



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS



FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ESTUDIO Y DISEÑO DE LA GESTIÓN DE COMPRAS DEL ÁREA DE
RECURSOS MATERIALES DEL INSTITUTO DE FORMACIÓN POLICIAL DEL
ESTADO DE CHIAPAS.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON
TERMINAL EN ORGANIZACIONES

QUE PRESENTA

C. P. CÉSAR AUGUSTO ROJAS ROBLES 07011108

DIRECTORA DE TESIS

MTRA. EDITH ROSALÍA VILLAGÓMEZ MALAGÓN

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.

SEPTIEMBRE DE 2021



COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN
Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 02 de septiembre de 2021.
Oficio No. D/CIP/TIP/339/2021.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

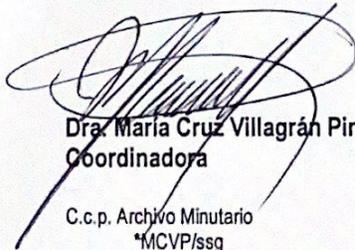
C. CÉSAR AUGUSTO ROJAS ROBLES
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN
ORGANIZACIONES.
PRESENTE

Por este medio me permito informarle que se AUTORIZA la impresión de su tesis titulada "ESTUDIO Y DISEÑO DE LA GESTIÓN DE COMPRAS DEL ÁREA DE RECURSOS MATERIALES DEL INSTITUTO DE FORMACIÓN POLICIAL DEL ESTADO DE CHIAPAS.", toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha octubre 30 de 2020, suscrito por la Mtra. Edith Rosalía Villagómez Malagon, Directora de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

Atentamente

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SER



Dra. María Cruz Villagrán Pinzón
Coordinadora
C.c.p. Archivo Minutario
*MCVP/ssg



FFCA-147

Boulevard Belisario Domínguez, Km 1081, sin número, Terán. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México C.P.29050. Tels.
(961) 61 5 42 49 y 61 5 13 26 ext. 112
E-mail: posgradofca2018@gmail.com





Código: FO-113-09-05

Revisión: 0

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE TÍTULO Y/O GRADO.

El (la) suscrito (a) César Augusto Rojas Robles,
Autor (a) de la tesis bajo el título de “ Estudio y diseño de la Gestión de Compras
del Área de Recursos Materiales del Instituto de Formación Policial del Estado de Chiapas.
_____”
presentada y aprobada en el año 20 21 como requisito para obtener el título o grado
de Maestría en Administración con Terminal en Organizaciones, autorizo a la
Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), a que
realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para que
contribuya a la divulgación del conocimiento científico, tecnológico y de innovación que se
produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional del Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 09 días del mes de Septiembre del año 2021.



César Augusto Rojas Robles

Nombre y firma del Tesista o Tesistas

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme llegar a este momento y poder concluir este trabajo de investigación.

A mi Esposa Roxana Gutiérrez Serrano por brindarme su amor, apoyo y paciencia para el logro de mis objetivos.

A mis hijos Rodrigo Rojas Gutiérrez y Diego César Rojas Gutiérrez por estar siempre a mi lado y ser el motivo que fortalece día a día.

A mis padres César Augusto Rojas Cabrera y Rosalinda M. Robles Ruiz así como mis hermanas Adriana M. Rojas Robles y Alejandra del Rocío Rojas Robles por su apoyo incondicional y total para el logro de mis metas.

A la Dra. Isis Mandujano y la Mtra. Edith Rosalía Villagómez Malagón, por su paciencia, compromiso y dedicación, por compartirme sus conocimientos y experiencia.

A mis compañeros y amigos colaboradores del Instituto de Formación Policial quienes mostraron total disposición para proporcionarme información que me permitió elaborar este proyecto.

RESUMEN

El proyecto de investigación que a continuación leerá tiene como objetivo de estudio el Diseño y adecuación de la Gestión de Compras del Área de Recursos Materiales del Instituto de Formación Policial catalogada como una institución gubernamental sin finalidad de lucro.

En el transcurso de la lectura mostraré que la Gestión de Compras es una de las partes más importantes ya que establece una serie de pasos para la adquisición de materiales y suministros, por lo que, dentro de una organización se debe considerar siempre la gestión de compras ya que a través de esta se puede tener un control eficiente y así mantener una organización en óptimas condiciones.

Dentro de este marco, tomé la decisión de elegir al Instituto de Formación Policial, como entorno de acción para proponer mejoras al Manual de Procedimientos para que le permita mejorar eficaz y eficientemente el proceso de adquisición de materiales y/o suministros, ya que de esta forma se podrán evitar futuras anomalías en la estructuración y comprobación de las compras realizadas por el área de Recursos Materiales del Instituto de Formación Policial.

La investigación es presentada con el siguiente esquema:

En el Capítulo I, se proyecta los antecedentes, el entorno de acción y los objetivos de la investigación. Así también se define el objetivo de la investigación que es: Diseñar la gestión de compras del área de Recursos Materiales del Instituto de Formación Policial del Estado de Chiapas con base a un análisis teórico para identificar el proceso de Gestión de Compras, así como el diseño del manual de procedimientos para definir las funciones de los puestos.

En el Capítulo II se presenta la revisión bibliográfica relacionada con el tema de estudio, que se consultó para sustentar la investigación, en este apartado se explica en qué consiste la Gestión de Compras y sus diversas ramificaciones.

En el Capítulo III, se describe la metodología seleccionada, así como las técnicas que se utilizaron para recabar la información, como son: estudio de caso, entrevistas y revisión documental, así también se detalla el tipo de datos que se obtendrá.

En el Capítulo IV, se detalla los resultados obtenidos por cada método de investigación que se aplicó en el estudio realizado en el Área de Recursos Materiales del Instituto de Formación Policial.

En el Capítulo V, se presenta la propuesta de Diseño y Modificación del Manual de Procedimientos del área de Recursos Materiales del Instituto de Formación Policial y finalmente en el Capítulo VI, se plantea las conclusiones de la investigación.

ÍNDICE.

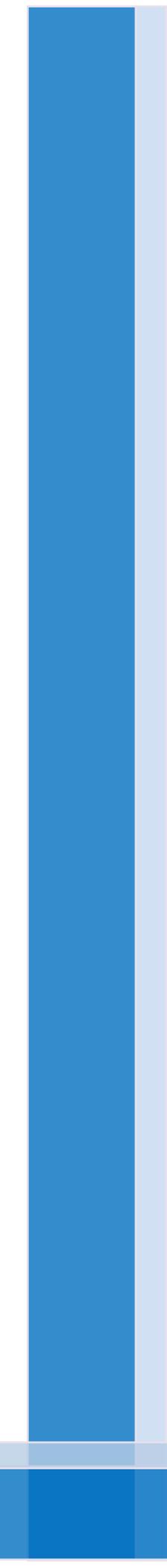
AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

CAPITULO I INTRODUCCION	8
1.1 Antecedentes	9
1.2 Planteamiento del problema.....	11
1.3 Objetivo	12
1.3.1 Objetivo específicos	12
1.4 Organización del Contenido.....	13
CAPITULO II REVISIÓN BIBLIOGRAFICA SOBRE LA GESTION DE COMPRAS.....	14
2.1 Gestión de Compras.....	15
2.1.1 Objetivo de la Gestión de Compras.....	15
2.1.2 Plan de Aprovisionamiento de Mercancías.....	16
2.1.3 Planificación de las Compras.....	17
2.1.4 Gestión del Proceso de Compras.....	18
2.1.5 Optimización de la Gestión de Compras	19
2.2 Compras.....	21
2.2.1 Importancia de las Compras.....	22
2.2.2 Objetivo de las Compras.....	22
2.2.3 Proceso de Compras	23
2.2.4 Ética en las Compras.....	25
2.2.5 Diagrama de Flujo del Proceso de Compras	25
2.2.6 Tipos de Compras	27
2.2.6.1 Compras Anticipadas.....	27
2.2.6.2 Compras de Emergencia.....	28
2.2.6.3 Compras Estacionales.....	28
2.2.6.4 Compras Rutinarias.....	28
2.2.6.5 Compras de Oportunidad	28
2.2.6.6 Compras Especiales	28
2.2.6.7 Compras para Administración	29
2.2.6.8 Compras en el Sector Público	29

2.3	Planificación de la Demanda.....	30
2.4	Compras JIT.....	32
2.5	Selección de Proveedores.....	34
2.5.1	Evaluación de Proveedores.....	35
2.5.2	Negociación de las Condiciones.....	36
2.6	Tramitación documental del proceso de compra.....	36
2.6.1	El pedido.....	37
2.6.2	Cotización.....	38
2.6.3	Orden de Compra.....	39
2.6.4	Recepción del Pedido.....	40
2.6.5	Solicitud de Orden de Pago.....	41
2.7	Sistema de Compras en el Sector Público.....	42
2.7.1	Planeación y programación de las adquisiciones.....	43
2.7.2	Proceso de Compras.....	44
2.7.2.1	Licitación Pública.....	45
2.7.2.2	Licitación Restringida.....	46
2.7.2.3	Adjudicación directa.....	47
2.7.3	El Pedido o Contrato.....	47
2.7.4	El sistema de pago.....	48
2.8	Los Manuales.....	48
2.8.1	Manuales Administrativos.....	49
2.8.2	Manuales de Políticas y Procedimientos.....	51
2.8.3	Objetivos del Manual de Procedimientos.....	53
2.8.4	Ventajas del Manual de Procedimientos.....	55
2.8.5	Clasificación de los Manuales de Procedimientos.....	56
2.8.6	Composición y Elaboración de los Manuales de Procedimientos.....	57
CAPITULO III MÉTODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		62
3.1	Descripción del Caso de Estudio.....	64
3.1.1	Antecedentes.....	64
3.1.2	Misión.....	65
3.1.3	Visión.....	65
3.1.4	Organigrama.....	66

3.2	Limitaciones	68
CAPITULO IV INVESTIGACIÓN DE CAMPO		70
4.1	Introducción.....	71
4.2	Forma en que se analizaron los datos.....	71
4.3	Resultados encontrados.....	71
4.3.1	Entrevista.....	71
4.3.2	Cédula de revisión documental.....	76
4.4	Interpretación de Resultados.....	79
4.4.1	Interpretación Global de Resultados.....	79
	Guía de entrevista sobre Procesos de Compras.....	79
	Cédula de Revisión Documental.....	82
CAPITULO V. PRODUCTO FINAL		85
5.1	Diseño de la Gestión de Compras del área de Recursos Materiales del Instituto de Formación Policial del Estado de Chiapas.....	86
CAPITULO VI. CONCLUSIONES.....		106
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA.....		109



CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1 Antecedentes.

Desde el punto de vista de Heredia (2013) Las compras o adquisiciones consiste en suministrar de manera ininterrumpida, materiales bienes y/o servicios, para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de producción. Estos bienes y/o servicios, deben proporcionarse en las cantidades adecuadas, en el momento solicitado, con el precio acordado y en el lugar requerido por el cliente, dentro de unos tiempos estipulados previamente, es decir, que ni antes ni después ya que tanto una entrega anticipada no acordada, como un retraso no previsto, pueden obstaculizar los procesos productivos del comprador.

Desde otra perspectiva, tomando como base el artículo escrito por (Harold Arabia Ríos), establece que: “Podemos definir la gestión de compras como la operación comercial que incluye un proceso cuya magnitud y alcance depende del tamaño de la empresa, ubicación o sector de la empresa. El principal objetivo de la función de compras es la reducción de costos y obtención de utilidades y eficiencia en el servicio. En términos generales es obtener mediante negociaciones los recursos necesarios que ayuden en el cumplimiento de la misión de la organización”.

Para un efectivo cumplimiento de la misión de la organización, se señalan unos objetivos específicos al departamento de compras que parten de un principio: **Cuidar los fondos de la compañía y obtener utilidades.**

Tal como lo establece Sangri (2014) “El departamento de compras, como toda área administrativa tiene funciones y obligaciones para con todos departamentos a los que les da servicio, empezando con todo aquello que origina la compra, observando desde su inicio algunas consideraciones importantes entre las que destacan:

a) Qué origina la requisición y si se debe comprar

Aunque esta función no recae en el área de compra, su lugar de origen será generalmente el área de manufactura y en algunas ocasiones, los

departamentos de la empresa donde hace falta algún requerimiento, que pueden ser artículos de oficina, de limpieza, refacciones, etc.

b) Qué calidad

Generalmente las empresas solicitan que todo lo que compran debe ser de calidad, pero no lo más barato, pues existe una regla en las compras, "**lo barato cuesta caro**". Esto lo atribuimos a que después de comprar un artículo de segunda, hay que hacer adecuaciones o reparaciones para que funcione.

c) Qué cantidad

La cantidad debe de ser la necesaria, ya que un excedente puede salir más caro, que lo normal, hay que agregar más vigilancia y más cuidado, que si se comprara la cantidad exacta, lo mismo ocurre cuando se compra de menos, pues viene lo contrario hay que hacer compras de emergencia que como consecuencia aumentan los costos.

d) En qué momento

Cuando es una compra urgente, los tiempos son muy reducidos, pero cuando se planea la compra, el comprador pone las fechas de entrega, es decir, que las fechas no se pueden negociar, salvo con algunas restricciones.

e) Qué precio

Generalmente el precio lo pone el proveedor, pero es función del área de compras estar al pendiente del mejor precio que resulta del cuadro comparativo.

f) Cuándo será la entrega

La fecha de entrega se negocia, desde que se está firmando la orden de compra, y se respeta la política de la empresa compradora en lo que marca con relación a los días y hora de recepción, claro que cuando hay urgencia, la fecha y hora se eliminan, se hace la aclaración en este rubro y se marca en la orden de compra.

g) Cómo será la entrega

También este rubro se establece en la orden de compra, la que marca siempre lo relativo a cómo será la entrega, que puede ser todo el pedido en la empresa o en alguna de las sucursales o bodegas de la empresa compradora”.

