la Marina.
- ~ Contaduría Mayor, órgano de control que estuvo bajo la inspección de la Cámara de Diputados, con la función principal de examinar los presupuestos y la memoria que debería presentar anualmente la Secretaría.

El 26 de enero de 1825, se expidió el Reglamento Provisional para la Secretaría del Despacho de Hacienda, considerado como el primer Reglamento de la Hacienda Republicana y en el cual se señalaron, en forma pormenorizada, las atribuciones de los nuevos funcionarios constituidos conforme a la citada ley del 16 de noviembre de 1824.

Al transformarse nuestro país en una República Central, se expidió la ley del 3 de octubre de 1835, misma que precisó la forma en que se manejarían las rentas de los Estados que quedaban sujetos a la administración y vigilancia de la Secretaría de Hacienda.

Las Bases Orgánicas de la República Mexicana del 14 de junio de 1843, le dieron a la Secretaría el carácter de Ministerio de Hacienda.

El 27 de mayo de 1852, se publicó el Decreto por el que se modifica la Organización del Ministerio de Hacienda, quedando dividido en seis secciones, siendo una de ellas la de Crédito Público; antecedente que motivó que en 1853 se le denominara por primera vez Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Las Bases Generales para el arreglo de la Hacienda Pública del 11 de febrero de 1854 elevan a rango de Dirección General a la Sección de Aduanas, comprendiendo tanto a las marítimas como a las interiores.

El 14 de octubre de 1856, mediante Decreto, se creó el Departamento para la Impresión de Sellos, antecedente de la actual Dirección General de Talleres de Impresión de Estampillas y Valores.

El 6 de agosto de 1867, se dispuso que las Aduanas Marítimas y Fronterizas, las Jefaturas de Hacienda, la Administración Principal de Rentas del Distrito Federal, la Dirección General de Correos y la Casa de Moneda y Ensaye, dependieran exclusivamente en lo económico, directivo y administrativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El 13 de mayo de 1891, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público incrementó sus atribuciones en lo relativo a comercio, por lo que se denominó Secretaría de Hacienda, Crédito Público y Comercio. Asimismo, salió de su ámbito de competencia el sistema de correos y se rescindió el contrato de arrendamiento de la Casa de Moneda a particulares, con lo que la acuñación de moneda quedó a cargo del Estado.

El 23 de mayo de 1910, se creó la Dirección de Contabilidad y Glosa asignándosele funciones de registro, glosa y contabilidad de las cuentas que le rindiesen sobre el manejo de los fondos, con el propósito fundamental de integrar la Cuenta General de la Hacienda Pública. Asimismo, la Tesorería General de la Federación, a partir de esa fecha cambió su denominación por Tesorería de la Federación.

En el año de 1913, mediante las reformas al Reglamento Interior se facultó al entonces Departamento de Crédito y Comercio, para el manejo del Crédito Público, lo que constituye el antecedente de la actual Dirección General de Crédito Público.

La Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, promulgada el 31 de diciembre de 1917, estableció la creación del Departamento de Contraloría, el cual asumió las funciones desempeñadas por la Dirección de Contabilidad y Glosa. Asimismo las atribuciones relativas a comercio se transfirieron a la nueva Secretaría de Comercio.

En 1921, se expidió la Ley del Centenario y el 27 de febrero de 1924 la Ley para la Recaudación de los Impuestos establecidos en la Ley de Ingresos vigente sobre Sueldos, Salarios, Emolumentos, Honorarios y Utilidades de las Sociedades y Empresas, antecedentes que dieron origen al Impuesto sobre la Renta, actualmente el gravamen más importante del sistema impositivo mexicano.

El 1o. de septiembre de 1925, se fundó el Banco de México, S.A., como Banco Central, con el propósito de terminar con la anarquía en la emisión de billetes.

El 1o. de enero de 1934, se creó la Dirección General de Egresos y el 9 de enero del mismo año se expide el Decreto mediante el cual se prevé que las atribuciones y facultades para la autorización de egresos concedidas a la Tesorería de la Federación, quedarían a cargo de dicha Dirección General.

El 13 de diciembre de 1946, se publicó en el Diario Oficial de la Federación una nueva Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, quedando fuera del ámbito de competencia de la Secretaría las funciones de control y regulación relativas a bienes nacionales y contratos de obras públicas, pasando éstas a la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa.

El 31 de diciembre de 1947, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto que dispone que la Procuraduría Fiscal sea una dependencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El 24 de diciembre de 1958, nuevamente se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, siendo transferidas las funciones relativas a inversiones y control de organismos descentralizados y empresas de participación estatal, a las Secretarías de la Presidencia y del Patrimonio Nacional, respectivamente.

El 31 de diciembre de 1959 se publicó la Ley sobre el Servicio de Vigilancia de Fondos y Valores de la Federación, estableciendo la creación de la Dirección General de Vigilancia de Fondos y Valores. Con la publicación de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, el 29 de diciembre de 1976, la programación y presupuestación del gasto público federal, anteriormente competencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, pasó a formar parte de las atribuciones de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

En consecuencia se expidió un nuevo Reglamento Interior que se publicó el 23 de mayo de 1977, quedando integrada la Secretaría por:

“ La Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público, a la que se adscriben las Direcciones Generales de Planeación Hacendaria; de Crédito; de Asuntos Hacendarios Internacionales y de Promoción Fiscal.

“ La Subsecretaría de Ingresos con las Direcciones Generales de Política de Ingresos; Coordinación, Recursos y Estudios Fiscales; Difusión Fiscal; Administración Fiscal Central; Administración Fiscal Regional; Informática de Ingresos y de Auditoría Fiscal; así como las Administraciones Fiscales Regionales y Oficinas Federales de Hacienda.

“ La Subsecretaría de Inspección Fiscal con las Direcciones Generales de Aduanas; Vigilancia de Fondos y Valores; del Registro Federal de Automóviles y de Bienes Muebles; así como las Delegaciones Regionales de Inspección Fiscal y del Registro Federal de Automóviles.

“ La Oficialía Mayor con las Direcciones Generales de Programación, Organización y Presupuesto; Administración; Prensa; Laboratorio Central; Talleres de Impresión de Estampillas y Valores y de Casa de Moneda.

“ La Procuraduría Fiscal de la Federación con la Primera, Segunda y Tercera Subprocuradurías Fiscales, así como con la Subprocuraduría Fiscal de Investigaciones y las Subprocuradurías Fiscales Auxiliares.

“ La Tesorería de la Federación con las Subtesorerías de Egresos; de Ingresos y de Control e Informática, así como con las Delegaciones Regionales de la Tesorería de la Federación.

El 31 de diciembre de 1979, se publicó en el Diario Oficial de la Federación un nuevo Reglamento Interior, con motivo de las reformas a diversos ordenamientos legales como las leyes General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares; del Impuesto al Valor Agregado; de Coordinación Fiscal; de Valoración Aduanera de las Mercancías de Importación y del Registro Federal de Vehículos. Mediante este nuevo Reglamento se efectuaron los siguientes cambios:

“ En el Área del C. Secretario, se creó la Comisión Interna de Administración y Programación.

“ En la Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público, se creó la Dirección General de Bancos, Seguros y Valores. Asimismo, cambió de nomenclatura la Dirección General de Crédito por Dirección General de Crédito Público.

“ En la Subsecretaría de Inspección Fiscal se suprimió la Dirección General de Bienes Muebles y cambió de nomenclatura la Dirección General del Registro Federal de Automóviles por Dirección General del Registro Federal de Vehículos, así como las Delegaciones Regionales de Inspección Fiscal y del Registro Federal de Automóviles, por Delegaciones Regionales de Promoción Fiscal y del Registro Federal de Vehículos, respectivamente.

“ En la Oficialía Mayor cambió de denominación la Dirección General de Prensa por Dirección General de Comunicación.

“ En la Procuraduría Fiscal de la Federación se creó la Coordinación General de Subprocuradurías Regionales y cambiaron de nomenclatura las Subprocuradurías Fiscales Auxiliares por Subprocuradurías Fiscales Regionales.

El 25 de marzo de 1981, mediante el Decreto que reformó y adicionó el Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en la Tesorería de la Federación se suprime la Subtesorería de Ingresos, cambia de denominación la Subtesorería de Egresos por Subtesorería de Operación y se crea la Unidad de Procedimientos Legales.

Con las reformas y adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal del 29 de diciembre de 1982, se le confirieron nuevas atribuciones a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en materia de planeación, coordinación, evaluación y vigilancia del sistema bancario del país, derivadas de la nacionalización bancaria, así como en materia de precios, tarifas y estímulos fiscales.

Al publicarse la Ley de la Casa de Moneda de México el 20 de enero de 1986, la Dirección General de Casa de Moneda se constituyó en organismo descentralizado

con personalidad jurídica y patrimonio propios, por lo que se desincorporó de la estructura de la Oficialía Mayor.

Con el nuevo Reglamento Interior de la Secretaría del 22 de marzo de 1988, se produjeron cambios en la estructura orgánica derivados de las medidas permanentes de racionalización del gasto público, se eficientó la regulación del servicio público de la banca y el crédito; asimismo, se amplió la competencia de las unidades administrativas centrales en el ámbito regional, en razón de las facultades conferidas por las leyes fiscales.

Mediante Acuerdo del 22 de junio de 1989, la Dirección General de Aduanas cambió de Adscripción del Área del C. Secretario a la Subsecretaría de Ingresos. En el Decreto del 4 de enero de 1990, que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Dirección General de Auditoría y Revisión Fiscal de la Subsecretaría de Ingresos, cambió su denominación por Dirección General de Auditoría Fiscal Federal.

Con el Decreto del 30 de octubre de 1990, que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Coordinación de Operación Administrativa de la Subsecretaría de Ingresos, cambió su denominación por Dirección General de Planeación y Evaluación.

Asimismo, se fortalece la función de capacitación fiscal, al incluirse en dicho Reglamento al Instituto Nacional de Capacitación Fiscal, mismo que posteriormente adquiere el carácter de organismo descentralizado, al otorgársele personalidad jurídica y patrimonio propios el 20 de diciembre de 1991, en la fracción III del artículo 33 del Código Fiscal de la Federación.

A fin de fortalecer la cohesión de la política económica y con ello contribuir a la consolidación de la recuperación económica, de la estabilización y del financiamiento del desarrollo, el 21 de febrero de 1992, mediante el Decreto que deroga, reordena y reforma diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se dispuso la fusión de las Secretarías de Programación y Presupuesto y de Hacienda y Crédito Público.

Mediante el Decreto del 23 de diciembre de 1993, se expidió la Ley del Banco de México, la cual establece que el Banco Central será persona de derecho público con carácter autónomo y se denominará Banco de México.

Asimismo Secretaría de Hacienda cuenta con una visión y misión que hace referencia a ser una institución más eficiente para que se logre una mejor calidad de vida en cada familia mexicana.

Su visión es ser una Institución vanguardista, eficiente y altamente productiva en el manejo y la administración de las finanzas públicas, que participe en la construcción de un país sólido donde cada familia mexicana logre una mejor calidad de vida.

Al igual su misión está encaminada a proponer, dirigir y controlar la política económica del Gobierno Estatal en materia financiera, fiscal, de gasto, de ingreso y deuda pública, así como de estadísticas, geografía e información, con el propósito de consolidar un país con crecimiento económico de calidad, equitativo, incluyente y sostenido, que fortalezca el bienestar de las mexicanas y los mexicanos.

Esta institución goza del proceso administrativo, ya que en él se resaltan los objetivos organizacionales, además de anticiparse que recursos se van a necesitar para que la empresa opere correctamente. Asimismo, es de vital importancia porque

los gastos totales con los que se van a contar para una administración adecuada se reduzcan al mínimo.

El mundo globalizado al que nos enfrentamos en la actualidad, es uno de los factores preponderantes que obligan a las instituciones a establecer el proceso administrativo como puente para lograr la mejora continua si quieren seguir compitiendo en un mercado cada día más concurrido, porque cada día nos encontramos con más aperturas comerciales y una evolución rápida de la sociedad que cada día exige más rápidamente productos y servicios y de mejor calidad.

El proceso administrativo aporta beneficios importantes para las empresas e instituciones entre ellos: una reducción en los tiempos de producción, una reducción en los costos, mayor calidad en el producto o servicio que estamos ofreciendo, evitar la duplicidad de funciones, aumentar la capacidad física e intelectual de los empleados, estableciendo un nivel de compromiso y motivación importante para que esto se pueda llevar a cabo, entre otras.

Como lo menciona Nickerson (2005), el proceso administrativo está representado por las distintas actividades administrativas realizadas en las diferentes áreas de una empresa, las cuáles son: la planeación, organización, dirección y control; asimismo Nickerson (2005) afirma: que el proceso administrativo es la conjugación dinámica de funciones y elementos que permiten al responsable de una unidad administrativa, desarrollar sus tareas de una manera óptima, a la vez también es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial de una organización.

En base a lo anterior, es la idea del desarrollo de un manual administrativo para una Dependencia de Gobierno del Estado de Sonora, ya que es una necesidad que las políticas sean respetadas, el reducir errores operativos, evitar que los cambios en el sistema organizacional surjan de una decisión demasiado rápida, reducir el periodo

de capacitación del personal y el facilitar la inducción de los nuevos empleados a los nuevos puestos.

1.1.4 SEDESSON

Otra de las instituciones gubernamentales donde se manifiesta el proceso administrativo, esta dependencia cuenta con un presupuesto autorizado por el H. Congreso del Estado de 308 millones 093 mil 431 pesos. Al cierre del primer trimestre presenta un gasto de 98 millones 853 mil 711 pesos equivalentes al 32.1 por ciento del total aprobado para el presente año.

La Secretaría de Desarrollo Social, durante este Primer Trimestre no recibió ningún tipo de recursos de origen federal para ejecutar obras. En el caso del Instituto de Vivienda del Estado de Sonora se tuvo un ingreso en la última semana de marzo por la cantidad de 1 millón 129 mil pesos aproximadamente, provenientes del Programa FONDEN que habrá de distribuirse entre los ciudadanos damnificados por el Huracán Jimena y 4 millones 241 mil pesos aproximadamente, que son de la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI), que serán utilizados en el próximo trimestre y será considerada como inversión complementaria a los diversos programas que ejecuta el Instituto en el Estado.

El Programa Anual del ejercicio fiscal 2011, incluye metas cuyo registro y calendario de ejecución se ubica en este trimestre; mismas que son producto del trabajo realizado por cada una de las unidades administrativas que integran a esta Secretaría por lo que habremos de mencionarlas a continuación:

El presupuesto original de esta Unidad es de 28 millones 596 mil 716 pesos, cuyo ejercicio alcanza la cantidad de 7 millones 514 mil 790 pesos, que representa el 26.3 por ciento del total aprobado.

Gran parte de la dinámica de trabajo en esta área se enfoca a la participación en eventos de promoción, ejecución y seguimiento de actividades derivadas de la instrumentación de programas y acciones en materia social, entre las cuales se mencionan las siguientes:

Dentro del marco del Programa *“Tu Gobernador en tu Colonia+”*, se participó en la décima primera edición que se realizó el día 17 de febrero en el municipio de Puerto Peñasco. Los ciudadanos que requirieron contar con información de los programas sociales que ejecuta esta Secretaría, o bien ingresar una solicitud de apoyo relacionada con dichos programas para acceder a sus beneficios, fueron atendidas en el módulo de SEDESSON, donde se captó la cantidad de 462 solicitudes, de las cuales algunas fueron de asesoría y/o informativas, y otras más recibidas para darle trámite y curso en razón de ser solicitudes que conllevan un proceso, informándole al ciudadano de que habrá de tener una respuesta formal y oportuna al respecto.

Asimismo, se participó en las reuniones del Programa CreSer con Madres Jefas de Familia, a quienes se les otorgó una ayuda económica para hacer frente a las diversas necesidades que tienen hoy en días las familias sonorenses. El padrón de beneficiarias del programa en mención es de 3 mil 281 en todo el Estado y se realizan gestiones para incrementar tanto el monto del apoyo como en su número.

Según datos del INEGI, en nuestro Estado el 24 por ciento de los hogares tienen jefatura femenina y representan el único ingreso para poder subsanar en parte sus carencias, del total de jefas de familia el 76 por ciento son mujeres solas, es decir están separadas, viudas, divorciadas o son madres solteras.

En su primera etapa los municipios donde se otorgaron apoyos a madres jefas de familia fueron: Nogales 152, S.L.R.C 147, Hermosillo 746 y Bácum 159; entregándoles a cada una de ellas 700 pesos en vales que son canjeables en

supermercados y tiendas de autoservicios para la adquisición de alimentos, calzado, medicina e incluso para pagar servicios públicos.

Más del 25 por ciento de las personas inscritas en este Programa se concentran en 5 municipios del sur de Sonora. En la segunda etapa se convocó a las beneficiarias para que recibieran los apoyos, es por ello que en Navojoa acudieron 276 madres jefas de familia, en Álamos 41, Etchojoa 106, Huatabampo 126 y Cajeme tiene 429. Cabe precisar que el total de estos apoyos entregados en estas dos etapas referidas nos da 2,182 madres jefas de familia beneficiadas, que sumados a los 1,099 que fueron entregados en el último trimestre de 2010, da como total de 2,281 MJF que conforman el padrón.

Por otra parte, el día 31 de marzo, se llevó a cabo una reunión con los presidentes de los municipios de Álamos, Bacanora, Cucurpe, Bacerac, Etchojoa, Onavas, Quiriego, Rosario, San Miguel de Horcasitas, San Ignacio Río Muerto y Yécora, en donde se abordaron los lineamientos generales para la ejecución de proyectos y acciones financiadas con recursos del Programa de Empleo Temporal para el presente año.

En lo que respecta a las actividades de atención ciudadana, en este periodo que se informa se recibieron en nuestras instalaciones un total de 2,262 solicitudes que sumadas a las 646 que se nos turnaron por parte de la Oficina del Ejecutivo Estatal alcanzan la cantidad de 2,908.

Un total de 24,500 jornaleros agrícolas de la entidad fueron beneficiados por el Gobierno del Estado a través de la SEDESSON con el pago proveniente del Programa Empleo Temporal Inmediato, instrumentado en coordinación con el Gobierno Federal para rescatar los miles de jornales perdidos a causa de las bajas temperaturas que afectaron en gran medida al campo sonorenses a principios del mes de febrero.

En más de 400 campos agrícolas ubicados en 13 municipios de la entidad, fue el Gobierno Federal a través de SEDESOL quien cubrió el pago correspondiente a 2 semanas de salario a los trabajadores, mientras que la tercera semana de pago fue a cargo del Gobierno del Estado de Sonora.

La ejecución del referido programa emergente fue resultado de la coordinación de actividades entre SEDESSON-SEDESOL y Agrupaciones de Productores Agrícolas.

En su misión es el de formular y conducir la política social mediante la coordinación efectiva de los diversos órdenes de Gobierno y la sociedad civil para reducir la pobreza, marginación y exclusión social, fomentando el desarrollo social integral.

Lograr el pleno desarrollo de las capacidades y talentos del individuo, ofreciendo mayores oportunidades para los grupos con rezago y desventaja social y con ello acceder a mayores niveles de bienestar y un desarrollo equilibrado de las regiones sonorenses, es la visión que se tiene a largo plazo para ser una institución que brinde agilidad y eficiencia en sus actividades.

1.2 Problema de Investigación

La forma de dirigir y administrar de las empresas y/o instituciones han presentado numerosos cambios alrededor del tiempo pero debido a factores económicos y sociales de la globalización, su administración debe favorecer la adaptación a las nuevas tendencias mediante estructuras flexibles que le permitan ser mucho más competitiva.

En base a lo anterior, es la idea del desarrollo de un manual administrativo para una Dependencia de Gobierno Estatal. Es por ello que de aquí se desprende la siguiente pregunta.

¿Cuál es el beneficio de que Dependencias de Gobierno Estatal cuenten con un manual administrativo, en el que se describan las secuencias y funciones de cada una de sus áreas?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar un manual administrativo en una Dependencia de Gobierno Estatal, con la finalidad de que se cuente con un documento formal en el cual se dé a conocer la estructura de las funciones administrativas y áreas de la organización, y éste a su vez sirva de apoyo, consulta y como una herramienta que contribuya a la mejora continua.

1.3.2 Objetivos específicos

- Investigar si en la Dependencia de Gobierno se cuenta con un manual administrativo y hacer una valoración del mismo, para ver sus alcances y al mismo tiempo comprobar la magnitud de la aplicación.
- En caso de que no se cuente con el manual, proceder al diseño.
- Llevar a cabo la planeación del trabajo para la búsqueda de la información.
- Investigación documental sobre el proceso administrativo.
- Realizar una investigación de campo en la Dependencia, con la finalidad de identificar hasta donde desarrollan las actividades siguiendo los pasos del proceso administrativo y en su caso adecuarlos para una mejora en sus actividades.
- Con la información anterior, darle estructura al manual para su elaboración.

1.4 Hipótesis

El beneficio de que Dependencias de Gobierno Estatal cuenten con un manual administrativo es que constituye una guía utilizada como herramienta de soporte, ya que contiene información ordenada y sistemática donde se establecen objetivos, normas, políticas y procedimientos, lo que hace que sea de gran utilidad para lograr una eficiente administración y contribuye así a la mejora continua.

1.5 Justificación

La importancia de elaborar esta investigación es debido a que en algunas instituciones no se cuenta con un documento formal en el cual se dé a conocer de una forma más clara y precisa la estructura de funciones y áreas de la organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro. Considero necesario contribuir en el desarrollo de este manual, el cual será de gran ayuda para todo el personal en la Dependencia Estatal que quiera conocer la organización de la misma.

Asimismo los Manuales Administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa. Estos no son simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de las instituciones, lo que va a permitir realizar cabalmente las labores o actividades para estandarizar la operatividad de la misma.

El manual administrativo trae consigo beneficios a la Dependencia, en primer lugar porque logra mantener un sólido plan de organización en ella, asegura que todos los miembros interesados tengan una adecuada comprensión del plan general, facilita el estudio de los problemas que se presenten; además de que sirve como guía eficaz para la preparación y clasificación del personal clave determinando la

responsabilidad de cada uno de ellos en sus puestos, como su relación con los demás.

Asimismo, es punto clave porque es de gran ayuda a que se hagan efectivos los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.

1.6 Limitaciones y Delimitaciones

1.6.1 Limitaciones

Algunas de las limitantes que se pueden presentar para la realización de esta investigación, serían: el no contar con los recursos necesarios, ya sean económicos y/o materiales; falta de información por parte de la institución o el hecho de que no proporcionen documentación en caso de requerirla. Estas dos últimas causas son comunes y grandes limitantes a la hora de llevar a cabo una investigación, ya que alguna de ellas limitan la entrega de información por motivos confidenciales o fuera de su alcance.

1.6.2 Delimitaciones

La presente investigación se lleva a cabo en una Dependencia de Gobierno Estatal, enfocándose en el área de la Dirección General de Recaudación como objeto de estudio, con el propósito de aplicar el proceso administrativo mediante el desarrollo de un manual, con el fin de contribuir a la mejora continua.

CAPÍTULO 2.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico se rige por el proceso administrativo y la mejora continua que es el que le da estructura a este trabajo, y viene siendo parte fundamental para el desarrollo del manual administrativo en una Dependencia de Gobierno Estatal.

En esta parte se integran las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refirieran al problema de investigación. Para elaborar el marco teórico es necesario detectar, obtener y consultar la literatura; y otros documentos pertinentes para el problema de investigación, así como extraer y recopilar de ellos la información de interés.

2.1 Historia de la Administración

Para entender el significado de la administración, es necesario efectuar una breve revisión histórica de las relaciones de trabajo, porque es precisamente en la relación de trabajo donde se manifiesta más representativamente el fenómeno administrativo (Münch, 2012).

La administración, a pesar de su importancia para el hombre, es una de las más ubicuas y difusas funciones en todas las sociedades, encontrándose en los hogares, iglesias, gobierno y empresas económicas de todos los pueblos (George, 1974).

La siguiente información fue tomada del libro Historia del Pensamiento Administrativo de Claude S. George, Jr. de 1974, que menciona la historia de la administración y algunos de sus percusores.

La administración en 1990 llegó a ser la actividad central de nuestra época y economía, una fuerza innovadora y poderosa en la cual se apoya el bienestar

material y nacional de nuestra sociedad. Aunque podemos reconocer la importancia de la administración para nuestro bienestar y desarrollo, es difícil reconstruir su historia.

La administración durante el periodo medieval, fue con la caída del Imperio Romano cuando los pueblos de Europa Occidental fueron reducidos a cubrir las necesidades elementales de la autoconservación. De aquí, una de las características que existieron entre la caída del Imperio Romano y las tempranas formas conceptualizadas de administración, dio lugar a la organización feudal.

Por consiguiente, la organización feudal enseñó a los administradores que la delegación de autoridad no es una abdicación . que el delegante siempre tiene la autoridad para recuperar lo que él ha delegado y que la delegación de autoridad confería, pero no transmitía autoridad-. Por ende, la inapropiada delegación de autoridad por transferencia enseñó claramente que si un administrador deseaba organizar una función sobre una base descentralizada, la organización debe ser efectuada sobre una base de autoridad conferida, de otro modo la búsqueda descentralización se convertiría en desintegración.

James Steuart dijo que si uno busca lo bastante, de todos los principios importantes macroeconómicos y microeconómicos se pueden discernir en una investigación de los principios de política económica de Sir James Steuart, su libro fue escrito desde el punto de vista del estadista y su trabajo consistió en los principios que un estadista o administrador, sigue en la administración de la política económica de un país.

Adam Smith es otro economista que mostró gran penetración en el desarrollo de las funciones de la administración. Específicamente, Smith puso mucho énfasis sobre la división del trabajo y sus beneficios concomitantes, anticipándose así en una centuria a la subsecuente acentuación sobre el desmenuzamiento de una ocupación o tarea en sus partes componentes básicas.

Richard Arkwright fue un hombre que proporcionó el *know how* administrativo que tan importante aceleró el advenimiento de la empresa en gran escala en la industria. Asimismo, este autor propuso un modelo de aplicaciones administrativas avanzadas para sus contemporáneos.

Dentro de los primeros autores sobre la administración, en comparación con siglos anteriores, el siglo XIX trajo consigo una verdadera riqueza de literatura administrativa.

Los economistas detectaron y escribieron sobre conceptos administrativos, funciones gerenciales y aplicaciones de la teoría de la administración. Smith y Turgot observaron la separación existente entre la propiedad y la administración, así como el crecimiento de una clase administrativa, y, previendo dicho surgimiento, los economistas de la época escribieron sobre esta nueva especie . el administrador- discutiendo sus funciones, sus responsabilidades y su lugar en el nuevo orden. Por tanto, una visión breve a sus obras nos mostrará el énfasis que ellos pusieron en el surgimiento del administrador y del pensamiento administrativo.

Los economistas clásicos antes de esquematizar una conceptualización de la administración, muchos de ellos describieron el tipo de persona que sería un buen administrador. Dentro de los conceptos administrativos, muchos de los economistas de este periodo distinguieron entre las funciones del administrador y las funciones de la organización.

Sin embargo, cada uno de los siguientes autores parece haber destacado especialmente alguna función específica. Turgot, por ejemplo, se concentró primordialmente en la dirección y el control, mientras que Say destacó la importancia de la planificación. Bowker, por el contrario, creía que las principales funciones del administrador eran la organización y la dirección.

De todos estos autores, Newman parece tener el enfoque más agudo al asegurar que las funciones del administrador son planificar, disponer y dirigir los diferentes procesos de producción. Laughlin, que a fines de siglo escribía sobre las funciones del administrador, decía: «El administrador que selecciona el sitio donde se va a establecer la planta, controla las finanzas, compra la materia prima y vende los bienes; trata con los obreros distribuyéndoles las labores y clasificando sus trabajos; vigila el mercado, sabiendo cuándo vender y cuándo retener sus bienes; logra satisfactoriamente saber lo que desean los compradores y adopta el carácter de sus bienes a estos deseos es un hombre poco común.

Los economistas de este período aparentemente divergían en cuanto su opinión sobre si la propiedad y la administración podían estar separadas con éxito.

De las funciones administrativas generalmente reconocidas (planificación, organización, personal, dirección y control) varios economistas parecen considerar a la planificación como la más importante.

El único aspecto de la función de personal que tomaron en cuenta los economistas fue el adiestramiento. Aun cuando ninguno de ellos se mostró muy entusiasta con respecto al adiestramiento, De Laveleye creía que «es deber del patrón ayudar a los trabajadores descalificados, instruyéndolos.»

De Laveleye, se unió a otros economistas del siglo XIX para pedir una buena educación en administración de empresas, haciendo notar que una de las principales preocupaciones del gobierno debería ser la creación de instituciones que sirvan como escuelas de capacitación para buenos administradores industriales.

La importancia de los anteriores escritos así como de obras similares de los economistas es tal vez obvia para el estudioso del pensamiento administrativo. Estos hombres eran los educados y cultos estudiosos de su tiempo, cuyas ideas se tenían

en muy alto concepto por sus contemporáneos. La importancia de sus obras es, por tanto, triple. Primero, le dieron a la administración un carácter conceptual propio . un concepto que valía la pena estudiar y comprender-. Segundo, el simple hecho de escribir sobre la administración, indicó su nuevo rango e importancia para la empresa y la economía . lo suficientemente importante para conceptualizarla y analizarla-.

Finalmente, sus obras sobre administración estimularon a pensar y escribir más sobre la materia a estudiosos y administradores, donde la capacidad era mayor.

En el movimiento de la administración científica, autores como Henry Poor, Daniel C. McCallum, Henry R. Towne, Henry Metcalfe, Frederick Halsey, entre otros; en la última parte del siglo XIX vio el comienzo de la administración científica . incluyendo el uso de dicho término-. Al aumentar los negocios, tanto en tamaño como en número, se encontraron innumerables problemas no conocidos por los administradores. La administración estaba ahora orientada hacia las cosas más que hacia la empresa como en el pasado.

En pocos años, el concepto de administración había cambiado sucesivamente de un conocimiento casual al análisis parcial y luego al concepto, aún algo nebuloso, de un sistema completo de conocimiento que afectaba la actividad económica del hombre.

Al administrador ya se le reconocía como una persona de estima y el tema de los principios administrativos ya había pasado de la industria al aula.

Durante la administración científica, se hizo aparente una mayor separación entre la administración y la mano de obra, y el crecimiento de una clase administrativa en la industria se hizo notorio. Fue durante esta época cuando la administración comenzó a cambiar de un enfoque cotidiano para solucionar contingencias a un enfoque más general y a largo plazo.

Una contribución obvia de la administración científica fue la mejora general en la administración fabril. Tan pronto como se abrió camino para las mejoras en el taller, se generalizó a ventas, administración general y otras facetas de la empresa.

Henry Fayol fue otro precursor sino de los más importantes de la administración, fue el primer establecimiento comprensivo de una teoría general de la administración, y es sin lugar a dudas el europeo más distinguido en el campo del pensamiento administrativo.

Fayol observaba que la administración era una actividad común a todas las empresas humanas, ya fuera en la casa, los negocios o el gobierno. En esa época, no había una teoría completa de la administración que fuera aceptable en los círculos académicos. Para solucionar este problema, Fayol presentó su propia teoría de la administración que podría servir como modelo de instrucción.

Otros autores podrían también haberse incluido en este grupo de filósofos de la administración. Pero más importante que este punto, está el hecho de que la administración ha alcanzado la madurez de una filosofía de pensamiento y acción.

A lo largo del tiempo la administración se ha ido desarrollando cada vez mejor, desde los comienzos de la vida humana ya se presentaba indicios del desarrollo de la administración en las tribus.

Al pasar el tiempo la administración ha ido evolucionando debido a los cambios y a la propia necesidad de tener un conocimiento básico sobre que es administrar.

Cabe concluir que la administración de hoy en día es muy diferente a la del pasado, ya que en estos tiempos se está más profundizando el estudio de la administración para alcanzar ciertos objetivos pretendidos.

Es por ello que se están ampliando y profundizando nuevos conocimientos y aptitudes administrativas, y aun así no se tiene un conocimiento completo del estudio del pensamiento administrativo.

Las organizaciones u empresas de hoy en día necesitan modelos organizacionales que puedan contribuir satisfactoriamente al desarrollo de la administración y por ello es básico tener un conocimiento del desarrollo administrativo a través de su historia y así poder aportar nuevas ideas para que las organizaciones lleven una mejor administración.

Muchos autores le han dado diversos conceptos a lo que es la administración Stoner, Freeman, Gilbert (2004) señalan que es: el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización. Lo antes señalado, da a conocer que la administración es el manejo de diversas actividades que se desarrollan en una organización, independientemente de que sea con o sin fines de lucro.

El texto arroja que la administración, es un conjunto de procesos o de pasos a seguir para lograr las metas preestablecidas para la organización, donde se encuentran inmersos los procesos administrativos como lo son: la planificación, organización, dirección y control, las cuales se encuentran estrechamente vinculados entre sí.

2.2 Proceso Administrativo

Según Hernández y Rodríguez (2008) el proceso administrativo es el instrumento teórico básico del administrador profesional que le permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa. Asimismo, hacen mención que éste proceso sirve como herramienta a una organización para diseñarla, conceptualizarla,

manejarla, mejorarla, entre otros. Todo esto con el fin de que se logre el buen funcionamiento y que se dé una mejor productividad dentro de una empresa.

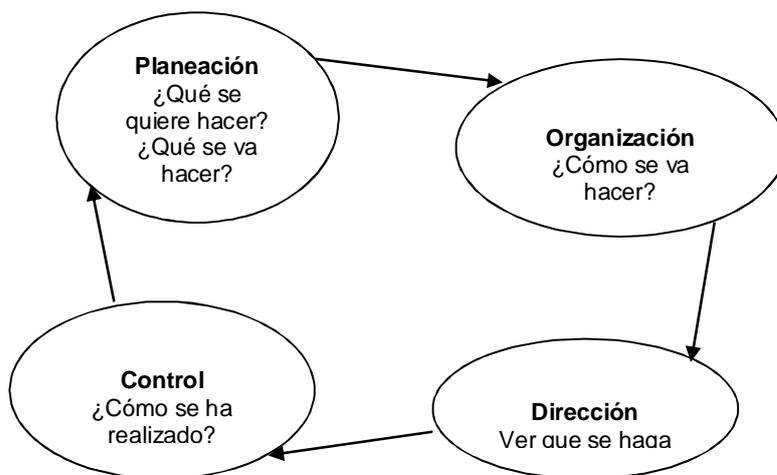
Asimismo el proceso administrativo es una herramienta de análisis, ya que una vez que se han detectado los problemas en una organización se dispone a las diferentes alternativas para dar solución y seguimiento a las necesidades que se han mostrado, así como el establecimiento de objetivos.

El proceso administrativo es el nombre que se le da al conjunto de funciones administrativas, incluyendo, la planeación, organización, dirección y control. Es un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. (Münch, 2012).

Al igual es el proceso administrativo es la herramienta primordial con la cual toda organización debe contar para que se evite la duplicidad de esfuerzos.