1.2 Planteamiento del problema.

Las compras en una organización son muy importantes puesto que esta actividad radica en su vitalidad para el éxito de las organizaciones, ya que determina la efectividad de la administración de los bienes adquiridos, por tal motivo la organización necesita de insumos, materiales, componentes y refacciones para su funcionamiento, sin los cuales no podría lograr su objetivo., de tal forma las compras deben de ser bien planeadas para redituar a la organización ahorros en tiempo y liquidez por ello debe existir un sistema organizado entre las áreas que conforman la organización para establecer los procedimientos de compras, si bien es cierto las compras se originan desde la necesidad de un área para poder cumplir con un objetivo específico, esta área debe de hacer la solicitud de compra al área de Recursos Materiales para que esta a su vez solicite al área Financiera si existe disponibilidad para poder realizar la compra, cabe hacer mención que el área de Recursos Materiales una vez obteniendo la respuesta positiva de disponibilidad financiera, deberá considerar varios aspectos para realizar la adquisición los cuales son cotizar por lo menos con tres proveedores para poder obtener el mejor precio y mejor calidad, tiempos de entrega del bien o servicio y termino de plazo para pago.

Ahora bien, el Instituto de Formación Policial es un órgano desconcentrado jerárquicamente subordinado de la Secretaria de Seguridad y Protección Ciudadana del Estado de Chiapas con plena autonomía administrativa, presupuestaria, técnica, de gestión y de ejecución, el cual su objeto fundamental es coordinar su funcionamiento, planear, organizar, dirigir y aplicar los planes y programas de estudio, de investigación, así como de preparar e impartir cursos de

capacitación, adiestramiento continuo, y actualización profesional, dirigido a todo el cuerpo de seguridad pública que se encuentre en el estado de Chiapas, por tal motivo es muy importante contar con los materiales y suministros básicos para el proceso de capacitación de los cuerpos policiales, de tal forma, administrativamente existe un problema debido a que no aplican los procesos administrativos adecuados para la adquisición de los materiales y suministros que serán de vital importancia para realizar el adiestramiento, por lo consiguiente se genera una problemática desde su adquisición de los insumos hasta el pago de los proveedores ocasionando pérdida de tiempo ya que el 30% de los trámites de pago a proveedores es rechazado por el área financiera del Instituto puesto que la documentación no se encuentra integrada como lo establece la comisión nacional de armonización contable.

El área de compras deberá gestionar la orden de pago ante el área financiera de la entidad precaviendo que el comprobante de compra (factura) cumpla con todos los requisitos que establece el manual de organización de la entidad ya que de ser contrario el área financiera se ve en la necesidad de rechazar la orden de pago ya que no cumple con lo previsto y así evitar futuras observaciones por las auditorías practicadas a la información financiera.

1.3 Objetivo

Diseñar la gestión de compras del área de Recursos Materiales del Instituto de Formación Policial del Estado de Chiapas con base a un análisis teórico para identificar el proceso de Gestión de Compras, así como el diseño del manual de procedimientos para definir las funciones de los puestos.

1.3.1 Objetivo específicos

- Identificar el proceso de Gestión de Compras en una entidad de gobierno no lucrativa, mediante la aplicación teórica.
- Conocer los distintos tipos de Compras de las organizaciones gubernamentales.

- Estudiar y diseñar el manual de procedimientos del Instituto de Formación Policial para influir en el mejoramiento organizacional.

1.4 Organización del Contenido

CAPÍTULO	DESCRIPCIÓN
Capítulo I	Plantea antecedentes, entorno de acción y objetivos de la investigación.
Capítulo II	Presenta la revisión bibliográfica relacionada con el tema de estudio, que se realizó para sustentar la investigación.
Capítulo III	Describe la metodología seleccionada, así como los métodos a utilizar para recabar la información.
Capítulo IV	Detalla los resultados obtenidos en el estudio realizado en el departamento de Compras del Instituto de Formación Policial.
Capítulo V	Presenta la propuesta de estrategias promocionales para una organización no lucrativa.
Capítulo VI	Plantea las conclusiones de la investigación.

**CAPITULO II REVISIÓN
BIBLIOGRAFICA SOBRE
LA GESTION DE
COMPRAS**

2. 1 Gestión de Compras.

Según Martínez (2010) consiste en la ejecución de una serie de pasos que lleva a suministrar de manera eficiente materiales, bienes y/o servicios para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de suministros, los cuales deben proporcionarse en las cantidades adecuadas, en el momento solicitado, con el precio y en el lugar acordado, bajo unas políticas de compras establecidas.

La gestión de compras es una de las partes más importantes ya que establece una serie de pasos para la adquisición de materiales y suministros, por lo que, dentro de una organización se debe considerar siempre la gestión de compras ya que a través de esta se puede tener un control eficiente y así mantener una organización en óptimas condiciones.

2. 1. 1 Objetivo de la Gestión de Compras

Como toda actividad de administración, la Gestión de Compras tiene un objetivo general y varios objetivos específicos, podríamos detallar que el objetivo general es adquirir los recursos materiales que necesita la organización de la mejor calidad y al mejor precio.

Objetivos específicos

- **Reducción de costos**

Obtención de utilidades y a la vez mejorar el trinomio costo-beneficio-utilidad.

- **Comprar al mínimo precio**

Sin olvidar, la calidad, el volumen y la pronta utilización de lo adquirido.

- **Servicio**

Optimizando los tiempos y las coordinaciones con los departamentos a los que les da servicio, para con ello cumplir con los requerimientos solicitados.

- **La responsabilidad del área de compras.**

Tiene varias actividades:

Precios, proveedores, pedidos, inspección de lo adquirido, cuando así lo amerite.

Los que comparte con otros departamentos sobre Informes, inventarios, convenios, contratos, almacenaje, etc. Actividades que son su obligación y le interesan. Recibir, almacenar, dar seguimiento.

2. 1. 2 Plan de Aprovisionamiento de Mercancías.

El plan de aprovisionamiento es una de las partes que debe conformar en plan de operaciones de una empresa. Debemos tener en cuenta que un producto pasa por toda una serie de fases desde que comienza a producirse hasta que finalmente llega a manos del consumidor. Todas las etapas por las que pasa van produciendo costes a los que la empresa debe hacer frente y reflejar, finalmente, en el precio final.

Por ello, es importante optimizar al máximo cada una de las etapas por las que pasa el producto, para rentabilizar y optimizar el proceso y, en definitiva, lograr un margen de beneficio lo más elevado posible.

El significado de plan de aprovisionamiento hace referencia a la acción logística de una empresa mediante la cual, adquiere productos del exterior para poder llevar a cabo su actividad y cubrir sus necesidades.

Por tanto, el plan de aprovisionamiento incluye todo un conjunto de actividades que desarrollan las empresas para asegurar la disponibilidad de bienes y servicios externos, que le son necesarios para desarrollar su actividad.

Por otra parte Escudero (2014) manifiesta que la gestión de aprovisionamiento es el conjunto de operaciones que realiza la empresa para adquirir los materiales necesarios. Comprende la planificación y gestión de las compras, el almacenaje de los productos necesarios y la aplicación de técnicas que permitan mantener unas existencias mínimas de cada material, procurando que todo ello se realice en las mejores condiciones y al menor coste posible.

La planificación del aprovisionamiento engloba tres aspectos fundamentales: compras, almacenamiento y gestión de inventarios.

- Comprar, los productos que necesita el centro de producción o el departamento comercial (según la actividad de la empresa, industrial o comercial). Para ello, hay que seleccionar los proveedores que nos permitan rentabilizar al máximo variables como precio, calidad, plazo de entrega, condiciones de pago y servicio posventa.
- Almacenar, los artículos comprados y materiales (envases-embalajes) hasta que se necesiten, los productos se deben custodiar y conservar en perfectas condiciones de calidad.
- Gestionar los inventarios, estableciendo la calidad que se debe almacenar de cada artículo para cubrir las necesidades de la empresa.

Los objetivos principales del aprovisionamiento para conseguir una gestión óptima son los siguientes:

- Calcular las necesidades de la empresa, logrando un inventario suficiente para hacer frente a la demanda.
- Minimizar la inversión en inventarios, para reducir los costos de almacenamiento por pérdidas o daños en el producto, por obsolescencia de artículos perecederos, etc.
- Establecer un sistema de información eficiente, entre las secciones implicadas (compras, almacén y ventas), y pasar a contabilidad informe de existencias (valoradas en unidades monetarias).
- Cooperar con el departamento de compras, para lograr adquisiciones económicas con transporte eficiente que incluya actividades de despacho y recibo de mercancías.

2. 1. 3 Planificación de las Compras.

Toda organización sea del tipo que sea necesita la existencia de materiales y suministros para su buen funcionamiento, por tal motivo el área de compras se ve

en la necesidad de hacer una planeación adecuada de las compras en base al presupuesto autorizado o disponibilidad financiera, tomando en consideración para la adquisición de materiales los datos históricos del comportamiento de las adquisiciones.

Planificar las compras significa definir que necesita la organización y para cuando lo necesita, dentro de un periodo de tiempo determinado, además dentro de la planeación se determinan los principales proveedores para cada compra y una estimación de los parámetros de precios, plazos de entrega, calidad, etc.

En este sentido de ideas Escudero (2011) define a la Planificación de las Compras como “Una de las funciones del departamento de Compras es anticiparse a las necesidades de la empresa. Por eso, el personal encargado de gestionar los aprovisionamientos generalmente, planifica las compras antes de recibir el encargo. La planificación anticipada consiste en conocer las fuentes de suministros de bienes y servicios”.

El objetivo principal de la planificación de las compras es que ayuda a conseguir los objetivos de la organización, ya que a través de esta se consiguen los precios más competitivos, efectuar compras oportunas y aumentar la productividad de la organización, además sirve para guiar, controlar y transparentar los gastos, es decir que con la planificación de las compras significa saber lo que necesita la organización, cuanto o para cuando lo necesita en un periodo de tiempo determinado.

2. 1. 4 Gestión del Proceso de Compras.

La práctica de una correcta gestión de compras asegura que la empresa tenga los mejores proveedores para abastecer los mejores productos y servicios, al mejor valor total. La función de compras a menudo gasta más dinero que cualquier otra función de la empresa, así que compras proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio. Dado que la compra ha dejado de ser una actividad más para convertirse en un elemento estratégico de la

organización, hoy más que nunca resulta necesario conocer las aristas fundamentales referidas a esta temática.

La gestión de compras es una de las tareas más importantes en la cadena de suministros. Una empresa puede mejorar sus márgenes de beneficio siguiendo una política de aprovisionamiento adecuada.

Una buena gestión es que exista una correlación entre los procesos, información abierta y participación entre los involucrados de la cadena de abastecimiento para que los movimientos de información sean rápidos y que los costos y nivel de servicio sean mejores.

Todas las etapas en la cadena de abastecimiento deben estar integradas, desde la entrega de los requerimientos hasta que el producto llegue al consumidor final, esto permite que sea eficiente.

2. 1. 5 Optimización de la Gestión de Compras

Para poder explicar este punto es necesario establecer el significado de optimizar que es buscar la mejor manera de realizar una actividad.

Por consiguiente, la optimización de la Gestión de Compras dependerá de la actividad que realice la organización y del funcionamiento del departamento de compras. No obstante, es importante tener en cuenta que sí existen unas pautas generales que nos permiten optimizar recursos en nuestra empresa para la mejora de su proceso de compra.

De tal forma los siguientes puntos constituyen la optimización en la Gestión de Compras:

- Control máximo sobre los inventarios de la organización

Es clave el control sobre el inventario. Conocer al instante lo que existe en la organización, sobre todo lo que antes se consume y lo que consumimos con mayor rapidez, que suele ser lo que rápidamente se suele agotar.

Hay que controlar si existen los productos suficientes para no generar ningún problema en las actividades de la organización.

Por último hay que tener en cuenta cuáles son los productos que tienen una mayor rotación. Asimismo, conocer los que tienen baja rotación para evitar recomprar de nuevo.

- Revisión de las Compras

Cada año hay que revisar el plan de compras para conseguir estimar las compras que se realizan durante el año.

A lo largo del ejercicio se producen variaciones, pero al menos existirán, de una forma ordenada, los recursos que hay que destinar.

Para llevar anualmente la revisión de estos planes, hay que contar con la cantidad de productos, bienes o servicios que hemos comprado en los años anteriores, realizar un inventario.

- Gestionar con los proveedores

Tras realizarse el plan, se debe analizar los productos que finalmente en este ejercicio se han comprado o no. Así se consiguen optimizar los recursos, tanto en tiempo como económicos.

- Proceso automático

Es el paso último y más importante, ya que llevar el proceso de compras de manera automática puede ahorrar tiempo teniendo todo en un gran orden, ahorrando también dinero. Con un buen programa de gestión de compras se pueden realizar las actividades de compras más destacadas en la actividad empresarial.

2.2 Compras.

De manera general hare una remembranza sobre las compras ya que estas empezaron a surgir cuando el hombre hacia trueques para intercambiar una de sus pertenencias o propiedades a cambio de otra que no le pertenecía, las compras han sido muy importantes porque han contribuido al progreso y riqueza del hombre ya sea personal o en un conjunto organizado que en la actualidad se conoce como una Empresa U Organización que tienen la finalidad de enajenar un bien o prestar un servicio.