Por último, es a través del cual se llevan a cabo las cuatro etapas que comprenden el ciclo de una organización, para que se dé el buen funcionamiento de la misma, mediante la optimización de recursos humanos y financieros. Véase en la Figura 1.

Figura 2.1 Las cuatro etapas del Proceso Administrativo



Münch, L. (2012)

La primera etapa que comprende este proceso es la de planeación, que es donde se plantea que se va hacer y donde se establecen lo que es misión, visión, propósitos, objetivos, políticas, programas, presupuestos y las estrategias, que vienen siendo las herramientas con las que se va realizar la planeación de una organización.

Asimismo, como menciona Chiavenato (2006), la planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos. De igual manera, determina a donde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden.

Se deben establecer los objetivos a fin de ser el punto de partida de la planeación y de los resultados que se esperan alcanzar; así como también se lleva a cabo el desglose de los mismos para que a partir de ellos pueda situarse una jerarquía que van desde los objetivos generales de la organización, hasta los operativos que implican simples instrucciones de rutina.

Primera etapa del proceso administrativo es la planeación, que es el proceso de conceptualizar a la organización en el futuro, presenta las bases sólidas para la toma de decisiones, para proyectar las acciones por medio de un plan rector de largo plazo que determina y define: objetivos, estrategia, políticas, programas y procedimientos con sus normas de operación. (Hernández y Rodríguez, 2008).

Del mismo modo, Koontz et al. (2008) define a la planeación como el seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.

Esta etapa a final de cuentas es donde se fijan los objetivos que se quieren alcanzar para lograr los fines de la empresa.

Los planes se clasifican en cuanto a tiempo y ámbito de la empresa y/o institución, y pueden ser:

- A largo plazo (Estratégica): son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de cinco años y establecen los lineamientos generales de la planeación; sirviendo de base a los demás planes, se formulan en función de la visión, misión y objetivos establecidos.
- Mediano plazo (Táctica o Funcional): su delimitación es por un periodo de uno o cinco años, determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos, implican un cambio estratégico que requiere sensibilización y capacitación de mandos medios.
- A corto plazo (Operativa): se determina para realizarse en un tiempo menor o igual a un año, se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación estratégica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Se refiere a los procesos repetitivos, conocidos como operaciones.

Guzmán (1967), refiere a la segunda etapa del proceso que es la organización, como la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Organización, segunda etapa del proceso administrativo que es donde se define como se va hacer y que es donde implica una estructura formal de enfoques.

El proceso administrativo de organización está vinculado a las tareas que deben realizarse y en opinión de Robbins (2004) esta etapa es: la coordinación de las

actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos, financieros y humanos, en la realización de los fines que persigue la empresa.

Por otra parte, existe la organización formal y la organización informal. Que la organización formal significa la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada, y a la vez la organización informal que es la red de relaciones interpersonales que surgen cuando las personas se asocian entre sí. (Koontz et al., 2008).

La tercera etapa llamada dirección, y que algunos autores también la conocen como ejecución tiene como finalidad estudiar a detalle los elementos y medios de ejecutar efectivamente, de manera eficiente y eficaz, los objetivos y planes delegados y definidos a las funciones estructuradas durante la fase de la organización. (Hernández y Rodríguez, 2008).

Lo anterior se puede llevar a cabo por medio del factor humano debidamente integrado y las características del directivo o líder, responsable de los resultados preestablecidos.

Dentro de esta fase se toman en cuenta factores claves que sirven como medios o componentes, de los cuales se valen los responsables de la alta dirección, tales como: autoridad, toma de decisiones, comunicación, estilo de dirección y liderazgo y la motivación, todo con la finalidad para lograr los fines, de ahí que, quien desea aprender y desarrollar sus capacidades directivas, debe comprenderlos y dominarlos teórica y prácticamente. (Hernández y Rodríguez, 2008).

La dirección sigue a la planeación y a la organización; y es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización.

Finalmente, el control es el fin del proceso. Esta etapa comprende como la define Münch (2012), el grado de relación que tienen la planeación y el control, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando, incluso para algunos autores el control forma parte de la planeación misma.

El control, se encarga de asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió se lleven a cabo de acuerdo a los objetivos establecidos.

De igual manera Chiavenato (2006), señala que el control es una función administrativa y que viene siendo la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

2.3 La Mejora Continua

La mejora continua aplicada en la administración dentro de una empresa, moderniza los procesos y crea un ambiente más seguro y aun así en un momento dado hasta nos puede llegar a reducir costos dentro de la institución, además de que lograríamos también brindarle al usuario la calidad de servicio esperada.

Además, es necesaria debido a que la sociedad va exigiendo cada vez más un mayor status de calidad, el servicio que se le brinda a las empresas se verá obligado a poder cubrir ese reto para mejorar sus procesos. Y para ello es necesario llevar a cabo un proceso en el cual se vea comprometido para lograr este fin.

El doctor Edward Deming hizo famoso en Japón el concepto que se conoce como el Ciclo Deming y que presenta la base estratégica para un proceso de mejoramiento continuo. Las cuatro actividades principales que contempla cubren el total de todos

los proyectos y responsabilidades que cada miembro de una organización debe observar.

El planear antes de realizar cualquiera de las acciones diarias o específicas debe existir siempre un pronóstico, una expectativa, un antecedente, un plan contra el cual comparar el desempeño durante la realización.

Posteriormente, hacer o llevar a cabo todo lo que se planea es de vital importancia para validar la efectividad de lo planeado con los resultados. Si algo de lo que se planeó se deja de hacer y los resultados obtenidos no son los que se buscaban, no se sabrá con seguridad si fue debido a lo que se dejó de hacer o porque la estrategia desde un principio fue errónea.

En la parte de revisar, es la comparación del desempeño real de la organización con la expectativa, antecedente o plan preestablecido, ya que es básica para asegurar la actividad del mismo.

Finalmente, corregir en caso de que la revisión de los resultados intermedios muestre que es necesario hacer modificaciones a la estrategia, éstas deberán realizarse inmediatamente para no entorpecer el avance de las actividades de los demás miembros del equipo, o los programas de acción de los demás departamentos de áreas. Véase en la Figura 2.

Figura 2.2 Ciclo de la Mejora Continua.



Harrington, J. (1993)

La mejora continua a su vez, conlleva 5 pasos cuando se ha situado el cambio en la organización, se ha logrado el nuevo ambiente de trabajo, la apertura a las sugerencias y participación de todos los miembros de la organización. Entonces el trabajo en equipo se generaliza.

1. Fijar objetivos de corto alcance que apoyen la consecución de los objetivos generales de la planeación del negocio. Objetivos claros, medibles, realistas; que pueden ser entendidos por todos los miembros de la organización y cuyo desempeño pueda observarse sobre una base diaria o semanal.
2. Medir la ejecución a través de indicadores sencillos del dominio de todos los que deban estar involucrados. Los resultados de la medición deberán colocarse en lugares públicos, donde todos se enteren del comportamiento de las gráficas de avance diario, semanal y/o mensual.
3. Establecer prioridades, ya que no es posible en ocasiones poner atención total a la resolución de los problemas o deficiencias detectados al mismo tiempo, ello se hace necesario que se establezca un orden de prioridades. Las prioridades establecidas deberán ser del conocimiento de todos.
4. El analizar los problemas, tiene efectos más positivos cuando es llevado a cabo en grupo y/o en equipo.
5. Incrementar las mejoras, una vez que se ha llegado a una acción por realizar bien estructurada se aplica en el área de trabajo y se mide y cuantifica la mejora. Cuando se ha determinado la cantidad de mejoramiento alcanzado, se establecen nuevos objetivos y reinicia el ciclo.

Asimismo, la mejora continua está basada en un seguimiento constante y estrecho. Inicialmente, este seguimiento es papel primordial del líder del negocio; pero una vez que todo el personal ha entendido el mensaje y se ha involucrado al grado de asumir sus responsabilidades y dar aún un poco más con su entusiasmo, el líder podrá delegar las tareas de mantenimiento y enfocarse a la mejora en otras áreas.

El concepto de mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar.

El esfuerzo de mejora continua, es un ciclo interrumpido, a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora.

Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios.

Para James Harrington, mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Señala que el proceso de mejora continua es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes.

Asimismo, menciona que el costo de la mejora continua, influye antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral.

Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado. Para el logro de estos ahorros, durante los

primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

Asimismo, este proceso busca que toda la organización, se asegure de la participación de todos y que involucrándose en el proceso resulte una cadena más productiva. Para ello se debe adquirir compromisos profundos, ya que es muy importante la ejecución del mismo.

Para llevar a cabo este proceso de mejora continua tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

Finalmente, a través de la mejora continua se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

Es una de las etapas específicas de un trabajo que conlleva a una selección de técnicas concretas o métodos, acerca del procedimiento para realizar las tareas relacionadas con la investigación.

Viene siendo el modelo de la investigación que se va a utilizar para la realización del estudio a ser investigado; asimismo, el proceso a seguir para llegar a la obtención de los resultados.

3.1 Modelo de la Investigación

El modelo de investigación a alcanzar será mediante el tipo de estudio descriptivo, ya que solo se pretende recolectar información de manera independiente sobre los conceptos. Un estudio descriptivo es un tipo de metodología a aplicar para deducir un bien o circunstancia que se esté presentando; se aplica describiendo todas sus dimensiones, en este caso se describe el objeto a estudiar. Los estudios descriptivos se centran en recolectar datos que describan la situación tal y como es.

Asimismo en el diseño de la investigación será la estrategia que se adopte para responder al problema planteado, que en este caso será el diseño de investigación-acción, ya que la finalidad de este diseño es el resolver problemas cotidianos e inmediatos y mejorar prácticas concretas. Del mismo modo su propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos, entre otros.

Además de que con este tipo de diseño se pretende propiciar el cambio dentro de una institución y que las personas tomen conciencia de su papel en el proceso de mejora.

3.2 Proceso de la Investigación

El proceso a seguir en esta investigación previamente será el investigar si en la Dependencia se cuenta con un manual administrativo, hacer una valoración del mismo para ver sus alcances; y en dado caso de que no exista proceder al diseño y desarrollo del mismo. Una vez realizada la evaluación, realizar el diseño del manual, con la finalidad de informar y orientar la productividad a los empleados, relacionando los criterios de desempeño y cursos de acción que deben seguirse para cumplir con sus objetivos.

Posteriormente se llevará a cabo la planeación del trabajo, para la búsqueda de la información documental sobre el proceso administrativo. Asimismo realizar una investigación de campo en la Dependencia, con la finalidad de identificar hasta donde desarrollan las actividades siguiendo los pasos del proceso administrativo.

Finalmente, con la información anterior darle estructura al manual para su elaboración y aplicación en una de las áreas de la Dependencia de Gobierno Estatal.

3.3 Instrumento de medición (Encuesta)

El instrumento utilizado fue una encuesta según lo indica el *Anexo 6.1*. En ella se presenta el modelo que fue aplicada dentro de la Dirección General de Recaudación, en cada una de sus áreas como se presenta en la *Figura 4.4*; siendo esta con el objetivo de recabar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado. Los datos se obtendrán realizando preguntas dirigidas a una muestra representativa del total de la organización, el número de encuestados fue a 50 empleados, siendo 10 de cada departamento.

CAPÍTULO 4.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Aplicación

Con el fin de lograr los objetivos planteados al inicio de esta tesis, se vació la información obtenida mediante la encuesta en el programa estadístico Minitab, para su análisis e interpretación. Además se realizaron gráficas en el programa Excel, para una mejor comprensión de los resultados.

La investigación se realizó de la siguiente manera: detallando la pregunta, tabulando la información aplicando porcentajes para el manejo de los mismos, analizando e interpretando los resultados, tomando como referencia los datos empíricos y el marco teórico, en los cuales se han relacionado las variables independientes con las dependientes, que sirven de base para la prueba descriptiva de las hipótesis.

4.2 Interpretación de resultados

De acuerdo a la información arrojada en base a la encuesta que se aplicó dentro de esta Dependencia de Gobierno Estatal, se reflejan los resultados un estatus en general %Bueno+ del uso adecuado de las cuatro etapas que son el proceso administrativo.

Por medio de las observaciones y entrevistas realizadas al personal que interviene directamente en las actividades, se pudo determinar que la base informativa que se proporciona al Departamento, le permite realizar satisfactoriamente las laborales principales.

Sin embargo, como el efecto no es del 100% excelente es necesario mejorar estos resultados mediante la implementación de propuestas que propicien aun todavía un

mayor adecuado uso de las cuatro etapas del proceso administrativo, que conlleven a la institución a una mejor formación.

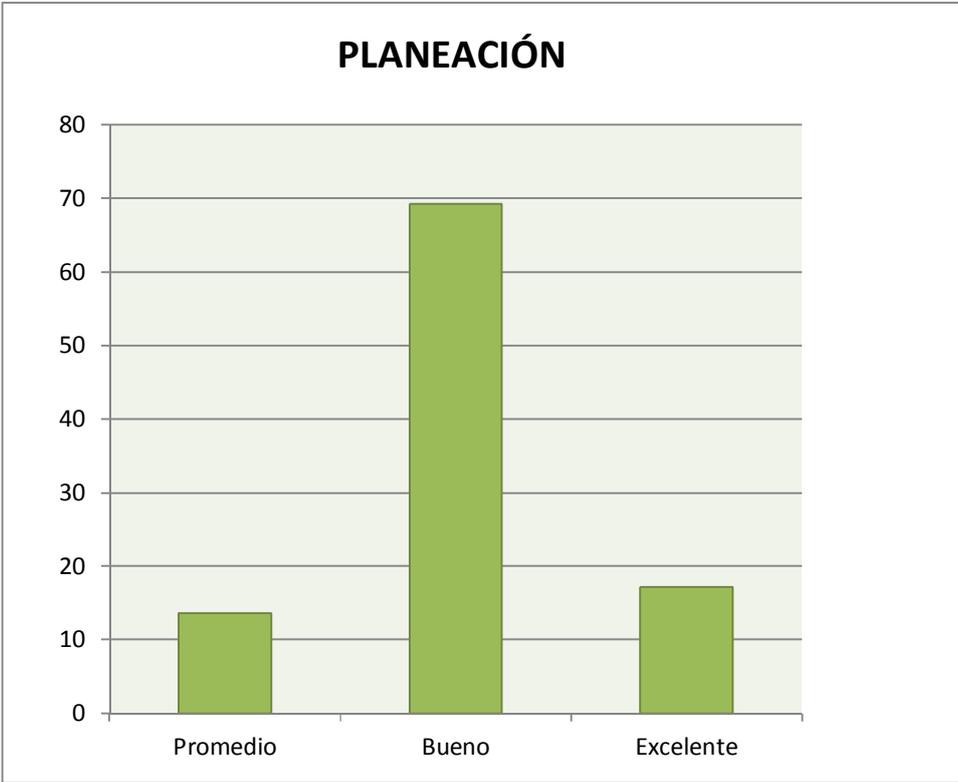
El proceso administrativo o más bien el llevar las cuatro etapas del mismo a lo establecido en cada una de ellas, es de vital importancia para la institución, ya que representa una de las causas el que se cuente con un óptimo manejo en todas sus funciones.

El proceso administrativo permite a la administración cumplir con su misión, de producir o prestar bienes y servicios. El proceso administrativo no solamente se lleva en la alta dirección, sino desde los niveles más bajos es necesario que se realice una planeación, organización, dirección y control de las actividades a realizar que son las etapas que conforman el proceso administrativo.

El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona manejar eficazmente una organización, y responde a las preguntas: ¿Qué?, ¿Para qué?, ¿Cómo?, ¿Con quién?, ¿Cuándo? y ¿Dónde?, utilizar los recursos.

A continuación se muestran los gráficos de resultados de cada una de las etapas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), los cuales serán interpretados con una breve explicación.

Gráfico 4.1 Resultados de la etapa de Planeación.



Fuente. Elaboración propia.

Como podemos observar el 69% de los encuestados opina que la empresa cuenta con una buena planeación, el 13% promedio y el 18% dice que es excelente.

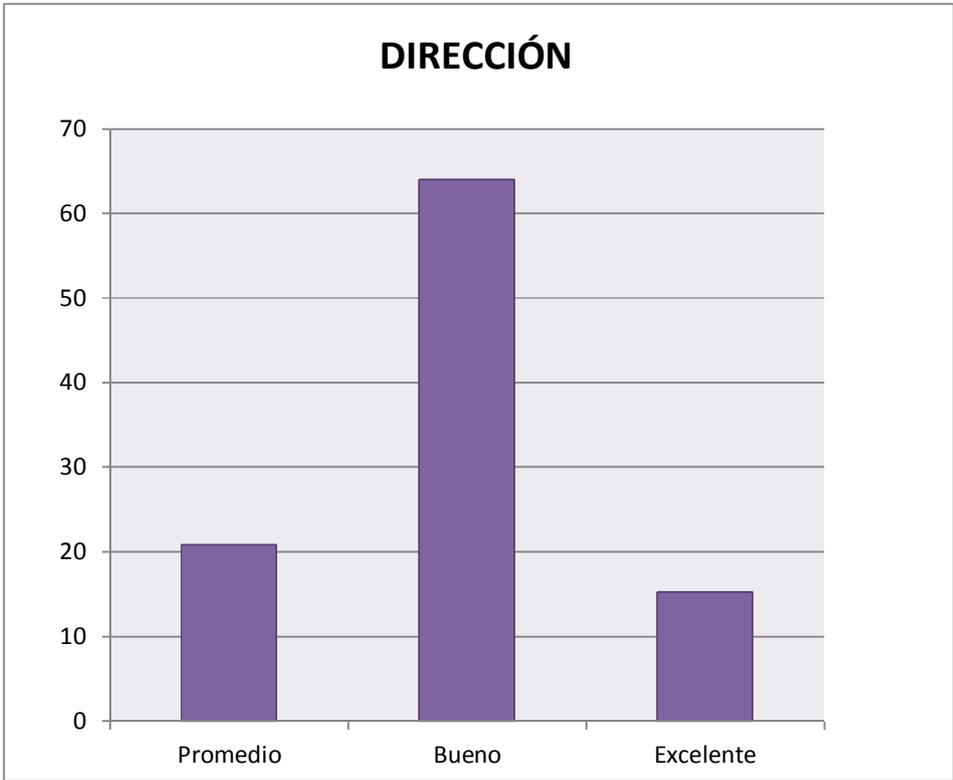
Gráfico 4.2 Resultados de la etapa de Organización.