Las Compras desde el punto de vista de Montoya (2010) son una actividad altamente calificada y especializada. Deben ser analíticas y racionales con el fin de lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones, que se resume en adquirir productos y/o servicios en la cantidad, calidad, precio, momento, sitio y proveedor justo y adecuado buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente.

Es el proceso de localización de proveedores y adquisición de insumos, repuestos y materiales en la cantidad necesaria, a calidad adecuada y al precio conveniente, puestos a disposición en el lugar y momento requerido por el solicitante Martínez (2012).

De acuerdo a lo mencionado con antelación y tomando como punto referencial al especialista Alberto Montoya Palacio puedo definir a las compras como una actividad que tiene por objeto realizar las adquisiciones de materiales y/o servicios en las cantidades necesarias y económicas del organismo, en el momento oportuno y al precio total más conveniente, mientras que Portal (2011) manifiesta que las compras es una actividad que tiene por objeto realizar las adquisiciones de los materiales en las cantidades necesarias y económicas en la calidad adecuada al uso al que se va a destinar, en el momento oportuno y al precio total más conveniente.

2. 2. 1 Importancia de las Compras.

Según Pérez (2015) La importancia de la función de compras, estriba en su capacidad para contribuir a los directivos comunes de la organización, al incorporar sus objetivos dentro de la política de la empresa, y en sus propias características internas, además de ser la fase de arranque de toda actividad empresarial.

Las líneas de coordinación que se fijan entre el área de compras y las demás áreas operativas de la empresa (producción, almacenamiento, distribución y ventas) constituyen un sistema de gestión integrada que en la empresa moderna se define como logística.

“La logística es el proceso que planifica, implanta y controla, de forma eficiente el flujo de materias primas, materiales de envasado, productos intermedio y terminados, desde el punto de origen al de entrega, al coste adecuado y con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente”

Desde mi perspectiva las compras son de suma importancia ya que es la fase inicial de toda organización, siguiendo una serie de procedimientos para poder llevar a cabo el objetivo por la que fue creada, de tal forma que si se siguen los procedimientos adecuados en la gestión de compra sería beneficioso para la organización puesto que obtendría mejores resultados en sus objetivos así como una buena economía.

2. 2. 2 Objetivo de las Compras.

Si bien es cierto las compras es la parte fundamental para que una organización logre el éxito, debido a esto se deben de considerar los objetivos para cumplir con el propósito esperado tal como lo expone Sangri (2014) a lo cual dice que las compras tiene un objetivo general y varios específicos, podríamos detallar que el objetivo general es adquirir los recursos materiales que necesita la organización de mejor calidad y al mejor precio, mientras que los objetivos específicos son la reducción de costos obteniendo utilidad y a la vez mejorar el trinomio **costo-**

beneficio-utilidad, Comprar al mínimo precio Sin olvidar, la calidad, el volumen y la pronta utilización de lo adquirido.

Sin embargo Mercado (2004) establece que los objetivos de las compras pueden enumerarse de la siguiente manera:

1. Mantener la continuidad de abastecimiento
2. Hacerlo con la inversión mínima en existencia.
3. Evitar duplicidades, desperdicios e inutilización de los materiales.
4. Mantener los niveles de calidad en los materiales, basándose en lo adecuado de los mismos para el uso a que se destinan.
5. Procurar materiales al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requerido.
6. Mantener la posición competitiva de la empresas y conservar el nivel de sus beneficios en lo que costos de material se refiere.

Debido a lo anterior es de suma importancia llevar a cabo los objetivos el cual el primordial es la adquisición de los materiales, suministros y/o servicios de la mejor calidad tomando en cuenta el costo del mismo.

2. 2. 3 Proceso de Compras

El proceso de compras es un modelo sistemático, que representa las etapas por las que pasa un consumidor desde que toma la decisión de adquirir un producto o servicio. En otras palabras, es la ruta que toman los consumidores mientras deciden hacer la compra con el proveedor idóneo.

El proceso de compra representa las etapas por las que pasa un consumidor desde que toma la decisión de adquirir un producto o servicio hasta que hace la compra.

Según Peralta (s.f.) existen 5 fases del proceso de compras del cual se enumeran a continuación:

1. Reconocimiento de Necesidad

El proceso de compras comienza cuando un consumidor se da cuenta de que tiene una necesidad. Por lo cual tiene un problema que desea resolver o un vacío que desea llenar.

En este punto, el cliente puede o no saber qué resolverá su problema. Pueden estar conscientes de que quiere cambiar su realidad o situación. O pueden tener una idea de lo que lo ayudará, pero no está seguro de qué marca, producto, servicio o solución proporcionará la mejor opción.

2. Búsqueda de información

La siguiente fase del proceso de decisión de compra comienza cuando el cliente comienza a buscar información que le ayudará a resolver su problema. Sabe que necesita algo para arreglar su situación, pero no está seguro de cuál es la mejor solución. Entonces, empieza a buscar información que lo ayudará a comprender mejor su situación e identificar qué solucionará sus problemas. En este punto, el cliente con frecuencia recurre a la investigación online y realiza búsquedas para encontrar soluciones.

3. Evaluación de opciones

Una vez que se completa la búsqueda de información inicial, los clientes comienzan a reflexionar sobre lo que aprendieron o descubrieron. Comienzan a evaluar sus opciones para determinar cuál es la mejor solución para su problema.

Los clientes en este punto del proceso de compras tienen mucho que considerar. Deben determinar qué solución es la más confiable, asequible, de la más alta calidad y de mayor rendimiento. Buscan razones para entender por qué una solución tiene más beneficios que la otra.

4. Decisión de compra

En esta fase del proceso de compras, el cliente está listo para hacer una compra. Han tomado su decisión sobre qué producto, servicio, marca o solución es mejor para ellos y están listos para comprar.

La investigación y la evaluación han terminado, por lo que ahora el cliente solo necesita un camino claro para comprar.

2. 2. 4 Ética en las Compras

Hablar de ética es hablar de un tema muy extenso puesto que en todas las actividades cotidianas que tenemos existe esta palabra, como su nombre lo indica ética es actuar con integridad conservando los valores de cada individuo tal como lo establece Montoya (2002) “El comprador debe ser integro, objetivo e imparcial en sus decisiones, debe tener un profundo respeto por su organización y por sus proveedores. Sus actuaciones deben de estar regidas por la objetividad y no deben existir compromisos resultantes de prácticas deshonestas, que están por fuera de las políticas y principios generales que rigen la actualidad.

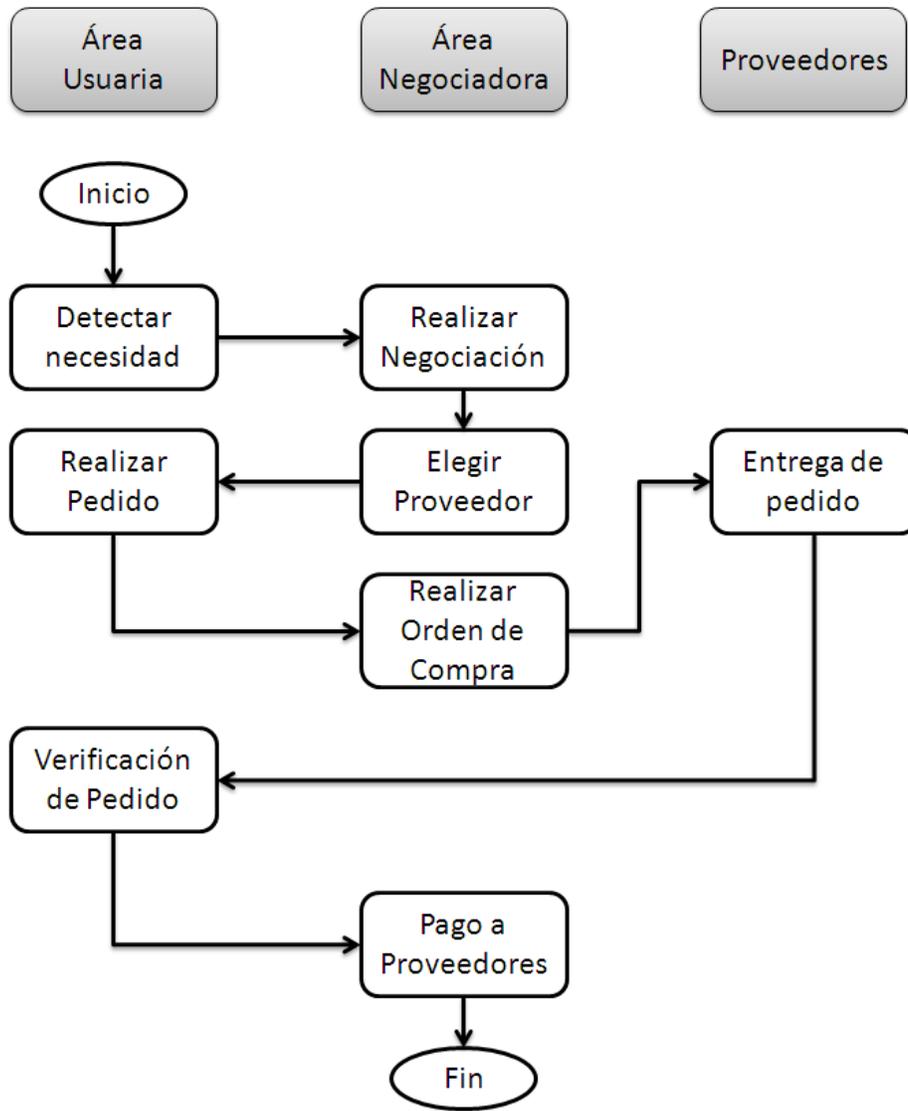
Un comprador nunca debe anteponer sus intereses personales para tomar una decisión. Los proveedores y sus condiciones deben ser evaluados por sus propios méritos y atributos en una posible negociación.”

De tal forma puedo mencionar que la Ética en las Compras es fundamental puesto que es la parte esencial en la gestión de compras, por así decirlo de ahí partimos para llevar una buena relación entre el comprador y el proveedor de bienes y/o servicios para poder realizar de forma ordenada y transparente el proceso de compras de una organización.

2. 2. 5 Diagrama de Flujo del Proceso de Compras

Derivado de la gestión de compras es necesario diseñar un diagrama de flujo para el proceso de compras para poder entender bien los pasos a seguir en una compra, por lo que a continuación se presenta en la figura 1.

Figura 1. Diagrama de flujo del proceso de compras



Fuente: Daniela Amaya López & José Miguel Silva Cano (2013) Optimización Y Mejora Para el Proceso de Compras de una línea aérea (Tesis de maestría Universidad de la Sabana). Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/9755/Jos%C3%A9%20Miguel%20Silva%20Cano%20%28TESIS%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

De acuerdo a la figura 1 se explica un proceso sencillo de compras de una organización el cual inicia desde detectar una necesidad en cualquiera de las áreas que conforma la organización posteriormente se envía la necesidad al área encargada de realizar las compras para que esta misma seleccione al proveedor idóneo, así mismo el área necesitada realizara su pedido para que el área encargada de seleccionar el proveedor efectuó la orden de compra,

posteriormente el proveedor seleccionado realiza la entrega del bien o servicio al mismo tiempo el área necesitada valora si el bien cumple con las especificaciones propuestas para que al final se realice la gestión del pago oportuno.

2. 2. 6 Tipos de Compras

Dentro de todos los tipos de organizaciones se encuentran varios tipos de compras de acuerdo a las múltiples necesidades de cada organismo, estas se llevan a cabo para satisfacer las necesidades de abastecimiento ya sea de materia prima y/o servicios, ya que con esto todas las organizaciones llegaran a cumplir el objetivo por las cuales fueron creadas.

En cualquier organización, no todas las compras se llevan a cabo siguiendo el mismo proceso ya que intervienen diversos factores para poder llevar a cabo la gestión de compras, los cuales son: la actividad habitual desarrollada por la organización, la importancia de la organización dentro del contexto del mercado, el tipo de bienes y /o servicios a adquirir, entre otros. De tal forma podemos dividir las compras de forma independiente como por ejemplo: las compras normales, las compras menores, las compras por licitación.

2. 2. 6. 1 Compras Anticipadas.

Se denominan compras anticipadas a las que se realizan antes de que surja la necesidad y serán usadas a mediano o largo plazo.

Según Escudero (2011) establece que la compra anticipada es una estrategia que se puede aplicar en artículos o con algún tipo de mercancía. El comprador se anticipa a la necesidad cuando conoce qué en que tiempo y cuanto comprar en el futuro.

De igual forma se puede hacer la compra anticipada cuando se anuncia o se tiene la certeza de que el precio del producto va a incrementar, en este sentido se hace un análisis de los materiales que se van a utilizar en un mediano o largo plazo para saber qué tanto es lo que se debe de adquirir.

2. 2. 6. 2 Compras de Emergencia.

Estas compras no suelen ser de gran volumen ya que surgen cuando el factor tiempo priva de utilizar la compra normal, el proceso de estas compras se hacen de manera rápida por lo que se carece de tiempo de comparar precios y presupuesto para poder adquirirlos, por lo que es necesario establecer límites de compras de Emergencia según las políticas de la organización.

2. 2. 6. 3 Compras Estacionales

Este tipo de compras se hacen para productos que son de temporada su función es atender la demanda estacional de ciertos artículos.