Fuente. Elaboración propia.

En la etapa de organización nos muestra que el 60% la considera buena, el 22% promedio y el 18% excelente.

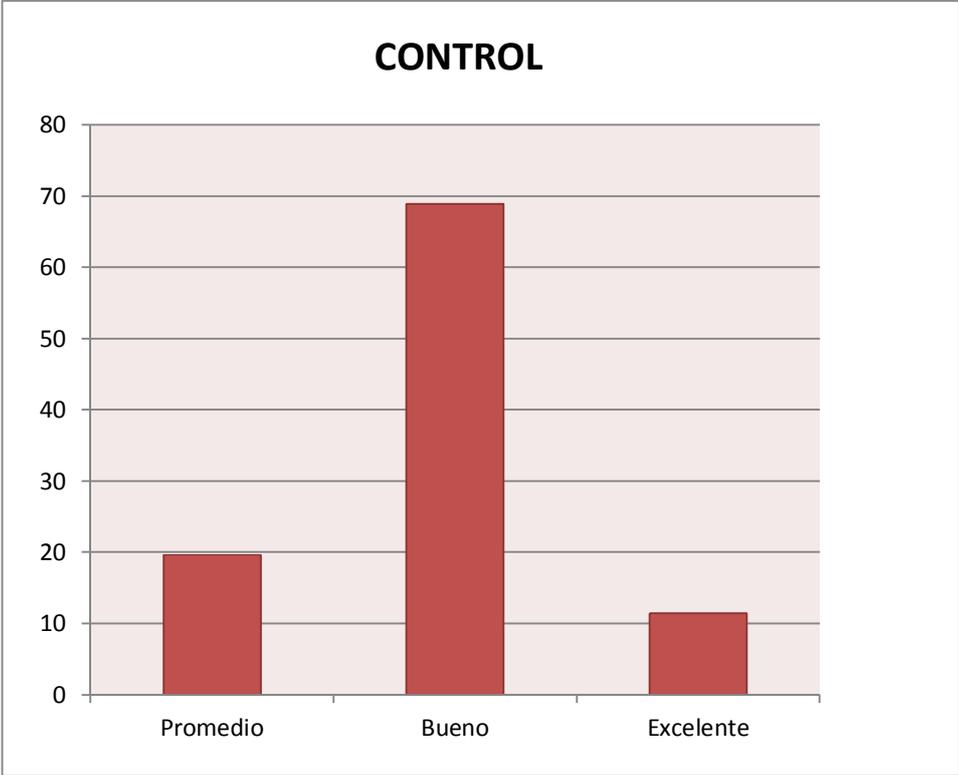
Gráfico 4.3 Resultados de la etapa de Dirección.



Fuente. Elaboración propia.

En dirección los resultados fueron el 63% bueno, el 21% promedio y el 16% la considera excelente.

Gráfico 4.4 Resultados de la etapa de Control.



Fuente. Elaboración propia.

Y por último, en la etapa de control se consideró con el 69% como bueno, el 20% promedio y el 11% restante excelente.

Aquí se presentan los resultados de la investigación realizada en una Dependencia de Gobierno Estatal, los cuales se tomaron como objeto de estudio para realizar la investigación y señalar qué tan importante es el manejo de manuales administrativos dentro de una institución para que el proceso administrativo se lleve a cabo adecuadamente.

La investigación se realizó de la siguiente manera: detallando la pregunta, así como la formulación de objetivo general y específicos para llegar a la culminación de la elaboración del proyecto, analizando e interpretando los resultados, tomando como referencia los datos empíricos y el marco teórico, en los cuales se han relacionado las variables independientes con las dependientes, que sirven de base para la prueba descriptiva de las hipótesis.

Toda organización pública o privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la institución, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, cualquier institución y/o empresa deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados. Todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases.

Según Blunstchli (1876) menciona que la administración pública y la administración privada no producen los mismos efectos ni tienen las mismas cualidades. Una es esencialmente general, extendiéndose uniformemente sobre todas las clases de la sociedad y el territorio, o al menos sobre sus divisiones orgánicas: provincias, distritos, municipios, que tienen sus normas legales y sus ordenanzas magistrales.

La otra, por el contrario, es ordinariamente local, ligada al domicilio de las personas que de ellas se ocupan, y sólo excepcionalmente extiende sus ramificaciones por la asociación por la cual es muy variada. Cada cual puede elegir el método que mejor le convenga, sin que haya generalmente decisiones autoritarias que la sujeten, dejándose todo a la previsión y a la voluntad del interesado.

4.3 Propuesta de manual del proceso administrativo dentro de la Dependencia de Gobierno del Estado de Sonora.

4.3.1 Planeación

En esta etapa se determinan los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y la elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro; esto mediante los siguientes pasos:

2.3.1.1 Misión

Brindar al contribuyente un servicio transparente y eficiente en el pago de sus contribuciones, contribuyendo a alcanzar los ingresos presupuestados.

2.3.1.2 Visión

Ser reconocidos por los contribuyentes como un organismo que brinda agilidad y eficiencia en sus trámites.

2.3.1.3 Objetivos

Gestionar y supervisar cada una de las áreas que la conforman, para el logro en el cumplimiento del plan de trabajo establecido. Asimismo su objetivo primordial es el estructurar un sistema que permita la obtención de información que apoye en el

proceso de toma de decisiones, además de optimizar todos los recursos de la institución.

2.3.1.4 Valores

Trato cordial, actitud de servicio, respeto, transparencia, igualdad y trabajo en equipo.

2.3.1.5 Propósito

Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

2.3.1.6 Políticas

Las políticas internas de la empresa son el conjunto de directrices documentadas que establecen normas en las áreas como procedimientos apropiados y comportamiento de los empleados. Algunas de ellas son:

- ✓ El abuso de sustancias: el abuso de diversas sustancias puede afectar la asistencia de un empleado y su productividad.
- ✓ El código de vestimenta: nuestra organización requiere que los empleados vestan de una manera formal cuando están en el área de trabajo.
- ✓ El uso de la computadora: esta política se implementa ya que rige el uso de las computadoras en el lugar de trabajo en un esfuerzo por aumentar la productividad y limitar el uso del internet.
- Política de calidad: Todos los que integramos la Dirección General estamos comprometidos a brindar servicios de forma eficiente y transparente, trabajando constantemente en la mejora continua.

2.3.1.7 Reglas

Las reglas de trabajo contribuyen de manera importante a informar a sus empleados lo que espera de ellos y las consecuencias en caso de no satisfacer las expectativas. A continuación se presenta una lista de conductas que la empresa considera inaceptables. Y en caso de que un empleado no cumpla con estas medidas disciplinarias será sujeto a acta administrativa, suspensiones o despido:

- ✓ Correo oficial: no envío de archivos de fotos y videos; uso exclusivo para asuntos oficiales y no envíos de cadenas.
- ✓ Equipo de cómputo: no se deberá escuchar música por internet, no se deberá jugar en los equipos, no ver videos por internet, no abrir redes sociales y no se deberán conectar dispositivos externos que no sean necesarios para realizar sus funciones.
- ✓ Dañar, destruir o robar intencionalmente bienes de sus compañeros de trabajo o de la empresa.
- ✓ Abandonar el lugar de trabajo sin la autorización del jefe inmediato.
- ✓ Fumar en contravención de la política establecida o infringir otras reglas de prevención de incendios.
- ✓ No vestirse de conformidad con las normas de la empresa.
- ✓ Llegar tarde o ausentarse del trabajo injustificadamente.
- ✓ Pasar por alto las obligaciones laborales o haraganear durante las horas de trabajo.
- ✓ Usar lenguaje ofensivo al dirigirse a un compañero o superiores.
- ✓ No aceptar o dejar de acatar las instrucciones de un supervisor.
- ✓ Infringir intencional o habitualmente los reglamentos de seguridad e higiene.
- ✓ Utilizar el equipo de la empresa, ya sea mobiliario o equipo de oficina en forma no autorizada.

2.3.1.8 Planes a corto plazo

Se determinan para realizarse en un tiempo menor o igual a un año. Algunas de las actividades serían:

- ✓ Estar siempre pendiente de que todos los que integran la empresa cumplan con las políticas y reglas establecidas, con el fin de mantener a la empresa en un ambiente laboral estable y favorecedor para todos.
- ✓ El implementar sanciones cada vez que alguien no cumpla con dichas políticas y/o reglas, para hacer saber a los demás que cada acción tendrá consecuencias.
- ✓ El tener una comunicación constante con todos los empleados, con el propósito de conocer sus inquietudes; contribuyendo a un comportamiento favorable por parte de ellos.
- ✓ Estar siempre renovando el rol de cursos para mantener a los empleados actualizados en todas sus funciones.
- ✓ Brindar siempre al contribuyente un trato cordial.

4.3.1.9 Planes a largo plazo

Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de cinco años, como:

- ✓ Sería el ser reconocido por los contribuyentes, gracias al servicio prestado en el pago de sus contribuciones.
- ✓ Actualizar y renovar cada una de las áreas que la conforman, para el logro de los objetivos planteados.
- ✓ El implementar proyectos que propicien el desarrollo de la Dependencia.
- ✓ Contar con un programa permanente de capacitación a los empleados.

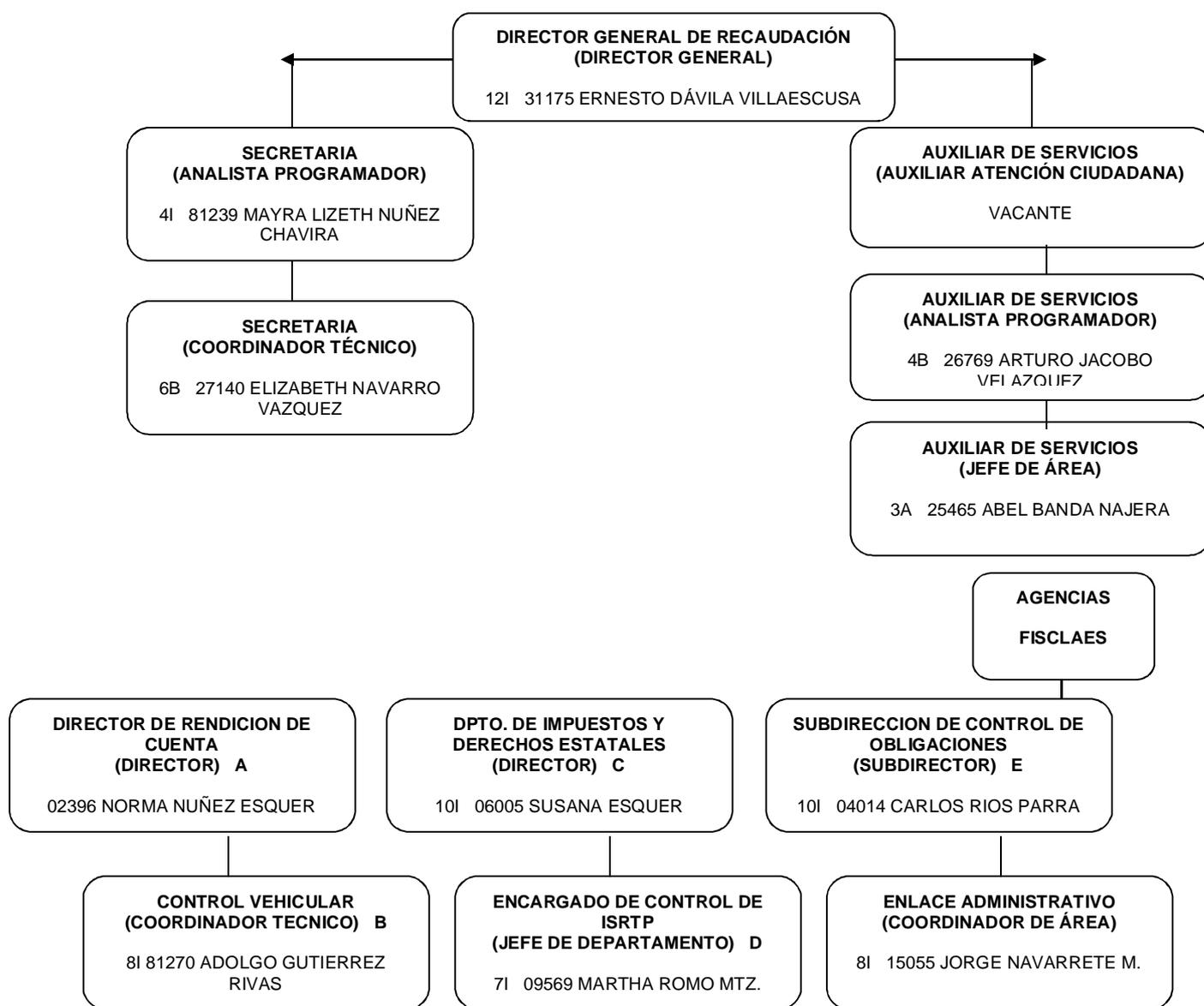
Estrategias para el logro de los planes:

- ✓ Tratar de recordar a cada empleado cuáles son sus objetivos. Esto se puede hacer mediante reuniones periódicas, o a través del contacto directo entre patrón y trabajador.
- ✓ Es importante cuidar el ambiente de trabajo de los empleados.
- ✓ A pesar de llevar a cabo reuniones cada cierto tiempo, debe existir un clima de comunicación constante. Los trabajadores deben ser conscientes de la situación de la empresa en todo momento.
- ✓ Fomentar la sinergia entre los empleados. Es decir, fomentar el trabajo en equipo.
- ✓ Los incentivos también son un factor que aumenta la productividad de los trabajadores, puesto que son conscientes de que si alcanzan los objetivos establecidos, lograrán una recompensa por parte de la empresa.
- ✓ Contar con una tecnología adecuada y actualizada. Esto supone además que los empleados estén capacitados para el uso de las nuevas tecnologías.
- ✓ Evaluar constantemente la empresa y sus trabajadores. Esto permite conocer si se está yendo por el buen camino o no.

4.3.2 Organización

La organización es el integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplir un objetivo con la máxima eficiencia.

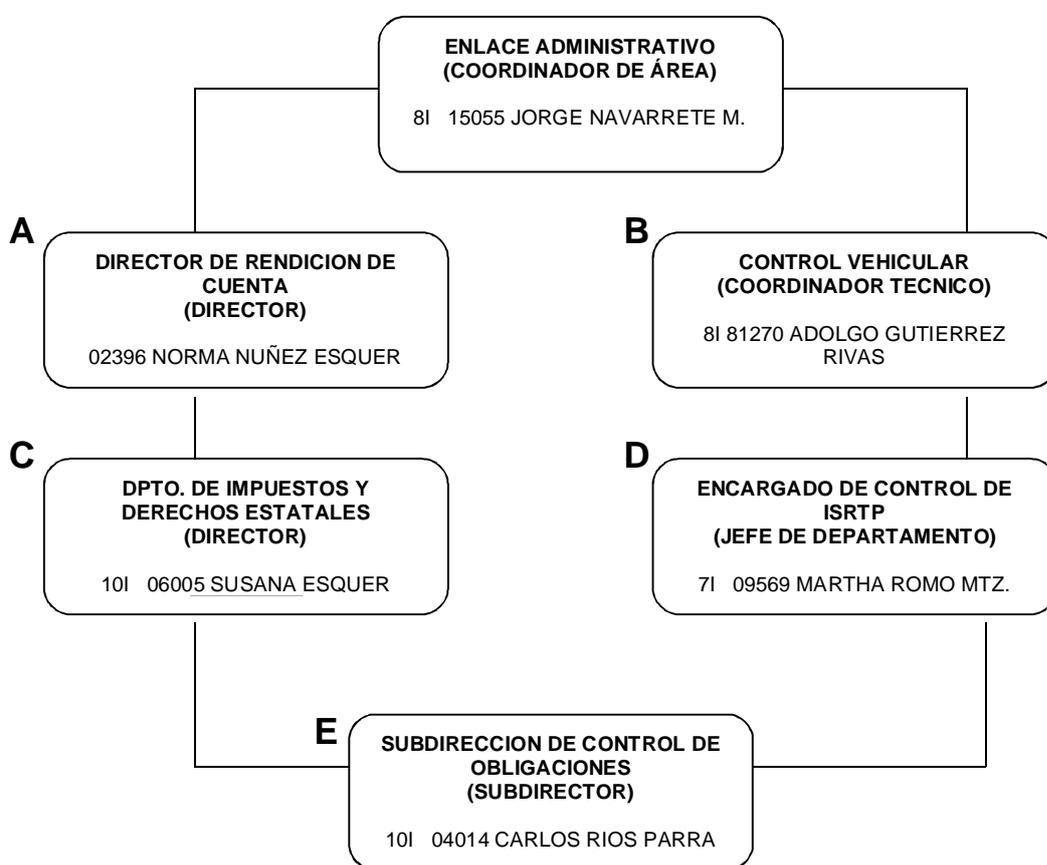
Figura 4.3 Organigrama de la Dirección General de Recaudación



Fuente. Dirección General de Recaudación. 2013.