2. 2. 6. 4 Compras Rutinarias

Este tipo de compras son las que por lo regular se hacen diariamente en porciones pequeñas la característica principal es atender las necesidades de día a día y así mantener el stock de mercancías al día, así mismo este tipo de compras es utilizada para hacer frente a la demanda de artículos de consumo constante. Como citar un ejemplo de este tipo de compras pueden ser las panaderías y las que se dedican al procesamiento de alimentos ya que el suministro es a diario.

2. 2. 6. 5 Compras de Oportunidad

Este tipo de compras son las que regularmente se hacen cuando los suministros o artículos se encuentran en un precio más bajo de lo habitual por tal motivo el comprador debe de verificar si el artículo que esta por adquirir cumple con las características y exigencias del departamento de compras o bien del destinatario final.

2. 2. 6. 6 Compras Especiales

Las compras especiales son las que se realizan cuando hay que adquirir bienes de uso por ejemplo podrían ser las computadoras, máquina, mobiliario, vehículos; es decir, no se compran materiales para transformar o artículos para la venta. La

característica general de estas compras es que la inversión es grande y la decisión de compra es consultada con los usuarios del bien.

Por otra parte Sangri (2014) define a las compras especiales como las que suceden cuando se desean adquirir artículos, materiales o servicio que no se ocupan rutinariamente en la compañía o bien cuando los departamentos requieren de un solo producto o servicio en volumen muy pequeño.

2. 2. 6. 7 Compras para Administración

Este tipo de compras son las que regularmente se efectúan para cubrir los requerimientos de las áreas administrativas de la organización, las cuales consisten en el abastecimiento de papelería, material de oficina, limpieza, etc. Las cuales son necesarias para el buen funcionamiento de las áreas que conforman la organización.

2. 2. 6. 8 Compras en el Sector Público

Cuando me refiero a las Compras en el Sector Público me refiero a la adquisición y contratación de obras, bienes y servicios por parte de la administración pública, las cuales garantizan la operatividad y ayudan al cumplimiento de los fines del sector público. Superintendencia de Competencia (2 de Julio del 2015) La competencia y las compras públicas. Recuperado de <http://blogs.economista.net/competencia/2015/07/la-competencia-y-las-compras-publicas/>

Desde mi perspectiva Las compras del sector público en México se refieren a las adquisiciones, arrendamientos y servicios de bienes muebles, así como obra pública y los servicios relacionados con la misma que contraten, con cargo total o parcial a recursos Públicos, las dependencias (Secretarías de Estado y departamentos administrativos).

Derivado de lo anterior las compras en el sector público se pueden realizar de distintas formas las cuales son a través de Adjudicación directa o las compras por

licitaciones según sean los montos de la adquisición se aplicaran cualquiera de los dos tipos de compras mencionados anteriormente.

2.3 Planificación de la Demanda.

Es el conjunto de acciones y técnicas de cálculo necesarias para aprovisionar producto (stock) a uno o varios centros de consolidación o almacenaje y cuyo objetivo principal es mantener unos niveles de stock adecuados para atender la demanda media solicitada por el conjunto de clientes en un periodo de tiempo. El objetivo es mantener un equilibrio entre la demanda y el suministro.

La planificación de la demanda trae consigo un conjunto de informaciones muy interesantes que afectan a diferentes áreas de la empresa. Gestionar este conjunto de datos para obtener el máximo beneficio de este proceso aporta un gran valor añadido al conjunto de la empresa. No hay que olvidar que de la mejor planificación se pueden obtener grandes beneficios.

A través de planificar y pronosticar su demanda una empresa puede aumentar y/o mejorar sus ganancias. Por eso, este sistema está diseñado para enfatizar en las tres principales actividades de cualquier organización:

1. La compra de productos

Pronosticar la demanda a largo plazo permite realizar una compra más estratégica, además fortalece la cadena de suministro al mejorar la relación con los proveedores y bajar el precio de los productos.

Este es un punto muy importante, ya que toda empresa depende de la capacidad de ventas de su equipo; lo que hace que sea necesario tener una buena planeación de la demanda, pues así cualquiera puede lograr mayor visibilidad y aumentar su expansión. Por otro lado, incide directamente en los siguientes aspectos:

- Mejora la capacidad para la toma de decisiones en las compras.
- Mejora la capacidad de los compradores, pues se convierten en planificadores.

- Puede ofrecer un mayor margen de tiempo en las negociaciones.
- Fortalece la relación con los proveedores.
- Disminuye los costos de fletes.

2. El almacenamiento de productos

Cada pronóstico acertado ayuda a que las inversiones del inventario sean más efectivas y confiables logrando que se reduzcan los costos operativos. En resumen: esta mayor precisión se refiere a mejorar las inversiones a través de reducir el exceso del inventario sin perjudicar la relación con los clientes, lo que permite mejorar en los siguientes aspectos:

- Mantener un nivel de inventario consistente y preciso.
- Tener el inventario en mercados idóneos y con menos grado de reposición.
- Disminuir el costo de los inventarios obsoletos.

3. La venta de los productos

La planeación de la demanda también permite superar obstáculos relacionados con la estacionalidad de los productos, los eventos promocionales y el lanzamiento de nuevos productos. Lo anterior genera tasas más consistentes y mejores servicios.

Cabe destacar que un buen manejo del inventario mantiene y atrae a los clientes, por eso con este método las medianas empresas tienen la posibilidad de consolidarse: se convierten en el proveedor favorito, pues comienzan a atacar las siguientes áreas de oportunidad:

- Mejorar entregas y aumentar su rentabilidad.
- Evitar que la competencia crezca en su mercado.
- Mejorar su reputación en el mercado.

Los tres rubros y actividades anteriores afrontan las problemáticas que pueda haber en la cadena de suministro de cualquier empresa; prácticamente es mejorar cualquier logística de aprovisionamiento que pueda tener alguna falla.

2.4 Compras JIT.

Las compras JIT son principalmente conocidas como las compras justo a tiempo, la metodología Justo a Tiempo, es utilizada por aquellas empresas que aplican el modelo de calidad total, como procedimiento para gestionar y reducir el tiempo en la elaboración y entrega de productos terminados.

La filosofía Justo a tiempo tiene como objetivo principal lograr un proceso continuo sin interrupciones en el proceso de producción.

Para alcanzar este objetivo el sistema Justo a Tiempo contempla la minimización del tiempo total necesario que va desde el inicio de fabricación hasta la facturación del producto terminado. Parte del propósito de optimizar la producción, mediante la minimización de las tareas que no añaden valor, restando importancia a la optimización y tamaño de los lotes de producción.

Con la aplicación de este sistema, los tiempos de producción son disminuidos considerablemente, debido a que al producir en pequeños lotes, son fácilmente detectados los errores en cada uno de los departamentos que intervienen en el proceso de producción lo que permite modificar en cualquier momento la parte del proceso que causa desviación; otra de las ventajas que ofrece el sistema es que puede reducir inventario, tiempos y costos de producción, al mismo tiempo que mejora la calidad de los productos y servicios.

Según Martínez (2010) indica que las compras justo a tiempo (JIT) reducen el despilfarro que se presenta en la recepción y en la inspección de entrada, también reduce el exceso de inventario, la baja calidad y los retrasos.

Los objetivos de esta técnica son los siguientes:

- Eliminar actividades innecesarias.

Las actividades de recepción y de inspección de entrada no son necesarias con el justo a tiempo.

Si el personal de compras ha sido eficaz en la selección y desarrollo de los proveedores, los artículos comprados se pueden recibir sin control formal, inspección y procedimientos de pruebas.

- Eliminar el inventario de planta.

Casi no se necesita inventario de materias primas si los materiales que cumplen los estándares de calidad se entregan donde y cuando sean necesarios. El inventario de materias primas sólo es necesario si hay motivo para creer que los suministros no son fiables. La reducción o eliminación del inventario permite que los problemas con otros aspectos del proceso productivo aparezcan y se corrijan.

- Eliminar el inventario de tráfico.

Los departamentos de compras deben conseguir una reducción del inventario de tráfico estimulando a los proveedores a situarse cerca de la planta y proporcionar un transporte rápido de las compras. Cuanto más corto sea el flujo de material y dinero, menos inventario se necesitará.

Otra forma de reducir el inventario de tráfico es tener inventario en consignación; con este tipo de acuerdo, el proveedor mediante la propiedad del inventario.

Otros acuerdos implican encontrar un proveedor que esté dispuesto a situar su almacén donde lo tiene normalmente el usuario. El proveedor factura en base a un recibo de recogida firmado por el usuario, o al número de unidades enviadas.

- Mejor calidad y fiabilidad.

Reducir el número de proveedores y aumentar los compromisos tiende a mejorar la calidad del proveedor y la fiabilidad. Los proveedores y los compradores deben tener un entendimiento y una confianza mutua. Para lograr entregas sólo cuando sean necesarias, y en las cantidades exactas, se requiere también una calidad perfecta, o cero defectos.

2.5 Selección de Proveedores.

Antes de iniciar en el tema hare una remembranza de lo que es un proveedor según Montoya (2002) menciona que “los proveedores son las personas o entidades encargadas de suministrar las materias primas, servicios o productos terminados necesarios para que la organización pueda desarrollar su actividad normalmente”, en otras palabras los proveedores son las personas o aquellas empresas que se encargan de suministrar bienes y o servicios a una empresa u organización con la finalidad de satisfacer sus necesidades y estas puedan realizar o llevar a cabo su primordial actividad.

Ahora bien para realizar la selección adecuada de los proveedores no es igual para todas las organizaciones ya que depende del tamaño de la misma, por lo cual hace que varíe mucho la selección de los proveedores, por ello es necesario considerar algunos puntos que son de suma importancia como lo menciona Escudero (2011) son los siguientes:

- Los factores económicos
- Los factores de calidad.
- Los factores de servicio.

Mientras tanto Montoya (2002) establece los siguientes criterios para seleccionar al proveedor idóneo los cuales son:

- La seriedad en sus cotizaciones y argumentos
- La trayectoria y reconocimiento en el medio.
- La confianza que inspire por sus antecedentes.
- La imagen de sus marcas.
- Su capacidad de producción.
- Sus recursos técnicos y las actualizaciones tecnológicas.
- Sus recursos financieros.
- Sus apoyos publicitarios.
- La puntualidad en la entrega.

- El tiempo de entrega.
- Sus condiciones (descuentos, formas de pago, despacho, devoluciones, averías, reclamos).
- Sus precios
- La calidad de sus productos y su gente.

Sin embargo, la selección de proveedores es una tarea muy difícil puesto que se tienen que tomar en cuenta una serie de pasos para así de esta manera elegir al proveedor que más convenga a la organización, por así citarlo algo muy importante considerar es la experiencia pasada que se ha tenido con el proveedor, esperando que los plazos de entrega sean lo menos tardado y que sea de buena calidad el producto y o servicio que se pretende adquirir.

Por otra parte considero que es factible contar con un catálogo de proveedores amplio, ya que debido a esto se incrementaría la competencia entre ellos; así mismo, verificar el mejor precio y obtener mejores condiciones de compra.

2. 5. 1 Evaluación de Proveedores.

Una vez seleccionado un proveedor, pero antes de que se le autoricen embarques voluminosos en forma regular, debe satisfacer una serie de criterios de calificación del producto. Estos pueden variar muchísimo, y la complejidad del proceso de calificación depende de la complejidad del producto, de la novedad de la tecnología empleada, de la importancia que el empleo del producto tiene para el cliente y de varios factores similares más.

La confirmación de una correcta selección está en los resultados del proceso de evaluación que debe estructurarse y realizarse a cada proveedor seleccionado.

Una vez definidos los criterios de evaluación se aplicará un método que permita evaluar el acercamiento a estos. La utilización de métodos cuantitativos, con puntaje asignado a cada criterio son los más recomendados, así como los sistemas de ponderación empleados para establecer un orden de prioridad con

relación a los criterios establecidos. Se determina el puntaje para cada proveedor de acuerdo a las respuestas obtenidas y a la ponderación realizada.

2. 5. 2 Negociación de las Condiciones

La negociación de las condiciones es un proceso muy común entre el proveedor y el cliente ya que de esta depende de que proveedor sea el elegido, sin dejar de tomar en cuenta los aspectos técnicos y económicos, todo esto para que el proveedor pueda ofrecer la cotización más competitiva que se ajuste a las necesidades del comprador.

Es preciso señalar que Escudero (2011) describe que “durante la fase de negociación, también se establecen acuerdos sobre los descuentos que concede el proveedor, el plazo de pago, las condiciones de transporte, los envases, embalajes y otros servicios, que no se especificaron en la oferta y pudieran ser negociables.”

2. 6 Tramitación documental del proceso de compra

Es una actividad importante dentro de la gestión de compras toda vez que a través de esta podemos evitar duplicidad de funciones y así mantener al día la información para poder saber el status de cada proceso de compras, sin embargo Sangri (2014) afirma que la documentación que se tiene que elaborar para tener el éxito del 100% y así de esta manera no duplicar funciones administrativas como las siguientes:

- Registro de requisiciones.
- Cotizaciones.
- Registro de solicitud de cotizaciones.
- Registro de cotizaciones recibidas.
- Cuadro comparativo.
- Registro de órdenes de compras
- Registro de ordenes pendientes de entrega
- Registro de pagos
- Informe de ordenes entregadas por el proveedor

- Informe de devoluciones al proveedor
- Catalogo o registro de proveedores

Un proceso sencillo de cualquier tipo de organización primeramente toda compra deberá estar respaldada por una requisición de compra debidamente autorizada por las personas facultadas posteriormente se siguen las diferentes etapas que conforman el proceso de compras de las cuales son:

- Requisición de compras
- Solicitud de cotización.
- Recibo de cotizaciones
- Análisis de cotizaciones
- Negociación.
- Orden de compra.
- Autorización de entregas
- Recibo al almacén del material solicitado
- Entrega del material al solicitante

2. 6. 1 El pedido.

El pedido o nota de pedido es el documento que realiza quien ha tomado la decisión de comprar un bien o servicio. Se entrega a un vendedor (o proveedor) para que le suministre los bienes o servicios que desea adquirir.

Básicamente el pedido se conoce también como requisición de compra constituyendo la primera etapa de la realización de compras esta a su vez son por material productivo, material no productivo o servicios generales.

La formalización del pedido, se puede hacer de distintas formas, la aceptación del mismo por parte del proveedor, ambas partes adquieren una serie de responsabilidades; por ejemplo, comprometerse a entregar una determinada mercancía a un precio cierto, bajo una serie de condiciones que se plasmarán en la formulación del pedido.

Ahora bien el departamento de compras es el que se encargará de tramitar, controlar y gestionar los pedidos hasta que éstos se reciban en el almacén, y estos a su vez se pueden realizar por teléfono, carta, fax o correo electrónico, con una nota de pedido o a través de un agente comercial.

2. 6. 2 Cotización

La cotización es un documento contable en el que se detalla el precio de un bien o servicio que será base para la negociación en el proceso de compra. A este proceso también se le conoce como presupuesto, y es cuando un cliente pide a los proveedores que le indique el valor de un pedido de mercancía.

Ahora bien Este documento no genera ninguna forma de registro contable ni mucho menos representa un ingreso para la empresa o proveedor de bienes y servicios, sino que sólo pretende colocar su precio justo a un bien o a un servicio previa solicitud del cliente.

Desde otra perspectiva una cotización constituye el hecho de solicitar cotizaciones a los proveedores que tengan la capacidad de suministrar los bienes y/o servicios de los cuales se solicita la cotización

Partes de la Cotización:

- El producto, bien o servicio de interés.
- Referencia del producto
- Descripción del producto o del servicio.
- Precio por unidad y por el número deseado.
- Fecha de expedición de la cotización
- Logo, número de identificación y nombre de la empresa.
- Fecha, ciudad y lugar de la sucursal o centro de costes.
- Nombre de la persona a quién va dirigida.
- Notas adicionales (dependiendo).

Cabe hacer mención que la organización o cliente receptor de las cotizaciones recibe varias de distintos proveedores con la finalidad de que el área de compras

realice un análisis de las cotizaciones enviadas por los distintos proveedores por lo que, la que resulte más óptima en cuestión de precios, tiempos de entrega, condiciones de pago, será el proveedor elegido para realizar la compra de los materiales e insumos de interés para la organización. Es muy importante que las cotizaciones sean por el mismo producto y no se trata de que alguno cotice algún diseño diferente que tenga condiciones técnicas diferentes, y por ende una durabilidad distinta del producto solicitado.

2. 6. 3 Orden de Compra

Este documento se realiza en función de lo que señala la requisición de materiales, en este se define el proveedor a quien se le va a comprar el producto necesario. Chávez (2005).

Ahora bien la orden de compra es el documento básico del comprador-vendedor. Esta constituye el soporte material del contrato que liga al comprador y al vendedor en el marco jurídico legal. La orden de compra debe tener una redacción clara, completa, precisa y cuidadosamente estudiada, además debe poseer o se debe anexar a ella, toda la información técnica y las especificaciones del producto que se desea adquirir.

La documentación técnica que se adjunta después de la orden de compra son los definitivos y muestra lo que realmente se va adquirir.

Contenido de la orden de compra

Las diferentes partes de la orden de compra se detallan a continuación:

- Datos de contacto y dirección del comprador (emisor de la orden de compra)
- Datos de contacto y dirección del proveedor
- Fecha y lugar de emisión del pedido
- Nombre, cantidad, precio y descripción de los productos que se van a comprar

- Términos de pago (modo de pago) y de entrega del pedido (cuándo y cómo se recibirá el producto)
- Coste total del pedido y costes de envío
- Firma autorizada

Figura 2. Formato de orden de compra.

		Industrias La Adquisición Teléfono: (506) 444-4444 Fax: (506) 555-5555 Dirección: 243, Colonia La Habana, San José, Costa Rica e-mail: lahabana@habana.com	
		Orden de Compra	
		Requisición Nº 778899	N.º 778899
Cantidad	Descripción		
Observaciones:	A favor de: Proveedores Químicos, S.A.		

Fuente: Erik Chávez Vega (2005) Administración de Materiales (2005 p. 14).

2. 6. 4 Recepción del Pedido

La recepción adecuada de los materiales solicitados por la organización, es de mucha importancia ya que deberá existir un área especial para recepción de los mismos, esta área es la encargada de revisar todos y cada uno de los artículos o materiales que reciben contra la factura o bien contra la orden de compra por parte del proveedor, por tal motivo, el encargado de recibir las mercancías o insumos deberá elaborar una hoja de entrada al almacén para poder dar de alta a los nuevos productos que están entrando para su almacenamiento.

Es decir la hoja de entrada al almacén o vale de entrada al almacén es un documento de carácter interno y se realiza para demostrar que se han recibido las mercancías solicitadas, así como para controlar el cumplimiento de los plazos establecidos, por lo que, si la recepción de las mercancías resulta positiva, el encargado del almacén procederá a registrar sus altas en el inventario para que

posteriormente las mercancías serán entregadas a una de las áreas solicitantes dentro de la organización.

2. 6. 5 Solicitud de Orden de Pago.

La orden de pago constituye una instrucción que realiza el departamento de compras de una organización al área financiera de la misma, es decir una vez que el área de compras haya recibido de conformidad los materiales y suministros el siguiente paso es realizar la gestión del pago a proveedores mediante una orden de pago, el área financiera se encargará de revisar todo el soporte documental recibido y de ser positivo procederá a efectuar el pago al o los proveedores en un tiempo determinado.

El procedimiento de pago o liquidación de una factura en las organizaciones no es uniforme puesto que diferentes opiniones sobre si la comprobación y aprobación de la factura es función del departamento de compras o del departamento de contabilidad.

Para la presente investigación el criterio que se maneja es que esa actividad es de carácter contable por lo cual al departamento de contabilidad le corresponde efectuar la orden de pago.

Por lo cual se establece el siguiente procedimiento para el proceso de pago a los proveedores:

1. El proveedor envía por duplicado su factura una al área de compras y otra al área de contabilidad en donde el área de compras tendrá que sellar con hora y fecha la recepción de la misma.
2. El área de compras se encargará de verificar si la factura coincide con el vale de entrada al almacén, al mismo tiempo el área de contabilidad verificara si la factura reúne los requisitos fiscales, así mismo se coordinara con el área de compras para determinar si el pago procede o no.
3. El área de compras enviara el soporte documental al área contabilidad para que estos obren en su comprobación del gasto.

4. Por último el área de contabilidad una vez que haya determinado en coordinación con el área de compras si el pago es procedente realizará el pago en términos de lo estipulado en la cotización.

2.7 Sistema de Compras en el Sector Público.

Las compras del Sector Público, se realizan de diferente manera que en comparación con las compras del Sector Privado, ya que estas están sujetas al marco de la ley y es necesario conocer a profundidad la normatividad que las rige, el Funcionario Público que infringe con la normatividad será sancionado de diferentes formas, con penalizaciones que van desde la amonestación pública hasta el encarcelamiento, por lo que además de tener conocimiento de la Ley y su normatividad debe conocer cabalmente la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos,

Compras del sector público se definen como las compras, contrataciones o subcontrataciones de bienes, servicios y personal por parte del Gobierno, agencias del gobierno y otras entidades o empresas pertenecientes al gobierno. Se refiere a las compras de bienes y servicios.

El Gobierno Federal, ha dado gran importancia al combate de la corrupción, por ello, es importante consolidar la transparencia y la rendición de cuentas, conocer y aplicar en nuestro actuar, los conceptos que señala el artículo 134 de la Constitución, asegurando siempre que la opción que se ejerce en las adquisiciones, arrendamientos o contratación de servicios, se funda en los criterios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, por lo que es importante conocer sus definiciones:

Eficiencia. Alcanzar los fines propuestos, con el menor número de recursos, cumpliendo con lo programado, y asegurando que los licitantes que proporcionan los bienes reúnen las condiciones legales, técnicas y económicas para garantizar en forma satisfactoria el cumplimiento de la entrega de los bienes o la prestación de los servicios contratados en el tiempo y con la calidad requerida.

Eficacia. Alcanzar las metas, obteniendo los resultados esperados y que los bienes o servicios contratados sirvan para lo que fueron programados, adjudicando los contratos o pedidos a los licitantes que derivado del análisis de las propuestas técnicas y económicas hayan resultado solventes y ofrezcan las mejores condiciones en cuanto precio, calidad y oportunidad para el estado.

Economía. Aplicación correcta de los recursos y la obtención de los mejores precios del mercado, precios que sean competitivos y convenientes, es decir, obtener el máximo beneficio por cada peso gastado.

Transparencia. Que exista nitidez en los procedimientos y en la aplicación de los recursos.

Honradez. Abstenerse de adoptar conductas, que induzcan o alteren las evaluaciones de las propuestas, el resultado del procedimiento, u otros aspectos que otorguen condiciones más ventajosas con relación a los demás participantes.

2. 7. 1 Planeación y programación de las adquisiciones.

La planeación y programación de las adquisiciones es la primera etapa de cualquier proceso de adquisición. En esta fase, las dependencias definen las metas de su organización, formulan los requerimientos de compra con base en sus necesidades, y establecen las prioridades del ejercicio de los recursos públicos. Idealmente, las dependencias deben planear sus adquisiciones de tal forma que aseguren suficiente provisión de bienes y servicios para cubrir todas sus necesidades durante cierto periodo.

Para iniciar una compra, es fundamental que los servidores públicos identifiquen las necesidades de bienes, arrendamientos o servicios que la dependencia o entidad requiere para el cumplimiento de sus atribuciones y de sus objetivos. Para ello se genera un “documento de necesidades”, que es el insumo para la formulación del Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios y para el anteproyecto de presupuesto de la respectiva entidad o dependencia.

Cada dependencia, entidad y unidad administrativa que participa en el sistema de compras está obligada a elaborar un Programa Anual de Adquisiciones detallado que, basado en los proyectos que se desarrollarán durante el año, incluya los productos y servicios que planea comprar o contratar durante ese período. En términos generales, la creación y publicación de un programa anual favorece la transparencia, fomenta la eficiencia del sistema de compras públicas y promueve las licitaciones públicas. Igualmente, como explico anteriormente, el punto de partida es del diagnóstico o “documento de necesidades” elaborado por la propia dependencia, entidad o unidad administrativa en cuestión.

2. 7. 2 Proceso de Compras.

El Sector Público cuenta con tres procedimientos de Contratación, que a continuación se señalan, y que deberán de seleccionar de acuerdo con la naturaleza de la contratación que asegure las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes:

- Licitación por Convocatoria Pública:
- Licitación Restringida, o
- Adjudicación directa.

Se hace obligatorio que previo al inicio de los procedimientos de contratación, de acuerdo al Capítulo II, Artículo 24 Ley de Adquisiciones, Arrendamiento de Bienes Muebles y Contratación de Servicios para el Estado de Chiapas de la e realice una investigación de mercado de la cual se desprendan las condiciones que imperan en el mismo, respecto del bien, arrendamiento o servicio objeto de la contratación. Esto ayudará a la transparencia de los procesos, y será responsabilidad de los auditores el vigilar que dicha investigación no sea ficticia, de acuerdo al artículo 18 Ley de Adquisiciones, Arrendamiento de Bienes Muebles y Contratación de Servicios para el Estado de Chiapas describe los tipos de licitaciones:

2. 7. 2. 1 Licitación Pública.

Es el procedimiento de adquisiciones del Sector Público, mediante el cual, se adjudica, adquiere, arrienda y enajena todo tipo de bienes, y además se contrata la prestación de servicios de cualquier naturaleza; por medio una Convocatoria pública, para que libremente se presenten proposiciones solventes en sobre cerrado, que será abierto públicamente, a fin de asegurar al estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes.

Se inicia a través de una Convocatoria (Nacional o Internacional) a los proveedores para que todos participen, bajo los mismos requisitos e idénticas condiciones.

La Convocatoria es el documento legal, en el que se describe la información general de la licitación, y los requisitos legales y técnicos, así como, tiempo de entrega y lugar de recepción de los bienes y servicios a contratar, la forma de pago con el plazo requerido, las penalizaciones, los anticipos, las garantías exigidas y los datos generales de la empresas participantes, necesarios para la formalización del contrato.

Se publica en la página de CompraNet de la Secretaría de la Función Pública, y en el Diario Oficial de la Federación, además en las páginas de Internet de la dependencia o entidad Convocante, y su obtención es gratuita.

CompraNet, es un sistema diseñado para automatizar las distintas etapas del proceso de contratación, a través de la conexión por medio de computadoras y redes de datos, de las unidades compradoras y de los proveedores. El sistema permite a las unidades compradoras del gobierno dar a conocer por medios informáticos sus demandas de bienes, servicios, y arrendamientos, para que los proveedores puedan acceder a esta información y presentar por el mismo medio sus ofertas y, posteriormente, continuar con todo el proceso de licitación hasta su formalización. Adicionalmente el sistema tiene disponibilidad de información de acceso público, para que cualquier ciudadano pueda conocer las contrataciones que se realizan.