Dentro de este organigrama está representado todo lo que es la Dirección General de Recaudación donde se está llevando a cabo el objeto de estudio como se muestra en la *Figura 2*. Los departamentos para los cuales se está desarrollando el manual son los que se señalan A, B, C, D y E que son de los que se encarga el Departamento de Enlace Administrativo directamente.

Figura 4.4 Departamentos que corresponden para la elaboración del manual



Fuente. Dirección General de Recaudación. 2013.

4.3.2.1 Departamento de Enlace Administrativo

El departamento de Enlace Administrativo se encarga de lograr que el presupuesto de egresos asignado a la Dirección General de Recaudación se realice con apego a las disposiciones administrativas y presupuestales aplicables para tener una eficiente administración de los recursos humanos, materiales y financieros que correspondan. Sus funciones son:

- ✓ El integrar y coordinar la elaboración del Anteproyecto de Egresos de la Dirección General.
- ✓ Servir de enlace entre las áreas administrativas y desconcentradas de la Dirección General y de la Secretaría de Hacienda, para coordinar alguna actividad relativa a recursos humanos, materiales y financieros.
- ✓ Controlar las requisiciones de materiales y servicios que sean requeridos por las áreas administrativas y operativas así como de los órganos desconcentrados, adscritos a la Dirección General y en su caso, gestionar o realizar el pago respectivo.
- ✓ Tramitar las solicitudes de viáticos, oficios de comisión y realizar la entrega de los cheques de viáticos al personal que corresponda.
- ✓ Coordinar y dar seguimiento a las operaciones de los fondos revolventes asignados a las Agencias Fiscales.
- ✓ Elaborar y tramitar la reposición del fondo revolvente correspondiente a la Dirección General, de conformidad a las reglas establecidas.
- ✓ Mantener actualizado el inventario y los resguardos de bienes muebles asignados a la Dirección General.
- ✓ Mantener actualizados los requisitos del ejercicio presupuestal del módulo del sistema Integral de la Información para administración financiera y en su momento, obtener los informes periódicos que se deriven del ejercicio del gasto de la Dirección General.

- ✓ Coordinar trimestralmente y anualmente, la elaboración y presentación del Informe de Avance Presupuestal del cumplimiento de metas y objetivos de los organismos administrativos que integran la Dirección General.
- ✓ Desarrollar todas aquellas funciones administrativas inherentes al área de competencia.

Por consiguiente se enlista cada uno de los Departamentos que conforman Enlace Administrativo, así como su objetivo y funciones a realizar:

4.3.2.2 Departamento de Rendición de Cuentas

Con el objetivo de controlar los Ingresos de los diversos rubros captados en las agencias fiscales, municipios coordinados con el Estado e instituciones bancarias autorizadas, para realizar registros confiables que sirvan de base para rendir informes en tiempo y forma a la Federación, así como para la integración de Cuenta Pública del Estado. Entre sus funciones están:

- ✓ Verificar que la Cuenta de Recaudación de Impuestos, Derechos, Productos, Aprovechamientos, Contribuciones especiales y sus accesorios, que rinden las agencias fiscales y tesorerías municipales coordinadas sea veraz y oportuna, asimismo que las Instituciones autorizadas como recaudadoras cumplan en tiempo y forma con lo pactado.
- ✓ Realizar la concentración de la cuenta diaria de recaudación por concepto de ingresos estatales y federales coordinadas, así como, emitir la Póliza de Ingresos.
- ✓ Formular el Rendimiento de la Cuenta Mensual comprobada de Ingresos Federales coordinados para la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- ✓ Revisar los cargos y abonos de las cuentas bancarias de recaudación, adscritos a las agencias fiscales y tomar las medidas correctivas, así como darle el seguimiento respectivo.

- ✓ Elaborar un reporte del saldo diario disponible en las cuenta de las Agencias Fiscales para la Dirección General de Control de Fondos de la Secretaría de Hacienda.
- ✓ Proporcionar información al Secretario de Hacienda, Subsecretario de Ingresos, Director General de Recaudación, Dirección General de Auditoría Fiscal y Subdirectores y Jefes de Departamentos de Recaudación sobre el comportamiento de las contribuciones fiscales estatales y federales, relativas al ámbito de competencia de cada Unidad Administrativa.
- ✓ Dar respuesta a las revisiones de la Rendición de la Cuenta de Recaudación, de los diversos Órganos Internos y Externos de Fiscalización.
- ✓ Establecer o actualizar los lineamientos de operación y registro de la recaudación, vía agencia fiscal, municipios coordinados, instituciones bancarias, portal de internet, entre otros.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal que integra la subdirección, definir criterios generales de competencia y promociones en su caso, así como controlar y promover el uso racional de los recursos materiales y técnicos asignados a la Dirección.
- ✓ Proponer proyectos de capacitación, metodología de evaluación y competencia del desempeño del personal, así como de programas de innovación que redunden en mejor eficiencia y eficacia en la operación y en la prestación de servicio a los contribuyentes, en beneficio de la rendición de cuentas.
- ✓ Elaborar en el ámbito que le corresponda, los lineamientos, criterios y procedimientos de operación fiscal que regulen la operación del módulo de Ingresos del Sistema Integral de Información y de Administración Financiera y en su caso, proponer normatividad al respecto.
- ✓ Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

4.3.2.3 Departamento de Control Vehicular

Encargado de lograr un óptimo comportamiento de la recaudación en materia del impuesto sobre la tenencia o uso de vehículos, del impuesto a automóviles nuevos, del impuesto de traslado de dominio y derechos por la expedición y revalidación de placas, para mantener actualizado el registro vehicular y de licencia en el Estado.

Sus funciones son:

- ✓ Diseñar y establecer planes de acción y programas de trabajo necesarios para el logro de los objetivos de esta Subdirección, orientados en el ámbito de competencia a la depuración de registros y a facilitar el cumplimiento de los obligados.
- ✓ Coordinar y supervisar la ejecución de los planes y programas de trabajo establecidos.
- ✓ Elaborar el anteproyecto de presupuesto de ingresos y egresos de la Subdirección.
- ✓ Coadyuvar e impulsar con la Subdirección de Control de Obligaciones y Cobranza Coactiva, el que se aplique el Procedimiento Administrativo de Ejecución en el Estado a los Contribuyentes Incumplidos del Registro Vehicular para lograr un aumento de la recaudación esperada.
- ✓ Abastecer de placas y tarjetas de circulación a las Agencias Fiscales y Tesorerías Municipales, así como llevar el control de la asignación de los mismos.
- ✓ Efectuar consultas en el sistema automatizado del Padrón Estatal Vehicular, sobre la situación de vehículos de otras entidades federativas para certificación de pagos.
- ✓ Solicitar al fabricante la cantidad de placas y tarjetas de circulación de acuerdo a las necesidades.
- ✓ Registrar y controlar las licencias de conducir expedidas por las Tesorerías Municipales Coordinadas.

- ✓ Verificar que los cobros por conceptos de uso y tenencias de vehículos realizadas por las Agencias Fiscales y las Tesorerías Municipales sean correctos.
- ✓ Vigilar el cumplimiento de la normatividad establecida por parte de las Agencias Fiscales, Subagencias Fiscales y Tesorerías Municipales coordinadas en cuanto al registro vehicular y de licencias, así como la correcta integración de la documentación de archivo y en el supuesto de desvíos, notificarlo a la Dirección General.
- ✓ Atender oportuna y eficazmente la problemática que presenten las Agencias Fiscales y Tesorerías Municipales.
- ✓ Elaborar informe mensual del avance de la recaudación.
- ✓ Proponer modificaciones a la Ley de Hacienda del Estado, Ley de Ingresos del Estado, Código Fiscal del Estado y Leyes afines para el mejor desempeño.
- ✓ Elaborar las bases técnicas, relativas a la convocatoria de licitación para la compra de placas vehiculares así como, del servicio de licencias de conducir, entre otros.
- ✓ Proponer proyectos de capacitación, metodología de evaluación y competencia del desempeño del personal, así como de programas de innovación que redunden en mejor eficiencia y eficacia en la operación y en la prestación de servicio a los contribuyentes.
- ✓ Elaborar en el ámbito que le corresponda, los lineamientos, criterios y procedimientos de operación fiscal que regulen la operación del módulo de Ingresos del Sistema integral de información y de administración financiera y en su caso, proponer normatividad al respecto.
- ✓ Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

4.3.2.4 Departamento de Impuestos y Derechos Estatales

Su objetivo es controlar lo referente al registro de contribuyentes obligados al pago de contribuciones estatales de su competencia, así como de las multas estatales no

fiscales de diversa naturaleza, con el propósito de implementar las acciones que permitan el cumplir las metas establecidas en el Presupuesto de Ingresos para cada concepto que se supervisa. Entre sus funciones son:

- ✓ Formular y operar en materia de Impuestos y Derechos que se supervisan, un Programa de Vigilancia del Cumplimiento de los Obligados de Pago, y dar seguimiento a las resoluciones que por omisiones o por imposición de sanciones que se reciban y emitan, hasta lograr la recuperación de las omisiones.
- ✓ Llevar registro y controles eficientes de los ingresos obtenidos por los pagos de impuestos y derechos estatales de su competencia.
- ✓ Mantener actualizado el padrón de contribuyentes sujeto al pago de Impuesto por concepto de: licencias de alcoholes, proveídos de alcoholes, premios y sorteos, general de comercio e industria y expendios de carnes clasificadas.
- ✓ Elaborar semestralmente las tarifas de cobro de derechos por los servicios que prestan las dependencias del Gobierno del Estado.
- ✓ Tramitar constancias de no adeudos fiscales en el Estado.
- ✓ Tramitar la solicitud de devoluciones de pagos indebidos o en su caso oficios de compensaciones.
- ✓ Acordar con la Subdirección General de Recaudación la resolución de asuntos cuya tramitación se encuentre dentro de las actividades de la Subdirección de Impuestos y Derechos Estatales.
- ✓ Elaborar el Presupuesto de Ingresos y Egresos por conceptos que coordina la Subdirección así como proponer adiciones, eliminaciones y/o modificaciones de la Ley de Hacienda y Ley de Ingresos del Estado.
- ✓ Efectuar el control y evaluación del Presupuesto de Ingresos por conceptos de impuestos y derechos estatales correspondientes a la Subdirección.
- ✓ Proponer proyectos de capacitación, metodología de evaluación y competencia del desempeño del personal, así como de programas de

innovación que redunden en mejor eficiencia y eficacia en la operación y en la prestación de servicio a los contribuyentes.

- ✓ Elaborar en el ámbito que le corresponda, los lineamientos, criterios y procedimientos de operación fiscal que regulen la operación del módulo de Ingresos del Sistema integral de información y de administración financiera y en su caso, proponer normatividad al respecto.
- ✓ Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

4.3.2.5 Departamento de Control de Impuesto Sobre Remuneración al Trabajo Personal (IS RTP)

El que se encarga de promover el cumplimiento de las disposiciones fiscales aplicables a los contribuyentes que le competen, con el propósito de tener registros actualizados y exceder la meta anual de recaudación. Sus funciones a realizar son:

- ✓ Elaborar en relación al Impuesto Sobre Remuneraciones de Trabajo al Personal, el Programa para efectuar la Vigilancia del Cumplimiento de los Obligados de Pago del Impuesto, así como para incrementar y depurar el Registro de Contribuyentes.
- ✓ Verificar los movimientos al registro de contribuyentes e instruir sobre la corrección y los procedimientos orientados a su mejor administración.
- ✓ Mantener actualizado, mediante la promoción y depuración, el registro de contribuyentes sujetos al pago de impuestos de remuneraciones al trabajo personal.
- ✓ Emitir los requerimientos de omisión de obligaciones fiscales, determinativas así como resoluciones de crédito y multas que resulten de los procedimientos relativos al Registro Estatal de Contribuyentes y del Impuesto Sobre Remuneraciones al Trabajo Personal, y turnarlos a la Subdirección de Control de Obligaciones de Cobranza Coactiva para su notificación respectiva.

- ✓ Dar seguimiento a los diversos requerimientos y resoluciones emitidos hasta la realización total de los créditos.
- ✓ Orientar y apoyar en la operación y normatividad general e interna del impuesto sobre remuneraciones al trabajo personal y en su control al personal de las Agencias Fiscales, Subagencias Fiscales y Tesorerías Municipales.
- ✓ Acordar con la Dirección General de Recaudación la resolución de asuntos cuya tramitación se encuentre dentro de las actividades de la Subdirección.
- ✓ Informar mensualmente sobre el comportamiento y resultados de los procedimientos y demás asuntos encomendados a la Dirección y Subdirección General de Recaudación.
- ✓ Diseñar y someter a aprobación de la Dirección General los formularios fiscales relacionados con el Registro Estatal de Contribuyentes y del Impuesto Sobre Remuneraciones al Trabajo Personal.
- ✓ Elaborar mensualmente la medición, evaluación y el avance del cumplimiento de metas de recaudación del Impuesto Sobre Remuneraciones al Trabajo Personal y de los objetivos de la Subdirección.
- ✓ Elaborar e integrar las estadísticas relacionadas con los aspectos fiscales y económicos que se relacionan con el Registro Estatal de Contribuyentes e Impuesto Sobre Remuneraciones al Trabajo Personal.
- ✓ Elaborar el presupuesto de Ingresos y de Egresos por conceptos que coordine la Subdirección, así como proponer modificaciones a las Leyes de Hacienda e Ingresos del Estado.
- ✓ Apoyar y opinar cuando sea necesario sobre la determinación de las devoluciones de pagos indebidos del Impuesto Sobre Remuneraciones al Trabajo Personal.
- ✓ Promover la definición y aplicación de metodologías para la proyección de los ingresos y demás instrumental estadístico para la investigación de tendencias y expectativas de la economía que inciden en el Impuesto Sobre Remuneraciones al Trabajo Personal y Padrón Estatal de Contribuyentes.

- ✓ Evaluar el desempeño del personal que integra la Subdirección y promover las promociones del mismo, así como controlar y promover el uso racional de los recursos materiales y técnicas correspondientes a la Dirección General.
- ✓ Promover ante las Agencias Fiscales el análisis de declaraciones y pagos, así como la aplicación de multas en los casos que procedan.
- ✓ Proponer proyectos de capacitación, metodología de evaluación y competencia del desempeño del personal, así como de programas de innovación que redunden en mejor eficiencia y eficacia en la operación y en la prestación de servicio a los contribuyentes.
- ✓ Elaborar en el ámbito que le corresponda, los lineamientos, criterios y procedimientos de operación fiscal que regulen la operación del módulo de Ingresos del Sistema integral de información y de administración financiera y en su caso, proponer normatividad al respecto.
- ✓ Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

4.3.2.6 Departamento de Control de Obligaciones

El impulsar el cumplimiento espontáneo de los sujetos de contribuciones estatales y federales coordinadas mediante la aplicación correcta de las disposiciones fiscales y administrativas que le competen, con el propósito de fortalecer los ingresos públicos del Estado. Dentro de sus funciones son:

- ✓ Formular e integrar un programa operativo anual en unidades e importes a recaudar y calendarizarlo a nivel Dirección General y oficinas administrativas de notificación y cobranza y Agencias Fiscales para hacer efectivas las omisiones y sanciones de contribuyentes incumplidos, así mismo realizar su evaluación mensual y tomar las medidas correctivas necesarias en coordinación con la Dirección General.
- ✓ Coordinar la operación y seguimiento de los programas derivados del convenio de colaboración administrativa en materia fiscal federal, e instruir en

su caso, para efecto de recuperar los créditos federales coordinados, a cargo de los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados, mediante la aplicación del procedimiento administrativo de ejecución, en los términos de la legislación federal aplicable.

- ✓ Distribuir con oportunidad a las Agencias Fiscales y Tesorerías Municipales Coordinadas, la Notificación de Requerimiento de Omisiones, de determinativas de Crédito e imposición de sanciones que emiten las Subdirecciones que conforman la Dirección General.
- ✓ Coordinar la notificación de resoluciones de índole estatal y federal por concepto de requerimientos de omisión de obligaciones fiscales, de liquidación de adeudos o de sanciones que emitan las áreas competentes de recaudación y áreas a fines de la administración pública estatal hasta lograr su pago, incluyendo la aplicación del procedimiento administrativo de ejecución.
- ✓ Tramitar y resolver solicitudes de pago diferido en parcialidades de los créditos fiscales en las materias de su competencia, previa garantía de su importe y accesorios legales.
- ✓ Efectuar y controlar la aplicación del procedimiento administrativo de ejecución a fin de hacer efectivo los créditos fiscales estatales a cargo de los contribuyentes, responsables solidarios y de otros obligados en los términos de la legislación fiscal estatal.
- ✓ Resolver e imponer sanciones por infracciones a las disposiciones fiscales o administrativas en lo correspondiente a su competencia y darle seguimiento hasta su pago.
- ✓ Aplicar el procedimiento administrativo de ejecución a las sanciones que impongan las autoridades judiciales y administrativas hasta obtener su pago.
- ✓ Vigilar que la recuperación de adeudos vaya acorde al Procedimiento Administrativo de Ejecución Fiscal.
- ✓ Atender las solicitudes, aclaraciones de los contribuyentes y demás obligados en las materias que le competen, así como las derivadas de resoluciones de

carácter individual no favorables a un particular, emitidas por esta Subdirección.