2. 7. 2. 2 Licitación Restringida.

El procedimiento de Licitación Restringida, será realizado en el lugar, fecha y hora que se estipulen en las bases de la licitación. Podrán participar únicamente los Licitantes que hayan sido invitados y se llevará a cabo en una etapa conforme a lo establece el artículo 45 de Ley de Adquisiciones, Arrendamiento de Bienes Muebles y Contratación de Servicios para el Estado de Chiapas:

Para llevar a cabo la apertura de sobres, se debe contar con por lo menos tres propuestas susceptibles de ser analizadas, de no ser así, la licitación se declarará desierta dejando constancia en el acta de apertura técnica y económica.

En la fecha señalada, los Licitantes presentarán sus propuestas técnica y económica en sobres independientes y cerrados en forma inviolable; el Titular de la Oficialía o quien éste designe en su representación o en su caso el Titular de la Oficina de Adquisiciones, un representante del Órgano Interno de Control, los Licitantes que estuviesen presentes y los representantes de los Organismos Requirentes que hayan asistido, rubricarán todos los sobres presentados y se procederá primeramente a la apertura de las propuestas técnicas sin que sea obligatoria la presencia de los Licitantes.

El plazo para la presentación de las propuestas se fijará en las bases para cada licitación, atendiendo al tipo de bien o servicio requerido, así como a la complejidad para elaborar la propuesta y llevar a cabo su evaluación; sin embargo, con el objeto de no limitar la participación, dicho plazo no podrá ser inferior a 5 días hábiles, ni mayor a 8, contados a partir de la entrega de la invitación o de la celebración de la junta de aclaraciones cuando ésta se haya programado.

Por todo lo demás, el procedimiento, que se lleva a cabo, es similar o igual al proceso de una licitación, por lo que se deben de seguir los mismos pasos, incluyendo lo señalado para la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas.

2. 7. 2. 3 Adjudicación directa.

De acuerdo a los montos máximos de adjudicación indicados en el Presupuesto de Egresos de la Federación, y calculados por la dependencia o entidad, se pueden realizar adjudicaciones directas, debiéndose contar con al menos tres cotizaciones con las mismas condiciones, que se hayan obtenido en los treinta días previos al de la adjudicación y consten en documento en el cual se identifiquen indubitadamente al proveedor oferente.

Por adjudicación Directa, entiéndase, el procedimientos de adquisición en donde no es necesaria un licitación pública o un procedimiento de invitación a cuando menos tres personas, derivado de los montos de actuación, o en su caso, dictaminado por el Comité de Adquisiciones.

Para fomentar el desarrollo y la participación de las empresas nacionales micro, pequeñas y medianas, las dependencias y entidades procuraran que las operaciones comprendidas en los supuestos de excepción a la licitación pública, sean adjudicadas a ellas cuando menos el cincuenta por ciento del valor de los contratos.

2. 7. 3 El Pedido o Contrato.

Derivado del fallo emitido en una licitación pública, en una Invitación a cuando menos tres personas, o a través de una adjudicación directa, se deriva la formalización del compromiso en el cual se definan las obligaciones recíprocas por las partes, lo que se refleja en un documento denominado Contrato y/o Pedido.

Dentro del documento de la Convocatoria a la Licitación Pública o de Invitación a cuando menos tres personas, debe incluirse el modelo de Contrato, el que debe contener las obligaciones que se señalan en la Convocatoria y en las Actas de las Juntas de Aclaraciones.

Para la formalización del contrato, los servidores públicos facultados para ello (representante legal, administrador(es), área(s) requirente(s), etc.) y el proveedor (aquel en que se notifique el fallo o se comunique la adjudicación derivada del procedimiento de contratación) deberán firmarlo en la fecha establecida en el fallo

o en la convocatoria a la licitación pública, invitación o solicitud de cotización, o bien, en los concursos con recurso federal a más tardar dentro de los quince días naturales posteriores a la adjudicación.

Normalmente, en las bases de licitación pública o de invitación restringida, tanto a nivel federal como a nivel estatal, se incluye un modelo de contrato como anexo, posterior a los anexos de documentos que deben presentar los participantes. Por lo tanto, es importante que el contrato se formule de conformidad con los términos y condiciones establecidos en la convocatoria a la licitación pública y que sea el mismo que se publicó en la convocatoria y en las bases del concurso en cuestión, e incorpore los términos y condiciones de la proposición ganadora.

2.7.4 El sistema de pago.

El proceso de pago es parte consustancial del sistema de compras, pues todo lo que se adquiere debe ser pagado, salvo que se trate de una donación. No puede haber compra sin pago, y sin pago el proceso de compra se hará precario y anarquizado, facilitando la corrupción.

2.8 Los Manuales

Los manuales son la guía de acción e instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de un trabajo, también se podría conocer un manual como un libro o un folleto en el cual se recogen los aspectos básicos de una materia, de tal forma que estos nos permiten comprender el funcionamiento de algo o acceder de manera concisa al conocimiento de algún tema en específico.

Ahora bien Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, un conjunto de informaciones y/o instrucciones sobre objetivos, políticas, estructura organizacional, funciones, métodos, sistemas y procesos o procedimientos operacionales de una empresa, de modo que sirva como instrumento de referencia o de consulta. Hoy día constituye un elemento indispensable para el adecuado funcionamiento de las organizaciones.

Según Álvarez (2015) define al Manual como un libro que contiene lo más esencial de un tema, y en ese sentido los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones.

Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.

Con base a las definiciones anteriores, un manual puede citarse como una guía o una herramienta que contiene información relacionada con los procesos y políticas que se encaminan a realizar una actividad específica, por ello es de vital importancia realizar los manuales de forma sencilla para que sea de fácil lectura para cualquier tipo de persona que las lea.

Para ello, las instrucciones que un manual debe reunir acerca de los pasos o fases de las operaciones de determinadas actividades que se realizan a las instrucciones deben realizarse con información pertinente Y sencilla para ser usada por varios tipos de personas.

Existen diferentes tipos de manuales, necesarios para el desarrollo de las organizaciones, no obstante, los administrativos juegan un papel fundamental, cuando se busca consolidar la parte estructural de una organización.

2. 8. 1 Manuales Administrativos.

En la mayoría de las organizaciones ya sean empresas, negocios, instituciones gubernamentales y para fines de esta investigación que se refiere a una institución gubernamental, se llevan a cabo una serie de actividades de acuerdo a los fines por la que fue creada, de tal forma se ve en la necesidad de crear los manuales referidos y darlos a conocer con el personal o factor humano que labora en la misma para que estos estén enterados de las actividades y procesos que se deben realizar en al área que pertenecen y así de esta manera poder evitar una desorganización y verse disminuidos en su eficiencia.

Según Rodríguez (2012) define al Manual Administrativo como “Un documento en el que se encuentran de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”.

Mientras que Duhalt (2000) un Manual es “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

Duhalt (1968) clasifica a los manuales administrativos en dos tipos por su contenido y por función específica.

Por su contenido:

- Manuales de Organización: contiene información referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones de las unidades de la organización.
- Manuales de Calidad: Describen y consignan los elementos del sistema de calidad, el cual incluye información sobre el alcance, objetivos generales, políticas, estructura, responsabilidades y normas aplicables.
- Manuales de Historia de la Organización: Desde la creación de la organización, su crecimiento, logros, evolución, situación y como está compuesta, lo cual proporciona una visión de la organización y su cultura organizacional.
- Manuales de Políticas: Incluyen guías básicas que sirven como marco para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.
- Manuales de contenido múltiple: Concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.
- Manuales de puestos: su objetivo principal es el de identificar, las relaciones, las funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

- Manuales de técnicas: Detallan los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.
- Manuales de procedimiento: Incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencias de operaciones vinculadas entre si para realizar una actividad.

Por su función específica:

- Manuales de ventas: Es de carácter informativo y de consulta, este es el que hará que podamos resolver de forma más adecuada y sencilla cualquier duda que posteriormente se nos pueda olvidar.
- Manuales de Producción: Es el documento impreso que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.
- Manuales de finanzas: Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- Manuales de personal: Es una referencia útil, que incluye información sobre los beneficios que un empleado recibe, y las obligaciones que tiene con su empleador.

2. 8. 2 Manuales de Políticas y Procedimientos.

Manual de procedimientos: “Se puede entender por la colección sistemática de todos procesos realizados al interior de la organización, que le indique a los empleados cuáles son las actividades que se deben cumplir y cuál es la mejor forma de realizarlas. Permite además establecer los ejecutores (pudiendo ser dependencias o empleados según sea el procedimiento), las responsabilidades, los tiempos de ejecución, los controles y las formas de utilización general”. (Guevara, 2001).

De manera general Rosemberg (1996) define un procedimiento como la “manera de hacer algo. Sección de un programa que realiza unas operaciones bien definidas y enfocadas a un fin”. Así mismo define a los procesos administrativos señalando que son los “métodos y procedimientos fundamentales mediante los que una organización coordina o regula sus acciones”.

Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que contiene una serie de instrucciones y pasos a seguir de las diferentes áreas de una organización, para este caso el Instituto de Formación Policial.

Para Reyes (2004) los procedimientos son “aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa”.

Los manuales de procedimientos “son aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una entidad administrativa”.

Los procedimientos son importantes porque determinan el orden lógico que deben seguir las actividades; promueve la eficiencia y especialización; delimitan responsabilidades y evitan duplicidades; determinan como deben ejecutarse las actividades y también cuan y quien debe realizarlas. Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

Según Cuenca y Pliego (2001) determinan que un manual de procedimientos es aquel que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización, y que en dicho manual “se deben de contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización y cómo se hace (procedimientos) para administrar el área departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (este control incluye desde la determinación de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o realización del servicio, evaluado”.

Los manuales de procedimientos constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones encadenadas entre sí que constituyen en una unidad para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización.

Todo procedimiento incluye los tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.

Un manual de procedimientos también es considerado como “un libro que narra las normas, políticas, métodos, actividades, secuencias, responsables, tiempos, frecuencias, medios (recursos, instrumentos, mecanismos) por cada una de las operaciones a cargo de la unidad administrativa o un ente, incluyendo su representación gráfica (diagrama de flujo)” (Cuenta y Pliego 2001).

Derivado de lo anterior puedo decir que un Manual de Procedimientos es una guía a seguir de cómo debe de ser el actuar de los empleados de una organización y así de esta manera poder evitar duplicidad de funciones lo que conllevara a un buen funcionamiento de la organización.

2. 8. 3 Objetivos del Manual de Procedimientos.

El objetivo principal de los manuales de procedimientos es difundir entre los empleados de una o varios módulos administrativos y operacionales, la forma óptima de realizar determinado trabajo, para que, mediante su utilización se evite la pérdida de tiempo y esfuerzo en las diferentes áreas de la organización.

Otros de los objetivos que busca la elaboración de un manual de procedimientos son:

- Enseñar el trabajo a nuevos empleados.
- Aprovechar al máximo los recursos y materiales del cual dispone la organización.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

- Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas o errores.
- Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicidades y lagunas en la ejecución de las funciones.
- Facilitar la supervisión del trabajo.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento permanente de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las oficinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

Según Rodríguez 2012 los manuales de procedimiento tienen los siguientes objetivos:

- Determinar las actividades que se deben realizar dentro del empresa para la consecución de los objetivos para los cuales fue creada y a su vez detectar cuáles se requieren implementar, modificar o desechar tomando como base de análisis las actividades de los puestos creados para la consecución de dicho objetivo.
- Definir si es que no existe la estructura organizacional de la empresa de acuerdo los puestos existentes y/o en su caso validar la importancia estructural del puesto para definir de manera eficiente la estructura organizacional pertinente a fin de mejorar la productividad y reducir cargas financieras para la empresa.
- Validar de acuerdo a las actividades realizadas por el personal, si el puesto justifica su existencia dentro de la estructura organizacional, si está correctamente definido en cuanto a cargas de trabajo (número de plazas) especialización y responsabilidad.

- Mejorar la productividad de la empresa mediante el análisis de la forma en que se realizan las operaciones (tareas), tiempos y movimientos, necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades, buscando en todo momento optimizar o modificar las actividades del puesto para la consecución de mejorar la productividad.
- Tener una guía para la inducción de nuevo personal al puesto en cuanto a las obligaciones y actividades a realizar, así como permitir que se pueda evaluar la productividad y efectividad del empleado en el puesto (evaluación y desempeño) y facilitar las auditorías operativas para detectar desviaciones en cuanto al desarrollo de las actividades de manera fácil y expedita.
- Poder definir el perfil del personal (descripción del puesto y necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades) que se requiere para el desarrollo de las actividades del puesto y facilitar la búsqueda de candidatos internos y/o externos para ocupar el cargo (reclutamiento y selección del personal).
- Poder evaluar el valor (salario) de las actividades realizadas (no por nombre de puesto) en el mercado abierto y mantener dentro de los parámetros competitivos a la empresa.

2. 8. 4 Ventajas del Manual de Procedimientos

El manual de procedimiento se refiere a un instrumento administrativo, el cual le da apoyo a los pequeños quehaceres que se deben hacer cotidianamente en las distintas áreas dentro de una organización.

Tal como lo menciona Arellano (1994) alguna de las principales ventajas del Manual de Procedimiento son las siguientes:

- Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Auxilian en la inducción del puesto.
- Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

- Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- Indican las interpelaciones con otras áreas de trabajo.
- Permiten que el personal operativo conozcan los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones del personal.
- Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- Se establece como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeño de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- Son guías de trabajo a ejecutar.