- ✓ Aprobar, en el ámbito de su competencia, los procedimientos de remate de bienes embargados realizados por las diferentes oficinas ejecutoras del Estado.
- ✓ Supervisar, dirigir y evaluar a los notificadores y ejecutores adscritos a la Dirección General de Recaudación.
- ✓ Dar asesoría y apoyo en lo concerniente a la recuperación de Créditos Fiscales, Estatales y Federales a los encargados de las áreas de ejecución de las Agencias Fiscales y Tesorerías Municipales Coordinadas.
- ✓ Practicar periódicamente o cuando sea necesario, visitas operativas y administrativas para supervisar el avance de la cobranza coactiva y de la recuperación de rezagos en las Agencias Fiscales, Subagencias Fiscales y a sus respectivas oficinas administrativas de Notificación y Cobranza.
- ✓ Informar mensualmente a nivel contribuyente a la Dirección General y a los Órganos Administrativos que lo conforman responsables del concepto de cobro, sobre la notificación, la recuperación del rezago, y el avance del procedimiento administrativo de ejecución.
- ✓ Proponer proyectos de capacitación, metodología de evaluación y competencia del desempeño del personal, así como de programas de innovación que redunden en mejor eficiencia y eficacia en la operación y en la prestación de servicio a los contribuyentes.
- ✓ Elaborar en el ámbito que le corresponda, los lineamientos, criterios y procedimientos de operación fiscal que regulen la operación del módulo de Ingresos del Sistema integral de información y de administración financiera y en su caso, proponer normatividad al respecto.
- ✓ Participar en la integración del anteproyecto del presupuesto de Ingresos y de Egresos en lo correspondiente a los rubros de su competencia.
- ✓ Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

4.3.3 Dirección

Es la acción interpersonal de la administración para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzo.

4.3.3.1 Mediante la toma de decisiones

La toma de decisiones abarca las cuatro funciones administrativas, así los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, se les llama con frecuencia los que toman las decisiones.

El tomar decisiones supone escoger la mejor alternativa entre las posibles y se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto al objetivo establecido.

Para la toma de decisiones se puede utilizar lo que es el Feed-back, ya que su ciclo de complementa de la información, decisión y acción.

4.3.3.2 Mediante la motivación

A través de la motivación logramos un mejor desempeño, una mayor productividad, una mayor eficiencia, mayor creatividad, mayor responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los empleados. Algunas técnicas y métodos que se van a utilizar para motivar a los de la organización son:

- ✓ Brindarles oportunidades de desarrollo y autorrealización que consiste en otorgarles mayores responsabilidades, nuevos retos, nuevas oportunidades para que expresen su creatividad, nuevas metas, etc.

- ✓ Darles reconocimientos por sus logros, para ello se puede recompensar económicamente por su buen desempeño, elogiarlos por el trabajo realizado, reconocimientos, entre otros.
- ✓ Mostrar interés por ellos sería el apoyarlos en sus metas personales o de desarrollo, un ejemplo, es dándoles tiempo y permiso para que cursen estudios, o incluso financiar parte de éstos.
- ✓ Hacer que se sientan comprometidos se refiere a que se sientan que son parte fundamental en el desarrollo de ésta, así como que se sientan cómodos trabajando en ella.
- ✓ El darles variedad en cuanto a estarlos rotando de puestos, darles nuevas funciones, aumentarles las tareas requeridas para su puesto o el ponerle nuevos retos o metas.
- ✓ El otorgarle buenas condiciones de trabajo son parte fundamental para un trabajador procurando que tenga un buen sueldo o salario, asimismo que cuente con las posibilidades de ascender, el contar con seguros y con todos los beneficios de acuerdo a la ley.
- ✓ El ofrecerles un buen clima laboral es que cuenten con buena infraestructura, instalaciones amplias, baños, ventilación adecuada y demás comodidades.

4.3.3.3 Mediante la comunicación

En las instituciones la comunicación es un elemento mediatizador que pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se propone.

Es una herramienta estratégica para la gestión o dicho de otra manera, la comunicación es un instrumento de gestión y de dirección que, en cuanto a su definición, funciones y aplicación depende de las políticas, las estrategias y las posiciones que adopta una institución en cada situación concreta.

El objetivo de la comunicación es apoyar la estrategia de la Dependencia proporcionando coherencia e integración entre objetivos, los planes y las acciones de la dirección y la difusión y gestión de la imagen y de la información. Asimismo la comunicación en una institución, conocida como la comunicación organizacional, es un factor determinante en el éxito; una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación, mientras que una mala comunicación puede ser motivo de ineficacia, desorden y conflictos internos.

La comunicación siempre debe basarse en un lenguaje claro, simple y comprensible para el receptor. Debe ser oportuna, el mensaje debe llegar al receptor en el momento indicado. Y debe ser precisa, no debe utilizar adornos lingüísticos ni información innecesaria.

Básicamente, la comunicación se clasifica en dos tipos: comunicación externa y comunicación interna:

- Comunicación externa.- es la comunicación en donde el mensaje se dirige hacia fuera de la empresa, es decir, se dirige hacia los consumidores, el público en general, grupos de opinión, etc. Tiene como objetivo informar sobre la existencia de un producto o servicio, informar sobre sus principales beneficios o características, informar sobre las actividades en que participa la empresa, etc.

Para realizar este tipo de comunicación se utilizan medios tales como la televisión, la radio, la prensa escrita, llamadas telefónicas, envío de e-mails, Internet, afiches, carteles, volantes, paneles, tarjetas de presentación, cartas publicitarias, catálogos, folletos, etc.

Un aspecto importante en la comunicación externa son las relaciones públicas, en donde, a través de la participación en eventos, actividades, seminarios, labores

sociales, etc., se busca crear y mantener una buena imagen o reputación de la empresa.

- Comunicación interna.- Es la comunicación en donde el mensaje se dirige hacia dentro de la empresa, es decir, se dirige hacia el personal de ésta. Tiene como objetivo informar sucesos, reportar ocurrencias, coordinar actividades, organizar tareas, controlar, motivar, liderar, etc.

Para realizar este tipo de comunicación se utilizan medios tales como murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc.

Este tipo de comunicación interna se puede dividir en comunicación formal y comunicación informal:

- Comunicación formal: es aquella en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico, y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico inferior, de un nivel superior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa.
- Comunicación informal: es aquella en donde el mensaje circula entre los miembros de la empresa, sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa.

4.3.3.4 Mediante la coordinación de esfuerzo

No es más que el unir y armonizar todas las actividades y esfuerzos de los que integran una institución, teniendo en cuenta un objetivo común.

La coordinación dependerá en cada institución de su razón de tamaño, complejidad y diferencia de funciones. Un jefe puede lograr una coordinación mediante el ejercicio

de un liderazgo edificante, una comunicación adecuada, la participación de los niveles pertinentes en la toma de decisiones y mediante la definición clara de roles y jurisdicciones.

Existen mecanismos que ayudan a unir la estructura de una institución, entre los cuales destacan:

- La adaptación mutua.- aquí es donde se coordina el trabajo mediante el procedimiento sencillo de la comunicación informal.
- La supervisión directa.- consigue la coordinación cuando una persona se hace responsable del trabajo de los demás, es decir, dando instrucciones y controlando sus acciones.
- Normalización del trabajo o de los procesos.- se refiere a la especialización, la programación del contenido del trabajo y de los procedimientos a seguir.
- Implementación de cursos.- los cursos y/o programas harán que las personas sean más competentes y hábiles. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

4.3.3.4.1 Cursos

La importancia de contar con cursos de capacitación y/o programas, es porque permite consolidación en la integración de los miembros de la institución, la entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades; alta productividad; promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo; mejora el desempeño; desarrollo de una mejor comunicación entre los empleados; aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación; y de la disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.

Algunas de las ventajas de contar con cursos y/o programas:

a) Para la empresa y/o institución:

- Trabaja más organizada internamente
- Conlleva a maximizar los resultados
- Fortalece su administración
- Mayores niveles de rentabilidad

b) Para el colaborador:

- Da mayor seguridad, evitando accidentes
- Posibilita desarrollarse personal y profesionalmente
- Mayores habilidades y destrezas para el desempeño

A continuación se enlista la programación trimestral de la calendarización de cursos de capacitación en el año en esta Dependencia de Gobierno, y la descripción de cada uno de ellos.

Estos cursos son con la finalidad de proporcionar a la institución recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo; asimismo, el desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la Dependencia a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados para lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros; y el lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la misma.

Tabla 4.1 Curso de Capacitación correspondiente al mes de marzo.

CENTRO DE CAPACITACIÓN				
Calendario Mensual de Capacitación Correspondiente a Marzo de 2013				
Nombre del Curso	Instructor	Horario	Horas Totales	Día
Comunicación Efectiva	Ing. Juan Carlos Borbón Curiel	9:00-15:00	6 hr.	4
Introducción al Manejo de Archivo	Lic. María Quiroz Cinco	9:00-15:00	6 hr.	6
Desarrollo Integral de la Persona	Lic. Elsa María Araiza Alcaraz	9:00-13:00	8 hr.	6 y 7
Elaboración, Administración y Diseño de Proyectos	Ing. Juan Carlos Borbón Curiel	9:00-15:00	12 hr.	6 y 7
Tablas en Word 2007	Lic. Enrique Alejandro Millán M.	9:00-13:00	4 hr.	7
Ortografía Dinámica y Actualizada	Lic. María Quiroz Cinco	9:00-12:00	15 hr.	10 al 14
Documentos en Word 2007	Lic. Enrique Alejandro Millán M.	9:00-12:00	9 hr.	10, 11 y 12
Manejo de Conflictos	Dr. José Joaquín Mendoza y Q.	9:00-13:00	8 hr.	11 y 12
La Adversidad, Tu Aliada o Tu Enemiga	C.P. Rosa Galáz Salazar	9:00-13:00	4 hr.	14
Tablas y Formatos en Excel 2007	Lic. Enrique Alejandro Millán M.	9:00-12:00	9 hr.	17, 18 y 19
El Reto de Servir	Dr. José Joaquín Mendoza y Q.	9:00-14:00	10 hr.	18 y 19
Asertividad	Lic. José Ignacio Lovio Arvizu	9:00-15:00	12 hr.	18 y 19
Desarrollo Organizacional	Lic. Karina Antonia Guevara V.	9:00-14:00	10 hr.	20 y 21
Desarrollo Secretarial y Administración de la Oficina	Lic. María Quiroz Cinco	9:00-12:00	15 hr.	24 al 28
Tu Actitud hace la Diferencia	C.P. Rosa Galáz Salazar	9:00-13:00	4 hr.	25
Introducción a la Administración de Recursos Humanos	Dr. José Joaquín Mendoza y Q.	9:00-15:00	12 hr.	25 y 26
Gráficos en Excel 2007	Lic. Enrique Alejandro Millán M.	9:00-13:00	4 hr.	26
La Adversidad, Tu Aliada o Tu Enemiga	C.P. Rosa Galáz Salazar	9:00-13:00	4 hr.	27

Fuente. Centro de Capacitación del Gobierno del Estado (CECAP)

- Comunicación Efectiva: su objetivo es que el que participe practicará las estrategias de comunicación mejorando su ambiente laboral e incluso personal.
- Introducción al Manejo de Archivo: proporcionar a los participantes los conocimientos y herramientas necesarias para una administración eficiente en el manejo de documentos, forma de clasificación, organización y mantenimiento de los mismos, acordes a las exigencias metodológicas modernas en materia de administración de archivos.

- Desarrollo Integral de la Persona: el participante aplicará las herramientas que le faciliten desarrollarse de forma íntegra propiciando un ambiente laboral sano.
- Elaboración, Administración y Diseño de Productos: el participante utilizará de manera óptima los recursos al elaborar, administrar y diseñar proyectos para el ejercicio laboral.
- Tablas en Word 2007: el participante elaborará y modificará tablas en Word e incluirlas en documentos de texto.
- Ortografía Dinámica y Actualizada: el participante aplicará las reglas ortográficas básicas en la comunicación escrita que realice.
- Documentos en Word 2007: se aprenderá a crear e imprimir documentos de texto con la apariencia adecuada utilizando herramientas y comandos de formato.
- Manejo de Conflictos: el participante aplicará las técnicas revisadas para la mejora de sus respuestas ante conflictos de distinto tipo.
- La Adversidad, Tu Aliada o Tu Enemiga: el participante, al terminar el curso, utilizará las herramientas necesarias para la creación de hábitos, estimulando formas de proceder, evitando que las dificultades obstaculicen la vida personal y laboral.
- Tablas y Formatos en Excel 2007: aplicará las herramientas y comandos necesarios para la elaboración e impresión de formatos y/o tablas con apariencia adecuada.
- El Reto de Servir: el participante realizará sus labores a partir del marco conceptual y legal que atañe a la Administración Pública Estatal.
- Asertividad: aplicar la asertividad en los diversos escenarios en los que participemos, con el propósito de contar con relaciones interpersonales saludables que contribuyan a un mejor ambiente de trabajo.
- Desarrollo Organizacional: el participante identificará, describirá y aplicará los conceptos, metodología y proceso básico de las intervenciones del Desarrollo

Organizacional como una metodología interdisciplinaria de aplicación para promover cambios planeados en las organizaciones.

- Desarrollo Secretarial y Administración de la Oficina: instrumentarán herramientas para el buen manejo de la administración en su oficina, fortaleciendo sus relaciones humanas y públicas hacia el logro de los objetivos institucionales.
- Tu Actitud hace la Diferencia: los participantes manifestarán cambio en su actitud personal utilizando el sentido común y las ganas de servir a la sociedad.
- Introducción a la Administración de Recursos Humanos: el participante desarrollará un modelo para la Administración del Recurso Humano de la Unidad Administrativa a la cual pertenece.
- Gráficos en Excel 2007: representará datos o resultados por medio de Gráficos de Excel 2007.
- La Adversidad, Tu Aliada o Tu Enemiga: utilizará las herramientas necesarias para la creación de hábitos, estimulando formas de proceder, evitando que las dificultades obstaculicen la vida personal y laboral.

Tabla 4.2 Curso de Capacitación correspondiente al mes de junio.

CENTRO DE CAPACITACIÓN				
Calendario Mensual de Capacitación Correspondiente a Junio del 2013				
Nombre del Curso	Instructor	Horario	Horas Totales	Día
Autoestima, Motivación y Superación	Ing. Juan Carlos Borbón Curiel	9:00-15:00	12hr.	6 y 7
Tablas y Formatos en Excel 2007	Lic. Enrique Alejandro Millán Morales	9:00-12:00	9 hr.	6,7 y 8
Tu Actitud hace la Diferencia	C.P. Rosa Galáz Salazar	9:00-13:00	4 hr.	8
Formulas Básicas en Excel	Lic. Enrique Alejandro Millán Morales	9:00-12:20	10 hr.	12,13 y 14
Planeación Estratégica	Dr. Joaquín Mendoza y Quijada	8:30- 11:30	15hr.	12 al 16
Introducción a la Organización Documental	Lic. Yigal Terán Rivera	9:00-15:00	6hr.	14
Alto al Estrés Laboral	Lic. Jaime Valencia Berrelleza	9:00-15:00	6hr.	15
Primeros Auxilios	Lic. María Quiroz Cinco	9:00-15:00	6hr.	15
Como Hablar en Público	Dr. Joaquín Mendoza y Quijada	9:00-14:00	10hr.	19 y 20
Desarrollo Integral de la Persona	Lic. Elsa Maria Araiza Alcaraz	9:00-13:00	8hr.	20 y 21
Comunicación Efectiva	Ing. Juan Carlos Borbón Curiel	9:00-15:00	6hr.	22
Gráficos en Excel 2007	Lic. Enrique Alejandro Millán Morales	9:00-12:00	4 hr.	23
La Adversidad, Tu Aliada o Tu Enemiga	C.P. Rosa Galáz Salazar	9:00-13:00	4 hr.	23
Disposiciones Legales para la Administración de Personal	Dr. Joaquín Mendoza y Quijada	8.30- 11:30	15hr.	26 al 30

Fuente. Centro de Capacitación del Gobierno del Estado (CECAP)

- Autoestima, Motivación y Superación: el participante instrumentará estrategias de valoración personal que le permita desarrollarse con una actitud positiva ante la vida y el entorno laboral.

- Tablas y Formatos en Excel 2007: aplicará las herramientas y comandos necesarios para la elaboración e impresión de formatos y/o tablas con apariencia adecuada.
- Tu Actitud hace la Diferencia: los participantes manifestarán cambio en su actitud personal utilizando el sentido común y las ganas de servir a la sociedad.
- Fórmulas Básicas en Excel: aplicará los principios básicos para la creación de fórmulas y podrá automatizar formatos que requieran cálculos basados en las operaciones básicas aritméticas.
- Planeación Estratégica: el participante instrumentará acciones que faciliten la realización de las actividades en su área de desempeño, obteniendo mejores resultados.
- Introducción a la Organización Documental: este curso fue diseñado para identificar los elementos legales que componen la organización de la documentación pública que servirán como base para el registro, seguimiento, integración, conservación, destrucción y digitalización de la documentación activa y semiactiva de la Dependencia Gubernamental.
- Alto al Estrés Laboral: el participante manifestará equilibrio emocional reflejando una actitud resolutoria de problemas incrementando su capacidad de respuesta positiva en el entorno personal y laboral.
- Primeros Auxilios: obtendrá los conocimientos para proporcionar la ayuda necesaria y los primeros auxilios en caso de requerirlo, además podrá mantener con vida a una persona en lo que llega la ayuda.
- Como Hablar en Público: el participante utilizará las herramientas básicas de la comunicación en el desarrollo de charlas, conferencias, presentaciones y sesiones de trabajo.
- Desarrollo Integral de la Persona: el participante aplicará las herramientas que le faciliten desarrollarse de forma íntegra propiciando un ambiente laboral sano.

- Comunicación Efectiva: el participante practicará las estrategias de comunicación mejorando su ambiente laboral e incluso personal.
- Gráficos en Excel 2007: el alumno representará datos o resultados por medio de Gráficos de Excel 2007.
- La Adversidad Tu Aliada o Tu Enemiga: utilizará las herramientas necesarias para la creación de hábitos, estimulando formas de proceder, evitando que las dificultades obstaculicen la vida personal y laboral.
- Disposiciones Legales para la Administración de Personal: el participante aplicara los fundamentos legales encaminados para la mejora del manejo de personal.

Tabla 4.3 Curso de Capacitación correspondiente al mes de septiembre.

CENTRO DE CAPACITACIÓN				
Calendario Mensual de Capacitación Correspondiente a de Septiembre 2013				
Nombre del Curso	Instructor	Horario	Horas Totales	Día
Excelencia en el Servicio	Lic. Marisol Téllez Castro	9:00-15:00	12hr.	1 y 2
Tu Actitud Hace la Diferencia	C.P. Rosa Galáz Salazar	9:00-13:00	4hr.	8
7 Hábitos de la Efectividad	Lic. Marisol Téllez Castro	9:00-15:00	12hr.	10 y 11
Primeros Auxilios	Lic. María Quiroz Cinco	9:00-15:00	6hr.	15
Como Hablar en Público	Dr. Joaquín Mendoza y Quijada	9:00-14:00	15hr.	16 -18
Photoshop Básico	Ing. Karla Yaneth Barreras Márquez	9:00-11:30	10 hr.	21-24
Neurolingüística	Dr. Joaquín Mendoza y Quijada	8:30-11:30	12hr.	21-24
La Adversidad, Tu Aliada o Tu Enemiga	C.P. Rosa Galáz Salazar	9:00-13:00	4 hr.	22
Imagen Pública	Lic. Carolina González Cruz	9:00-14:00	10hr.	23 y 24
Tablas y Formatos en Excel 2007	Lic. Enrique Alejandro Millán Morales	9:00-12:00	9 hr.	26 - 28
Actitud de Servicio	Lic. Carolina González Cruz	9:00- 14:00	5hr.	29
Gráficos en Excel	Lic. Enrique Alejandro Millán Morales	9:00-13:00	4 hr.	30

Fuente. Centro de Capacitación del Gobierno del Estado (CECAP)

- Excelencia en el Servicio: los participantes manifestarán cambio en su actitud personal utilizando el sentido común y las ganas de servir a la sociedad.
- Tu Actitud hace la Diferencia: los participantes manifestarán cambio en su actitud personal utilizando el sentido común y las ganas de servir a la sociedad.
- 7 Hábitos de la Efectividad: el curso ayuda al participante a identificarse como persona integral y ser más efectivo en los diferentes roles de su vida.

- Primeros Auxilios: obtendrá los conocimientos para proporcionar la ayuda necesaria y los primeros auxilios en caso de requerirlo, además podrá mantener con vida a una persona en lo que llega la ayuda.
- Como Hablar en Público: el participante desarrollará sus habilidades de comunicación oral y escrita, además del lenguaje corporal y manejo de los espacios físicos que le permitan un comportamiento exitoso en cualquier escenario.
- Photoshop Básico: en este curso de Photoshop aprenderás los usos básicos y funcionalidades del programa. Como edición, retoque o composición de una imagen, así como también se aprenderá las herramientas del Photoshop para el tratamiento y manipulación de imágenes.
- Neurolingüística: es ayudar a las personas a obtener una percepción más clara de sus propios programas, y de los de los demás. Esto permitirá deshacerse de aquellos que no son útiles para lograr un determinado objetivo.
- La Adversidad Tu Aliada o Tu Enemiga: el participante, al terminar el curso, utilizará las herramientas necesarias para la creación de hábitos, estimulando formas de proceder, evitando que las dificultades obstaculicen la vida personal y laboral.
- Imagen Pública: podrán realizar un auto-análisis de su imagen personal y a partir de ello empezar a generar una nueva imagen con fundamento y conocimiento, para lograr sus objetivos personales.
- Tablas y Formatos en Excel 2007: el participante, al completar el curso, aplicará las herramientas y comandos necesarios para la elaboración e impresión de formatos y/o tablas con apariencia adecuada.
- Actitud de Servicio: al finalizar el curso el capacitando podrá identificar con claridad y sencillez su misión, la trascendencia de la función pública que lleva a cabo y el entorno en que realiza su trabajo para efecto de alentar en él, desarrollo personal, productividad y servicio.
- Gráficos en Excel: al terminar el curso, representará datos o resultados por medio de Gráficos de Excel 2007.

Tabla 4.4 Curso de Capacitación correspondiente al mes de diciembre.

CENTRO DE CAPACITACIÓN				
Calendario Mensual de Capacitación Correspondiente a de Diciembre 2013				
Nombre del Curso	Instructor	Horario	Horas Totales	Día
Integración de Equipos de Trabajo	Lic. Marisol Téllez Castro	9:00-15:00	12 hs.	7 y 8
Formulas Básicas en Excel	Lic. Enrique Alejandro Millán Morales	9:00-12:20	10 hr.	13 al 15
“ Un Servidor Público no Nace.. se Hace”	C.P. Rosa Galáz Salazar	9:00-14:00	5 hr.	14 y 15
La Adversidad, Tu Aliada o Tu Enemiga	C.P. Rosa Galáz Salazar	9:00-13:00	4 hr.	19
Gráficos en Excel 2007	Lic. Enrique Alejandro Millán Morales	9:00-13:00	4 hr.	20
7 Hábitos de la Efectividad	Lic. Ofelia Imelda Velarde Fierro	9:00-15:00	12hr.	21 y 22
Tu Actitud Hace la Diferencia	C.P. Rosa Galáz Salazar	9:00-13:00	4hr.	27
Como Hablar en Público	Dr. Joaquín Mendoza y Quijada	9:00-14:00	15hr.	27 al 29
Tablas y Formatos en Excel 2007	Lic. Enrique Alejandro Millán Morales	9:00-12:00	9 hr.	27 al 29
Introducción a la Organización Documental	Lic. Yigal Terán Rivera	9:00-15:00	6 hs.	30

Fuente. Centro de Capacitación del Gobierno del Estado (CECAP)

- Integración de Equipos de Trabajo: promoverá la integración de equipos de trabajo, entre el personal, creando impacto positivo en el desempeño personal y colectivo; mejorando la planeación de las actividades, la dinámica y el clima laboral.
- Fórmulas Básicas en Excel: aplicará los principios básicos para la creación de fórmulas y podrá automatizar formatos que requieran cálculos basados en las operaciones básicas aritméticas.
- Un Servidor Público no Nace se Hace: su objetivo es brindar una amplia gama de sugerencias y experiencias en el desempeño de la Función Pública de gran interés y fáciles de llevar a cabo.

- La Adversidad, Tu Aliada o Tu Enemiga: el participante, al terminar el curso, utilizará las herramientas necesarias para la creación de hábitos, estimulando formas de proceder, evitando que las dificultades obstaculicen la vida personal y laboral.
- Gráficos en Excel 2007: representará datos o resultados por medio de Gráficos de Excel 2007.
- 7 Hábitos de la Efectividad: el curso ayuda al participante a identificarse como persona integral y ser más efectivo en los diferentes roles de su vida.
- Tu Actitud Hace la Diferencia: al finalizar el curso, los participantes manifestarán cambio en su actitud personal utilizando el sentido común y las ganas de servir a la sociedad.
- Como Hablar en Público: concluido el curso, el participante desarrollará sus habilidades de comunicación oral y escrita, además del lenguaje corporal y manejo de los espacios físicos que le permitan un comportamiento exitoso en cualquier escenario.
- Tablas y Formatos en Excel 2007: el participante, al completar el curso, aplicará las herramientas y comandos necesarios para la elaboración e impresión de formatos y/o tablas con apariencia adecuada.
- Introducción a la Organización Documental: este curso fue diseñado para identificar los elementos legales que componen la organización de la documentación pública que servirán como base para el registro, seguimiento, integración, conservación, destrucción y digitalización de la documentación activa y semiactiva de la Dependencia Gubernamental.

El número y variedad de cursos o programas de capacitación son muy grandes en una institución, al igual que su duración; puede ser horas, días, meses o años.

El tipo de capacitación que se adoptará dependerá: del tamaño de la empresa y/o institución, de las facilidades para el desarrollo del programa y de lo que se quiera

enseñar específicamente. La mayoría de los programas de capacitación para colaboradores manuales y de oficina inciden más en las habilidades para el trabajo.

El objetivo de los cursos de capacitación se enfoca a que el colaborador adquiera conocimientos y habilidades que modifiquen su comportamiento, esto con el fin de identificar las áreas de oportunidad y evaluar lo que se enseñó.

Cada uno de estos cursos es a lo largo del año y son impartidos por parte del Centro de Capacitación (CECAP), tienden a mandar la invitación a todos en general de cada una de las Dependencias de Gobierno, ya que estos programas están encaminados a que la institución se beneficie para su mejora continua.

4.3.4 Control

Es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una institución cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El control al detectar e indicar errores actuales debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección. De igual manera el control se emplea para crear mejor calidad, enfrentar el cambio, producir ciclos más rápidos, agregar valor y facilitar la delegación y el trabajo en equipo.

Para llevar el control dentro de esta Dependencia de Gobierno, consta de las siguientes fases:

- ✓ Se van a comparar resultados reales con las metas y normas establecidas.
- ✓ Preparar un informe mensual de desempeño que muestre los resultados reales, los establecidos y verificar diferencia entre ambos.

- ✓ Desarrollar cursos de acción para corregir cualquier deficiencia y aprender de los éxitos.
- ✓ Hacer una selección del menú de alternativas y ponerlas en práctica.
- ✓ Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección y continuar con la retroalimentación para efectos de replanificación.

A través de un conjunto de indicadores claves, se puede propiciar el desarrollo de una gestión de calidad; la medición y evaluación del servicio o producto que provee la organización. Tales indicadores pueden ser:

- La economía: que sería el uso adecuado de los recursos financieros.
- Eficacia: ver que se dé el logro de los objetivos institucionales.
- Eficiencia: es el cumplimiento de las acciones usando el mínimo de recursos.
- Calidad del Servicio: la satisfacción de los requerimientos de los clientes o usuarios.

El contar con indicadores para un mejor control dentro de instituciones reduce la incertidumbre, de las angustias y la subjetividad, con el constante incremento de la efectividad y el bienestar de todos los trabajadores. Algunas de las ventajas de estos indicadores son:

- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo.
- Generar un proceso de innovación e enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia la eficacia y productividad de las actividades.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión de la Dependencia para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades que puedan ser utilizadas para reforzar comportamiento preactivos.

- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad del cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves y la gestión general de las unidades de la institución, con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la Dependencia.

Por otra parte el impartir cursos de capacitación, son con la finalidad de preparar a todos los empleados para la ejecución de diversas tareas y de responsabilidades; así como de proporcionarles oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales puede ser considerado.

En todo plan de modernización de las instituciones, debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. Los cursos de capacitación sirven para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy en día son los propios integrantes de una empresa quiénes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar su productividad.

CAPÍTULO 5.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La experiencia obtenida durante la realización de esta tesis, me permite concluir, que si podemos tener un gran éxito y sobre todo la satisfacción de la institución como del personal.

Nos damos cuenta que con el uso adecuado del proceso administrativo así como de cada uno de sus factores que lo conforman, sí podemos influir en el cambio de mentalidad del personal, se convence de tal manera que ayuda y se incorpora al éxito obtenido.

Se sabe de antemano que todo lo que implica administración debe de tener una organización bien planeada, es vital para cualquier actividad a desarrollarse dentro del mismo, es por eso que aplicando el proceso administrativo se llega a la satisfacción total.

Es importante resaltar que el proceso administrativo es un factor que interviene en todos los aspectos, aún en los que se consideran insignificantes o en los que creemos que no forman parte de nuestros procesos.

Asimismo, con la implementación de objetivos la Dependencia puede ir midiendo su comportamiento y aprender de lo que está haciendo bien y de lo que está haciendo mal para poder mejorarlo.

Finalmente, gracias a los resultados obtenidos se llega a la conclusión que un manual administrativo es un elemento de suma importancia dentro de una Dependencia de Gobierno Estatal, ya que ponerlo en práctica puede llevar a estas al

éxito como tales. Sin duda alguna todo proceso es manejado por un recurso humano y es allí donde comienza el cambio positivo por el camino de la productividad; contando con la participación activa y entusiasta el recurso humano se puede implementar exitosamente los manuales administrativos.

5.2 Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos en este trabajo de tesis. Me permito recomendar la metodología utilizada para llevar a la práctica el proceso administrativo.

Debemos tomar en cuenta que el cambio de comprensión del personal administrativo es de suma importancia, ya que esto es vital para que juntos logremos los objetivos establecidos, y no veamos el proceso administrativo como una práctica más en nuestros procesos sino que aprendamos que siempre debemos de tomarlo en cuenta incluso para nuestra vida cotidiana.

Esta tesis puede considerarse un apoyo para otras investigaciones relacionadas con este tema.

Dentro de las recomendaciones que se sugieren para mejorar en las actividades asignadas a cada miembro de la institución son:

- ✓ Implementar los procedimientos propuestos.
- ✓ Difundir los resultados de esta investigación a todo el equipo, con el fin de mantener al tanto de la situación actual.
- ✓ El manual administrativo debe estar disponible, de tal forma que pueda ser consultado en cualquier momento por el personal.

- ✓ Hacer uso del manual en la capacitación del personal de nuevo ingreso en la unidad administrativa, para que desde el inicio de su incorporación este a su vez conozca todos los lineamientos de la institución.
- ✓ Mantener siempre actualizado según los cambios que vayan surgiendo, para que a su vez el personal este a la par con dicha información.
- ✓ Los responsables del manual deben vigilar el fiel cumplimiento del mismo, con la finalidad de que estos se cumplan tal como son para un adecuado funcionamiento de las actividades que se lleven a cabo dentro de la Dependencia; y así contribuir al mejoramiento continuo.
- ✓ Realizar tareas para que los empleados involucrados se familiaricen con el manual y valoren el contenido del mismo.

Del mismo modo, de acuerdo a los resultados arrojados en cada una de las etapas se hace mención de algunas recomendaciones que propicien la mejora en cada una de ellas.

En la etapa de planeación podemos definir aún mejor los propósitos, objetivos y estrategias a seguir, así como establecer políticas y procedimientos para adquirir mejores métodos para el desempeño. La elaboración de programas más prácticos para lograr los objetivos establecidos y el anticiparse ante los posibles problemas futuros, harían de la Dependencia una mejor institución; y con esto una mejor planeación.

De acuerdo a los resultados de la encuesta se puede reflejar que el procedimiento de organización también es bueno, sin embargo es necesario ser reforzado. Esto se puede lograr mediante el diseño y fijación de las estructuras, procesos, funciones, responsabilidades, métodos y técnicas que ayudan a simplificar el trabajo; con el propósito de obtener la maximización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos.

El seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado, así como la elaboración de manuales y actualización de los mismos; sería otros de los recursos para la mejora de la segunda etapa que es la organización.

En dirección se puede dar a la ejecución de actividades desarrolladas en la planeación y organización; el conducir o retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo, así como la motivación a los miembros recompensando su reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho, el llevar una buena comunicación entre todos los directivos y empleados para satisfacer sus necesidades; y principalmente el de poner en práctica todas las actividades propuestas para la mejora de una mejor dirección.

Al igual que en las etapas anteriores nos damos cuenta que control también tiene un resultado positivo, sin embargo puede ser aún mejor mediante tareas que conlleven a un estatus excelente. El ajustar el control de acuerdo a los resultados, sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias, idear los medios efectivos para medir las operaciones y comparar los resultados con los planes en general, son una de las actividades que se sugieren seguir para lograr un adecuado control de todo lo previsto en las etapas anteriores y con ello una excelente mejora en las cuatro funciones del proceso administrativo.

ANEXOS

Anexo 6.1 Encuesta

Tomando en cuenta la escala de puntuación (1-5 puntos), que más adelante aparece, indique la puntuación con la que usted calificaría el comportamiento que actualmente tiene cada función en el desarrollo del proceso administrativo en su organización.

- ❖ Inadecuado 1. Comportamiento considerado como inaceptable para el desarrollo de un buen trabajo de administración.
- ❖ Aceptable 2. Comportamiento calificado como aceptable para desarrollar un buen trabajo de dirección y que exige un proceso de perfeccionamiento inmediato.
- ❖ Promedio 3. Comportamiento considerado como promedio que puede ser aceptado temporalmente, pero que debe ser mejorado.
- ❖ Bueno 4. Un estándar de desempeño por arriba del promedio, que satisface los requerimientos para desarrollar un buen trabajo de dirección, y que deja muy pocas cosas importantes para mejorar o perfeccionar.
- ❖ Excelente 5. Un estándar que evidencia la existencia de un trabajo de dirección efectivo y eficiente.