Como se puede observar el Manual de Procedimientos constituye una herramienta que apoya al desarrollo estructural de las organizaciones, ya que será de gran utilidad en el desarrollo de las actividades de todas y cada una de las áreas integrantes de una organización.

2. 8. 5 Clasificación de los Manuales de Procedimientos.

Según Valencia, (2011) Los manuales de procedimientos se pueden clasificar en:

- Manuales intradepartamentales: En estos se describen los Procedimientos que están en vigor únicamente dentro de los límites de un departamento, se emplean para instrucción, supervisión, control, etc. del personal del departamento y presentan los detalles de cada operación y el flujo del trabajo dentro de cada departamento. Así, el procedimiento comienza al llegar los documentos al departamento y terminan cuando estos salen del mismo.
- Manuales interdepartamentales: Generalmente estos son más complejos y extensos que los anteriores, en cuanto a cantidad de procedimientos,

describen en forma general la secuencia de los procedimientos a través de varios departamentos, desde su inicio hasta su conclusión.

2. 8. 6 Composición y Elaboración de los Manuales de Procedimientos.

Los manuales de procedimiento funcionan como un instrumento de apoyo administrativo que facilita información y pone de manifiesto la descripción de actividades y maneras de efectuar las labores que se llevan a cabo en un área o departamento; el marco normativo que lo regula, los objetivos planteados para su cumplimiento, los responsables en realizar cada actividad y el diagrama de flujo que se utiliza para sintetizar el camino a seguir en cada proceder, por tal motivo los manuales de procedimientos se componen de la siguiente manera:

- **Identificación:** Se deben incluir los siguientes datos: Nombre completo del estudio de organización y método al cual pertenece el manual que se está elaborando, nombre del o de los procedimientos que contiene el manual. Nombre completo de la unidad administrativa a quien corresponde los procedimientos señalados. Número de identificación de cada procedimiento, nombre completo de la unidad administrativa que elabora el manual, lugar y fecha de elaboración, número de revisión si es necesario, nombre completo y firma de quien (es) autoriza (n) el manual.
- **Índice:** Hace referencia a la forma en que está constituido la escritura del documento.
- **Políticas o normas de operación:** Está relacionado con los criterios o lineamientos generales que le permite a una organización realizar sus actividades. Se ejecutan con el propósito de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos.
- **Texto o descripción del procedimiento:** Debe ser redactado en forma clara, completa, concisa y correcta. Ya que el manual debe expresar en palabras la información, se deben cumplir las siguientes recomendaciones:

1. Todos los procedimientos que contenga el manual deben ser enumerados.
2. El texto debe describir el procedimiento, enumerando las operaciones de que se compone, en orden cronológico.
3. Esta información debe coincidir con lo expresado en el diagrama de flujo.
4. El texto debe precisar en qué consiste cada operación, además: la persona o puesto, cómo, cuándo, con qué, dónde y en cuanto tiempo debe ejecutada.
5. Se debe mantener la uniformidad del estilo, para evitar confusiones.

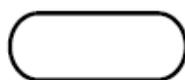
- **Diagramas de flujo o flujogramas.** Estos representan en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas (documento que contiene datos establecidos y espacios para que sean llenados con la información pertinente para el desarrollo de los procedimientos) o los materiales.

Los flujogramas muestran los diversos puestos (procedimiento detallado) o unidades administrativas (procedimiento general) para cada operación descrita, a la vez pueden señalar el equipo que se utiliza principalmente en el análisis de los procedimientos.

- **Símbolos empleados en los diagramas de flujo** En la elaboración de los diagramas se debe evitar utilizar un lenguaje gráfico inconsistente o no convencional, ya que tal situación transmitiría un mensaje deformado. De ahí la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos a los que se les conozca convencionalmente un significado preciso y convenir también en determinadas reglas.

Para la construcción de un diagrama de flujo, se debe partir de la comprensión intelectual del proceso que se está analizando, a la que sucede su descripción grafica mediante los símbolos normalizados. A continuación se presentan la simbología empleada en la elaboración de los flujogramas de este manual de procedimientos:

Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo (diagramación administrativa)



Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.



Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.



Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.



Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.



Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.



Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.



Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

Fuente: Enrique Benjamín Franklin (2014) Organización de Empresas p. 239

Franklin (2014) hace las siguientes recomendaciones para el uso y aplicación de símbolos

En cuanto dibujo:

- a) Es conveniente no mezclar en un mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y salida.
- b) Por claridad, no debe haber más de una línea de unión entre dos símbolos.
- c) El símbolo de decisión es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.
- d) Las líneas de unión se deben representar mediante líneas rectas y en caso necesario utilizar ángulos rectos.

e) Para efectos de presentación, es recomendable que los símbolos mantengan uniformidad en su tamaño, salvo el caso que se requiera hacer resaltar alguna situación especial.

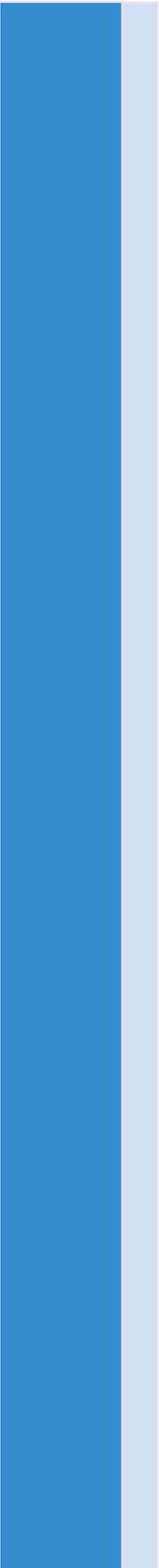
En cuanto a su contenido y/o uso:

- La redacción del contenido del símbolo de actividad debe ser mediante frases breves y sencillas, de tal modo que su comprensión sea clara.
- Cuando el símbolo terminal identifique una unidad administrativa, debe contener el nombre completo de ella. Cuando se utilicen iniciales para identificar la unidad administrativa se debe asentar su significado al pie de la hoja del diagrama.
- El símbolo documento debe contener el nombre original de la forma o reporte en cuestión.
- Cuando se presente en varios tantos de un documento, el original se identifica con el número 0 y las copias mediante dígitos 1, 2, 3. Se recomienda anotar esta identificación en el extremo interior derecho del símbolo.
- El contenido del símbolo conector puede ser alfabético o numérico, teniendo presente que los contenidos de los conectores de entrada y salida deben ser iguales.

Como conclusión, es substancial mencionar que la elaboración de Manuales de Procedimientos es una de las mejores herramientas para administrar una organización, sirve para transmitir completa y efectivamente la cultura organizacional a todo el personal, principalmente de nuevo ingreso, además documentan en la experiencia acumulada por la empresa a través de los años en beneficio de la misma.

Aparte de que facilitan a los colaboradores de un área y/o departamento, una guía de acción que orienta al actuar, permitiendo estandarizar procedimientos rutinarios para optimizar la toma de decisiones ante determinadas circunstancias; dando pie a mejorar, mantener vigente y actualizado este documento. Todo ello con el

objetivo de aumentar la eficacia y el Rendimiento de una organización y lograr así procesos de mejora continua.



CAPITULO III MÉTODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tomando como base el objetivo planteado, la metodología utilizada fue en su mayor parte cualitativa por su carácter propositivo y correspondiente al método inductivo, el cual permitió proponer un sistema de apoyo mediante un estudio y diseño del Manual de Procedimientos de la Institución, con la finalidad definir las actividades que deben seguirse en el proceso de la gestión de compras, para que con ello se maximice la calidad de los miembros de la organización mejorando su desempeño.

En este sentido, el significado de ciertos fenómenos fue definido por la metodología seleccionada, tal como: estudio de casos, entrevista y revisión documental (Marcos, 1998).

Método: Estudio de casos.

Aplicación: En primer término se hizo un estudio de caso en la Unidad de Apoyo Administrativo en el Área de Recursos Materiales del Instituto de Formación Policial para conocer a fondo las funciones administrativas, operativas, financieras, contables, presupuestales y de esa forma poder identificar la información clave que el jefe inmediato necesita para tomar decisiones.

Método: Entrevista

Aplicación: Para el desarrollo del estudio de caso fue de gran utilidad aplicar una entrevista de distintos tipos (estructurada, charla), dirigida al Jefe del Área y al personal encargado del área de Compras de Recursos Materiales del Instituto de Formación Policial, para obtener la información relativa al procedimiento de compras que se sigue, para estructurar el procedimiento a proponer.

Método: Revisión documental.

Aplicación: Mediante la recopilación, revisión, análisis, selección y extracción de información de diversas fuentes de información, se respalda la investigación realizada, también con base en ello fueron diseñadas las estrategias para poder implementar la gestión de compras, de esta forma se obtendrá mayor efectividad en la realización de los procedimientos Administrativos.

Método: Observación

Aplicación: Por medio de la observación fue recabada información en una cédula construida para identificar los elementos que toman en cuenta en diversos pedidos de materiales y o suministros.

3. 1 Descripción del Caso de Estudio.

El Instituto de Formación Policial fue creado el día 27 de Marzo del 2013 mediante el periódico oficial Numero 024, como un órgano desconcentrado jerárquicamente subordinado de la Secretaria de Seguridad y Protección Ciudadana del Estado de Chiapas con plena autonomía administrativa, presupuestaria, técnica, de gestión y de ejecución, el cual su objeto fundamental es coordinar su funcionamiento, planear, organizar, dirigir y aplicar los planes y programas de estudio, de investigación, así como de preparar e impartir cursos de capacitación, adiestramiento continuo, y actualización profesional, dirigido a todo el cuerpo de seguridad pública que se encuentre en el estado de Chiapas, sin embargo este Instituto cuenta con la estructura orgánica administrativa diseñada para cumplir con el objetivo por el cual fue creado, dentro de esa estructura se encuentra la Unidad de Apoyo Administrativo, esta unidad a la vez cuenta con el Área de Recursos Materiales y Servicios Generales que dentro de sus principales actividades está la de realizar la adquisición de bienes y/o contratación de servicios para el suministro de los materiales, insumos, combustibles y servicios a los órganos administrativos del Instituto, para el desarrollo de sus funciones.

3. 1. 1 Antecedentes.

Mediante Decreto No. 035, publicado en el Periódico Oficial del Estado de Chiapas No. 207- 2a. Sección, Tomo III, de fecha miércoles 30 de diciembre de 2009 se crea el Centro Único de Capacitación Policiaca de Investigación y Preventiva del Estado de Chiapas, como un Organismo Descentralizado de la Administración Pública Estatal, sectorizado a la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana, con personalidad jurídica y patrimonio propios, autonomía administrativa, presupuestal, técnica, de gestión, de operación y de ejecución.

Con Dictamen Técnico No. SH/SUBA/DGRH/DEO/199/2010, se autoriza la estructura orgánica del Centro Único de Capacitación Policiaca de Investigación y Preventiva del Estado de Chiapas.

Mediante Decreto No. 159, publicado en el Periódico Oficial del Estado de Chiapas No. 024, Tomo III, de fecha 27 de marzo de 2013, se abroga el Decreto por el que se creó el Centro Único de Capacitación Policiaca de Investigación y Preventiva del Estado de Chiapas.

A través de la Publicación No. 062-A-2013-A del Periódico Oficial No. 024, Tomo III, de fecha 27 de marzo de 2013 que contiene el Decreto por el que se crea el Instituto de Formación Policial, como un Órgano Desconcentrado, jerárquicamente subordinado a la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana, con plena autonomía administrativa, presupuestaria, técnica, de gestión y de ejecución.

Por medio del Dictamen No. SH/SUBA/DGRH/DEO/216/2013 de fecha 5 de septiembre de 2013, se autorizó la estructura orgánica del Instituto de Formación Policial.

Por medio del Dictamen No. SH/CGRH/DEO/014/2017 de fecha 02 de enero de 2017, se autoriza la reestructuración orgánica y la cancelación de 08 plazas de personal de confianza en el Instituto de Formación Policial.

3. 1. 2 Misión.