SEXO	FEMENINO	MASCULINO

ÁREA O DEPARTAMENTO	CTRL. VEHICULAR	RENDICIÓN DE CUENTAS	IMPUESTOS Y DERECHOS ESTATALES	CTRL. DE OBLIGACIONES Y COBRANZA	IS RTP 2%

- 1.- ¿El superior establece objetivos a corto y largo plazo, que contribuyen al logro de los objetivos de su departamento? ____
- 2.- ¿El superior elabora para su departamento, planes de trabajo y hacen uso efectivo de ellos? ____
- 3.- ¿Establece el superior premisas de planeación con los demás miembros de su equipo de trabajo? ____
- 4.- ¿Comprenden los dirigentes la importancia del trabajo orientado hacia el logro de los objetivos? ____
- 5.- ¿Establece el superior objetivos concretos, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos generales de la organización? ____
- 6.- ¿Con qué eficacia y visión de futuro los directivos de la organización asumen compromisos superiores de planificación considerando el entorno? ____
- 7.- ¿Apoya el directivo en la búsqueda y obtención de la información necesaria para que desarrollen su proceso de planeación? ____
- 8.- ¿Los dirigentes determinan los factores limitantes para la toma de decisiones y solución de problemas en el desarrollo de sus funciones como dirigentes? ____
- 9.- ¿El superior trabaja con prioridades y exigen que los demás hagan lo mismo? ____
- 10.- ¿Comprueba el superior periódicamente si sus planes de trabajo están en correspondencia con las expectativas actuales de su trabajo y de la organización? ____
- 11.- ¿Delega el directivo autoridad sin perder el control e integridad de la actividad que dirige? ____

-
- 12.- ¿Con qué eficacia el superior se encarga de ocupar los puestos de trabajo, para cubrir los requerimientos y expectativas de los mismos? ____
- 13.- ¿Domina el superior las funciones de su puesto de trabajo? ____
- 14.- ¿El superior coordina el trabajo de su personal enfocado al logro de resultados superiores? ____
- 15.- ¿Está claramente delimitado la autoridad y funciones para cada uno de los puestos de trabajo? ____
- 16.- ¿El directivo busca soluciones aplicables que garanticen la estabilidad de su personal? ____
- 17.- ¿En qué magnitud el superior identifica los cambios a realizar en el sistema que sean congruentes con los objetivos de la empresa? ____
- 18.- ¿En qué medida el directivo contribuye a la superación y desarrollo sistemático de su personal? ____
- 19.- ¿Con qué eficacia el superior se asegura que exista correspondencia entre los objetivos, funciones y tareas a desarrollar en cada puesto de trabajo? ____
- 20.- ¿Con qué eficacia el superior organiza y controla su trabajo personal asegurándose que los demás hagan lo mismo?
- 21.- ¿El directivo establece un plan de capacitación y desarrollo para cada compañero que ingresa en la organización? ____
- 22.- ¿El dirigente basa el sistema de evaluación en los objetivos convenidos con los trabajadores y en otros elementos? ____
- 23.- ¿El directivo logra motivar para el desempeño efectivo de su trabajo? ____
- 24.- ¿En qué medida el superior utiliza el trabajo en equipo? ____
- 25.- ¿Diseña el superior soluciones aplicables y efectivas a problemas detectados en su trabajo? ____
- 26.- ¿El directivo promueve relaciones efectivas para que estas se fortalezcan constantemente? ____
- 27.- ¿El superior escucha las inquietudes e ideas de los demás mostrando tanta sensibilidad ante las opiniones? ____

-
- 28.- ¿Promueve el dirigente la participación real y efectiva en la toma de decisiones?

- 29.- ¿Cómo considera la habilidad que demuestra el superior con la persuasión y comunicación? _____
- 30.- ¿Cómo considera el nivel de honestidad y confiabilidad de su superior en el trabajo? _____
- 31.- ¿El sistema de control que posee el superior le permiten reflejar las excepciones oportunamente? _____
- 32.- ¿En el proceso de control el superior establece estándares reales que garanticen la verificación exacta y objetiva del cumplimiento de los objetivos propuestos? _____
- 33.- ¿Cómo valora el superior la calidad de control en el cumplimiento de las tareas principales de su trabajo y de los demás? _____
- 34.- ¿El directivo domina y utiliza las técnicas de control en el desarrollo de su trabajo y exige lo mismo a los demás? _____
- 35.- ¿En qué medida el superior da seguimiento a las tareas delegadas para los de la organización? _____
- 36.- ¿Con qué eficacia los dirigentes seleccionan los puntos críticos de control para el cumplimiento efectivo de los planes trazados? _____
- 37.- ¿Reconocen los dirigentes que el control exige acciones de planeación, organización y dirección? _____
- 38.- ¿Evalúa el directivo el desempeño con criterios basados en los resultados obtenidos por estos? _____
- 39.- ¿En qué magnitud el superior utiliza la planeación y el control como herramienta eficaz, motivadora y fortalecedora de la moral y disciplina? _____
- 40.- ¿Los estándares de control establecidos por el directivo son eficaces y comprendidos? _____

Anexo 6.2 Tablas de Preguntas

Tabla 1. El superior establece objetivos a corto y largo plazo, para el logro de los objetivos de su departamento.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	4	8
Bueno	32	64
Excelente	14	28
Total	50	100

Tabla 2. El superior elabora planes de trabajo para hacer uso efectivo de ellos.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	5	10
Bueno	36	72
Excelente	9	18
Total	50	100

Tabla 3. El superior establece premisas de planeación con los miembros de su equipo de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	7	14
Bueno	34	68
Excelente	9	18
Total	50	100

Tabla 4. Comprenden los dirigentes la importancia del trabajo orientado hacia el logro de los objetivos.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	5	10
Bueno	34	68
Excelente	11	22
Total	50	100

Tabla 5. Establece el superior objetivos concretos para contribuir en los objetivos generales de la organización.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	7	14
Bueno	35	70
Excelente	8	16
Total	50	100

Tabla 6. Los directivos de la organización asumen compromisos superiores de planificación considerando el entorno.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	10	20
Bueno	33	66
Excelente	7	14
Total	50	100

Tabla 7. El directivo apoya en la búsqueda de la información para el desarrollo del proceso de planeación.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	12	24
Bueno	33	66
Excelente	5	10
Total	50	100

Tabla 8. Los dirigentes determinan los factores para la toma de decisiones para la solución de problemas.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	9	18
Bueno	33	66
Excelente	8	16
Total	50	100

Tabla 9. El superior trabaja con prioridades y exigen que los demás hagan lo mismo.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	5	10
Bueno	38	76
Excelente	7	14
Total	50	100

Tabla 10. Comprueba el superior sus planes de trabajo y de la organización.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	4	8
Bueno	38	76
Excelente	8	16
Total	50	100

Tabla 11. Delega el directivo autoridad sin perder el control e integridad de la actividad que dirige.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	6	12
Bueno	32	64
Excelente	12	24
Total	50	100

Tabla 12. El superior se encarga de ocupar los puestos de trabajo, para cubrir los requerimientos de los mismos.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	12	24
Bueno	26	52
Excelente	12	24
Total	50	100

Tabla 13. Domina el superior las funciones de su puesto de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	12	24
Bueno	28	56
Excelente	10	20
Total	50	100

Tabla 14. El superior coordina el trabajo de su personal enfocado al logro de resultados superiores.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	12	24
Bueno	30	60
Excelente	8	16
Total	50	100

Tabla 15. Está claramente delimitado la autoridad y funciones para cada uno de los puestos de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	12	24
Bueno	32	64
Excelente	6	12
Total	50	100

Tabla 16. El directivo busca soluciones aplicables que garanticen la estabilidad de su personal.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	10	20
Bueno	31	62
Excelente	9	18
Total	50	100

Tabla 17. El superior identifica los cambios a realizar en el sistema que sean congruentes con los objetivos de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	12	24
Bueno	27	54
Excelente	11	22
Total	50	100

Tabla 18. El directivo contribuye a la superación y desarrollo sistemático de su personal.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	18	36
Bueno	24	48
Excelente	8	16
Total	50	100

Tabla 19. El superior se asegura que exista correspondencia entre objetivos, funciones y tareas a desarrollar en cada puesto de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	12	24
Bueno	30	60
Excelente	8	16
Total	50	100

Tabla 20. El superior organiza y controla su trabajo personal asegurándose que los demás hagan lo mismo.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	5	10
Bueno	40	80
Excelente	5	10
Total	50	100

Tabla 21. El directivo establece un plan de capacitación y desarrollo para cada compañero que ingresa en la organización.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	12	24
Bueno	30	60
Excelente	8	16
Total	50	100

Tabla 22. El dirigente basa el sistema de evaluación en los objetivos convenidos con los trabajadores y en otros elementos.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	12	24
Bueno	30	60
Excelente	8	16
Total	50	100

Tabla 23. El directivo logra motivar para el desempeño efectivo de su trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	13	26
Bueno	25	50
Excelente	12	24
Total	50	100

Tabla 24. El superior utiliza el trabajo en equipo.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	9	18
Bueno	35	70
Excelente	6	12
Total	50	100

Tabla 25. El superior diseña soluciones a problemas detectados en su trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	8	16
Bueno	34	68
Excelente	8	16
Total	50	100

Tabla 26. El directivo promueve relaciones efectivas para que estas se fortalezcan constantemente.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	12	24
Bueno	27	54
Excelente	11	22
Total	50	100

Tabla 27. El superior escucha las inquietudes e ideas de los demás.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	13	26
Bueno	30	60
Excelente	7	14
Total	50	100

Tabla 28. Promueve el dirigente la participación real y efectiva en la toma de decisiones.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	13	26
Bueno	35	70
Excelente	2	4
Total	50	100

Tabla 29. El superior demuestra habilidad con la persuasión y comunicación con los de la organización.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	11	22
Bueno	38	76
Excelente	1	2
Total	50	100

Tabla 30. El superior demuestra honestidad y confiabilidad en el trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	1	2
Bueno	36	72
Excelente	13	26
Total	50	100

Tabla 31. El sistema de control que posee el superior le permiten reflejar las excepciones oportunamente.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	3	6
Bueno	41	82
Excelente	6	12
Total	50	100

Tabla 32. El superior establece estándares de control que garantizan la verificación objetiva de los objetivos propuestos.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	6	12
Bueno	37	74
Excelente	7	14
Total	50	100

Tabla 33. El superior valora la calidad de control en el cumplimiento de las tareas de la organización.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	6	12
Bueno	41	82
Excelente	3	6
Total	50	100

Tabla 34. El directivo domina y utiliza las técnicas de control en el desarrollo de su trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	12	24
Bueno	31	62
Excelente	7	14
Total	50	100

Tabla 35. El superior da seguimiento a las tareas delegadas para los de la organización.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	11	22
Bueno	33	66
Excelente	6	12
Total	50	100

Tabla 36. Los dirigentes seleccionan los puntos críticos de control para el cumplimiento efectivo de los planes trazados.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	13	26
Bueno	30	60
Excelente	7	14
Total	50	100

Tabla 37. Los dirigentes reconocen que el control exige acciones de planeación, organización y dirección.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	13	26
Bueno	28	56
Excelente	9	18
Total	50	100

Tabla 38. El directivo evalúa el desempeño con criterios basados en los resultados obtenidos por estos.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	14	28
Bueno	32	64
Excelente	4	8
Total	50	100

Tabla 39. El superior utiliza la planeación y el control como herramienta eficaz de la moral y disciplina.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	12	24
Bueno	34	68
Excelente	4	8
Total	50	100

Tabla 40. Los estándares de control establecidos por el directivo son eficaces y comprendidos.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Promedio	8	16
Bueno	38	76
Excelente	4	8
Total	50	100

Tabla 41. Número de encuestados de ambos sexos.

SEXO

	Frecuencia	Porcentaje válido
Femenino	28	56
Masculino	22	44
Total	50	100

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, J. (2010). La mejora Continua. Recuperado de: http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/la_mejora_continua.pdf

Álvarez, A. (2004). *Manual de Procedimientos Administrativos y Constructivos para la Remodelación del Hotel Tenayuca*. (Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico de la Construcción). Recuperado de: http://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Licenciatura/Alvarez_Castrejon_Arturo_Alejandro_44729.pdf

Bimbo. Recuperado de: <http://www.ixe.com.mx/storage/BIMBO20080605.pdf>

Bustamante, J. (2013). El proceso Administrativo-Dirección y Control. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/3236439/El-Proceso-Administrativo-Direccion-y-Control>

Canseco, D. (2007). La auditoría administrativa como mecanismo para la evaluación y control de cuentas por cobrar del consorcio Bimbo Pachuca S.A. DE C.V. (Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo). Recuperado de <http://www.uaeh.edu.mx/docencia/Tesis/icea/licenciatura/documentos/La%20auditoria%20administrativa.pdf>

CEMEX. Crecimiento Sostenido, Resultados Consistentes. (1997). Recuperado de: <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/1997/InformeAnual.pdf>

Crosby, P. (2006). Calidad sin Lágrimas. Recuperado de: <http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/eventos/28Sem/CURSO%20DE%20DIR.%20CAL%20Y%20MEJ%20CONT%20150710.pdf>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición.

García, P. Mejora Continua de Procesos. Recuperado de: http://www.ainia.es/html/archivos/Presentacion_ainia_teoría.pdf

Gestión pública y privada. Calidad en los servicios públicos. Recuperado de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestionpublica/default3.asp

Grupo Bimbo. Recuperado de: <http://mx.advfn.com/empresa/grupo-bimbo>

Guzmán, I. (1967). *La Sociología de la Empresa*. Segunda Edición.

Herrera, H. (2007). Importancia de los Manuales Administrativos. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>

Hernández y Rodríguez, S. (2008). *Administración. Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad*. Segunda Edición.

Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2008). *Administración una Perspectiva Global*. Decimotercera Edición.

La organización en la empresa. Recuperado de: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>

Manuales Administrativos. Recuperado de: http://ecampus.fca.unam.mx/ebook/imprimibles/administracion/administracion_3/Unidad_4.pdf

Manual de Procedimientos. Recuperado de: http://www.mundodescargas.com/apuntes-trabajos/contabilidad/decaragar_procedimientos-administrativos.pdf

Marroquín, A. (2010). *Propuesta de Manuales Administrativos para la empresa Ferre Pat de Puebla, S.A. de C.V.* (Tesis de Maestría, Universidad Veracruzana). Recuperado de: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/24168/1/AliciaMarFlores.pdf>

Martínez, M. (2010). *Capacidad Administrativa de la Empresa Integradora Carpinteros Originales de la Sierra Sur SA de CV.* (Tesis de Maestría, Universidad de la Sierra sur). Recuperado de http://www.unsis.edu.mx/tesis/tesis_digitales_UNSIS/Ciencias_Empresariales/Capacidad%20administrativa%20de%20la%20empresa%20integradora%20de%20carintero%20originales%20de%20la%20sierra%20sur%20SA%20de%20CV.pdf

Martínez, N. (2013). Diseño de la investigación. Recuperado de http://www.aniorte-nic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm

Mejía, J. Historia de la Administración. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos58/historia-administracion/historia-administracion2.shtml>

Melgar, J. (2012). La Administración y su Desarrollo de Cara al Siglo XXI. Recuperado de: <http://www.sabetodo.com/contenidos/EpAkZAFyupKpgMiPts.php>

Motivación, elemento de la dirección. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/agascras/motivacion-elemento-de-la-direccion>

Münch, L. (2012). *Fundamentos de Administración*. Novena Edición.

Órnelas, M. (2003). *Mejora Continua en el Proceso Administrativo de Instituciones Públicas*. (Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León). Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/2952/1/1020149295.pdf>

Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*.

Portillo, K., & Atencio, E. (2008). Proceso Académico Administrativo. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/737/73711121009.pdf>

Proceso Administrativo. Recuperado de: https://www.u-cursos.cl/ieb/2010/1/GEM01/291401/material_docente/bajar?id_material=530555

Recursos Humanos. Proceso Administrativo de una empresa. Recuperado de: <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&q=1&sg=5>

Richard, Ch. (2005). Empresas Públicas. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos24/empresas-publicas/empresas-publicas.shtml>

Robbins (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición.

Román, L. (2009). La organización, como función de la administración. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2009a/rpps.htm>

Rutto, A. (2009). Proceso Administrativo. Recuperado de: http://www.articulo.org/articulo/10099/el_proceso_administrativo.htm

Sagastume, L. (2006). *La Aplicación del Proceso Administrativo en una Empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo*. (Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala). Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1847.pdf

Stoner, J. & Freeman, E. *Administración*. Sexta Edición.

Técnicas de Motivación. Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-motivacion/>

Thompson, I. (2008). Definición de Administración. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>

Thompson, M. & Antezana, J. (2006). El Proceso Administrativo. Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>

Trujillo, O. (2008). *Diseño de la Estructura Administrativa para la Empresa L & C Distribuciones LTDA*. (Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica). Recuperado de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/946/1/658402T866.pdf>

Turmero, I. Elaboración del Manual de Procedimientos Administrativos del Departamento de Protecciones de Transmisión Regional. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos88/elaboracion-manual-procedimientos-administrativos/elaboracion-manual-procedimientos-administrativos.shtml>

Valda, J. (2012). Técnicas de organización y coordinación en la empresa. Recuperado de: <http://jcvalda.wordpress.com/2012/11/06/tecnicas-de-organizacion-y-coordinacion-en-la-empresa/>

Valle, P. (2010). Mejora Continua. Recuperado de: http://www.tlalpan.uvmnet.edu/oiid/download/Proceso%20de%20Mejora%20Continua_04_CEA_AE_PICEA_E.pdf

NOMBRE DEL TRABAJO

005_MA_Antonia Yenichel Martinez Martinez.pdf

AUTOR

Antonia Yenichel Martinez Martinez

RECUENTO DE PALABRAS

26813 Words

RECUENTO DE CARACTERES

146529 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

122 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

833.9KB

FECHA DE ENTREGA

Nov 23, 2022 1:59 PM GMT-7

FECHA DEL INFORME

Nov 23, 2022 2:03 PM GMT-7**● 24% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 24% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 18% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Fuentes excluidas manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)
- Bloques de texto excluidos manualmente