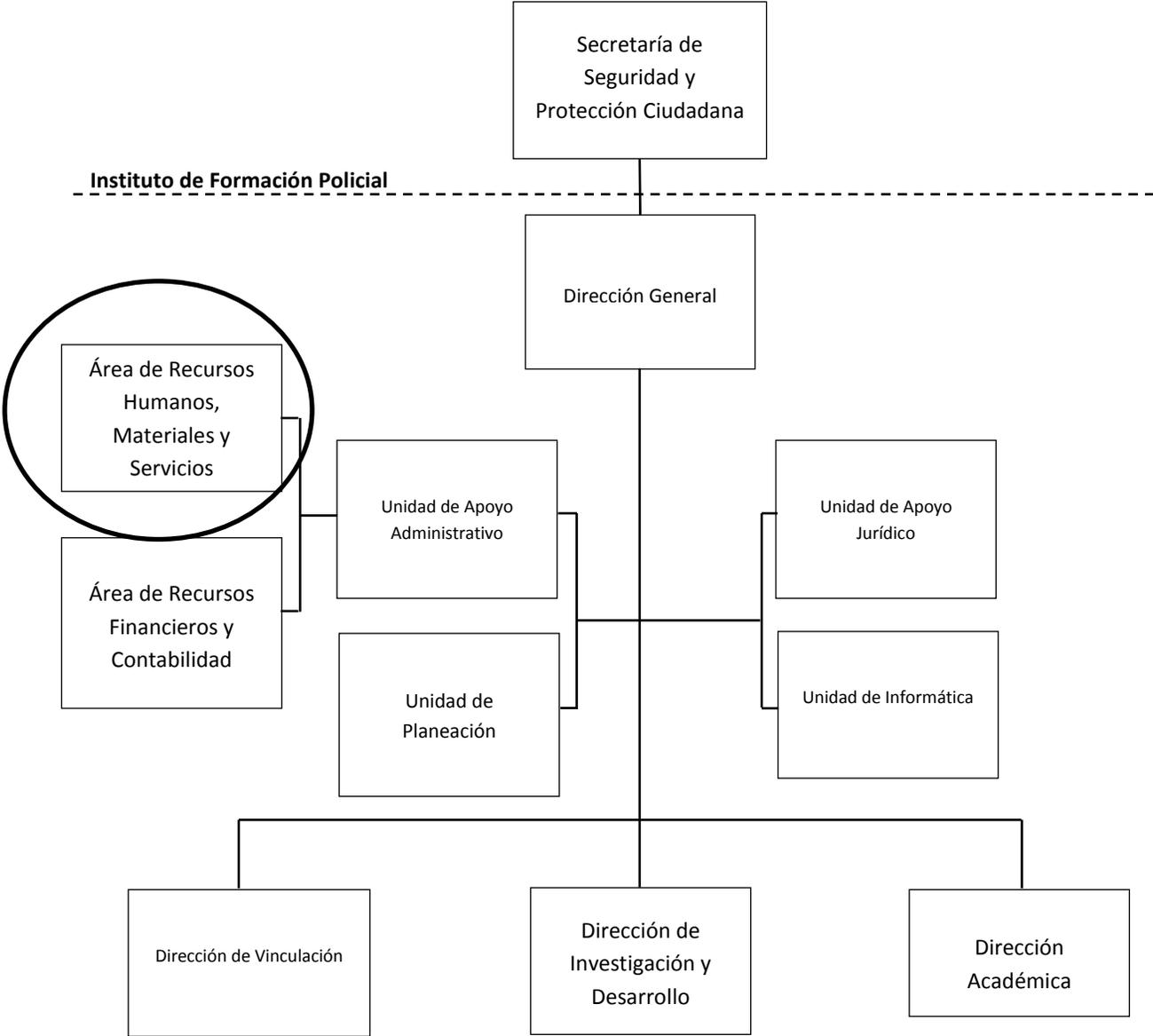
Profesionalizar al personal operativo y de servicios que integran las distintas corporaciones de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana, Procuraduría General de Justicia del Estado, Municipios y empresas de seguridad privada, mediante la homologación de conocimientos, adiestramiento, capacidades y criterios de acción, para garantizar el eficiente desempeño policial ante la sociedad.

3. 1. 3 Visión.

Ser el principal órgano del Poder Ejecutivo que garantice la profesionalización del personal operativo y de servicios que integran las distintas corporaciones de la

Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana, Procuraduría General de Justicia del Estado, Municipios y empresas de seguridad privada; así como una instancia formativa de sólido prestigio, comprometida con la búsqueda de la excelencia en la profesionalización policial a través de la certificación de los procesos administrativos y académicos.

3. 1. 4 Organigrama



De acuerdo a la estructura orgánica del Instituto de Formación Policial, la Unidad de Apoyo Administrativo en específico al área de Recursos Humanos, Materiales y Servicios Generales será objeto de estudio de esta investigación, ya que en ella se lleva a cabo las funciones administrativas para efectuar la Gestión de Compras, que dentro de sus principales actividades están las siguientes:

- Realizar la adquisición de bienes y/o contratación de servicios para el suministro de los materiales, insumos, combustibles y servicios a los órganos administrativos del Instituto, para el desarrollo de sus funciones.
- Elaborar y preparar el menú para los distintos cuerpos de seguridad pública que reciben cursos de formación continua y actualización en el Instituto.
- Controlar el parque vehicular del Instituto y mantenerlo en óptimas condiciones, para su uso correspondiente.
- Tramitar los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo que requieran los bienes muebles e inmuebles del Instituto.
- Realizar y actualizar el inventario de bienes muebles y material de oficina para su correcto control.
- Elaborar e integrar el Plan Anual de Adquisiciones, en coordinación con los órganos administrativos del Instituto.

En la actualidad el área de Recursos Humanos, Materiales y Servicios Generales es la que se encarga de llevar a cabo todo el proceso administrativo para la adquisición de los materiales y suministros de los que se planean adquirir para el buen funcionamiento de la Institución, por tal motivo la presente investigación se enfocará principalmente en hacer un análisis exhaustivo a todo el proceso de compras para poder identificar las posibles deficiencias administrativas, ya que sobre estas se podrá diseñar el manual de procedimientos adecuado para que de

esta manera la institución funcione de forma adecuada cumpliendo con todo el proceso de la gestión de compras.

3.2 Limitaciones.

- La información obtenida dependió de la accesibilidad y disposición del jefe del área de Recursos Humanos, Materiales y Servicios Generales.
- La muestra se integró por compañeros de la misma área de trabajo.
- El producto final es para aplicarse en el Área de Recursos Humanos, Materiales y Suministros dependiente de la Unidad de Apoyo Administrativo del Instituto de Formación Policial.
- El producto final contempló el diseño de un Manual de Procedimientos que permitieron demostrar los beneficios que este representa para un departamento dedicado a la Gestión de Compras.

Dicho Manual de Procedimientos es una propuesta sobre las necesidades sin contemplar la ejecución de las acciones. Cabe resaltar, que las estrategias promocionales planteadas se realizaron con base en la revisión de las metodologías de diversos autores, por lo tanto, las probabilidades de optimizar el proceso de diseño de las campañas promocionales serán más eficientes.

En este contexto, es importante puntualizar que, con base en la revisión de las metodologías que diferentes autores ofrecen para desarrollar distintos tipos de modelos de Manual de Procedimientos, ninguna satisface los requerimientos específicos que se necesitan debido a que las necesidades en cada área, empresa, institución y departamento pueden ser diferentes. Sin duda algunos se asemejan más a la realidad pero la mejor manera de determinar una solución es proponer un modelo original, único y creado de acuerdo a las necesidades, problemas y requerimientos dentro del área investigada. Por lo anterior y tomando en consideración los conocimientos obtenidos a través de la experiencia en mi trabajo, el modelo propuesto parte del análisis de necesidades internas así como

la posibilidad de poder tomar en cuenta este modelo para su mejora, lo cual garantiza que se encuentre diseñada y enfocada a las metas institucionales del Instituto de Formación Policial del Estado de Chiapas.

CAPITULO IV INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

4.1 Introducción.

La investigación de campo, consistió básicamente en la aplicación de una entrevista dirigida al jefe del área de Recursos Materiales. Se realizó una revisión documental y de observación para determinar cuáles son los elementos que consideran para realizar una compra a un proveedor determinado. A partir de lo anterior, fue definida la forma de análisis de los datos obtenidos para posteriormente llegar a su interpretación.

4.2 Forma en que se analizaron los datos.

La guía de entrevista fue aplicada con base en los siguientes criterios:

- a) Al jefe del Área de Recursos Materiales del Instituto de Formación Policial en virtud que esta persona es fundamental en la toma de decisiones para la asignación de las compras a los proveedores mediante el proceso de la gestión de compras. Dicha entrevista consta de nueve preguntas abiertas las cuales nos permitirán conocer la percepción del jefe en relación a los procesos administrativos que deben de realizarse al momento de realizar una compra que emana de una necesidad de un área de la estructura conformada del Instituto.

4.3 Resultados encontrados.

4.3.1 Entrevista.

Se dará a conocer los resultados encontrados referentes a la entrevista efectuada al jefe del área de Recurso Materiales que juega un rol muy importante en el proceso de la gestión de compras del Instituto.

Entrevista. Jefe del Área de Recursos Materiales.

B1 Guía de entrevista sobre Procesos de Compras		
DATOS GENERALES	Fecha y hora	22 de mayo de 2020 12:15 horas
	Lugar	Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
	Entrevistador	César Augusto Rojas Robles.
	Entrevistado:	Jaime Alejandro Molina Tovilla
CATEGORÍA		ENTREVISTA
FUNCIONES	1	¿Cuáles son las Funciones que realiza?
	2	Básicamente las principales funciones que realizo como
	3	Jefe del Área de Recursos Materiales del Instituto de
	4	Formación Policial son prácticamente las de coordinación
	5	y toma de decisiones de las diferentes áreas que tengo a
	6	mi cargo de las cuales son el área de compras, almacén,
	7	licitaciones vehículos, patrimonio, cocina y por ultimo mantenimiento.
PROCESOS DE LAS COMPRAS	8	¿Conoce usted cuál es el proceso que debe llevar una compra?
	9	Claro el proceso de compra conozco todos los pasos a
	10	seguir obviamente hay diversos tipos de compras y para
	11	eso existe diferentes procesos administrativos que se
	12	tienen que llevar a cabo para estar en condiciones de
	13	ejecutar la compra con el menor costo posible y calidad
	14	en el caso de materiales y suministros con lo que respecta
	15	a servicios tratamos de buscar al proveedor idóneo que
16	nos brinde el menor costo.	
TIPOS DE COMPRA	17	¿Puede usted mencionar cuales son los tipos de
	18	Compra más comunes que se realizan en el Instituto
	19	de Formación Policial?
	20	Debido al tipo de institución en el ramo de seguridad
	21	pública este Instituto cuenta con diversos tipos de gastos
	22	entre los que podemos encontrar están los gastos
	23	emergentes estos son los que básicamente se tiene que
	24	realizar la compra de manera inmediata por las
	25	necesidades del área solicitante que comúnmente es
	26	la Dirección Académica, otro tipo de gastos que se realiza
	27	acá en la institución son los gastos comunes, estos son
	28	los que llevan una planeación ordenada con tiempo, estos

	29	pueden ser la adquisición de papelería y artículos de
	30	oficina así como artículos de limpieza, y los materiales
	31	que se mantienen en stock en el almacén los cuales
	32	pueden ser material de construcción herramientas
	33	menores y por ultimo tenemos las compras que son
	34	Licitadas que son a través de la asignación de recursos
	35	federales el cual por la exigencia y montos se tienen que
	36	licitar.
SELECCIÓN DE PROVEEDORES	37	¿Cuál es el procedimiento que se lleva a cabo para la
	38	selección del Proveedor idóneo?
	39	Por los distintos tipos de compras que se efectúan acá en
	40	el Instituto tienen tratamientos diferentes aunque cabe
	41	hacer mención que dentro de la institución existe un
	42	manual de procedimientos el cual se encuentra un poco
	43	obsoleto derivado de las necesidades de los diferentes
	44	tipos de compras por lo que de manera informal llevamos
	45	a cabo una serie de procedimientos para los diferentes
	46	tipos de compras, dentro de las compras emergentes hay
	47	un proveedor de materiales y suministros al que se le
	48	compran todos los pedidos que son emergentes ya que
	49	este proveedor lleva años trabajando con nosotros y nos
	50	da un margen de crédito, además el surtido de los
	51	pedidos los hace de forma inmediata, para los demás
	52	gastos se les manda la solicitud a 3 proveedores que ya
	53	hayan surtido insumos y materiales al Instituto el cual
	54	ellos de inmediato mandan sus cotizaciones y el
	55	proveedor que presente la propuesta más económica así
	56	también la calidad de los productos es a ese proveedor
	57	que se le asigna la compra para que posteriormente se
58	realice todo el proceso para remitir el pago al área	
59	financiera, en lo que respecta a las compras por licitación	
60	como somos entidad gubernamental existen diversos	
61	tipos de procedimientos para llevar a cabo una licitación	
62	es decir, de acuerdo a la necesidad que se tenga se hace	
63	Gestiones administrativas ante el comité evaluador	
64	encargado de realizar la licitación para que este a su vez	
65	hagan los procedimientos establecidos para seleccionar	
66	al proveedor idóneo, básicamente el proveedor que haga	
67	la propuesta más económica es el que gana la licitación.	
68	¿Puede mencionar usted una vez que se ha	

	69	seleccionado al Proveedor Idóneo cual es el proceso
	70	a seguir?
	71	En relación a la pregunta anterior como bien mencione
	72	hay diferentes tipos de compras y por ellos hay diferentes
	73	procesos en los primeros dos tipos de compras que hice
	74	mención de los cuales son compras emergentes y
	75	compras comunes o de rutina el proceso que se a seguir
	76	es primeramente recibir en los almacenes del Instituto
	77	los insumos solicitados previo cotejo con el encargado
	78	del almacén quien tiene la obligación de informar a este
	79	Servidor todos los detalles que hubieran en el proceso de
	80	entrega de los materiales e insumos, posteriormente el
	81	proveedor entrega su factura con el encargado de
	82	compras quien es el que revisa que la factura coincida
	83	con las cotización para que de esta forma se mande la
	84	documentación al área de Recursos Financieros para su
	85	pago correspondiente, para el caso de compras por
	86	Licitación el procedimiento es distinto después de la
	87	recepción de los bienes materiales o insumos al almacén
	88	se integra la documentación correspondiente entre el
	89	Área que solicita y los encargados de compras para que
	90	en conjunto con el área financiera se realice la gestión
	91	ante los administradores del recurso federal para este
	92	caso el Secretariado Ejecutivo del Sistema Estatal de
	93	Seguridad Pública para que posteriormente una vez que
	94	ellos realicen la validación de la documentación este
	95	correcta se Proceda al pago correspondiente.
COMUNICACIÓN	96	¿Existe comunicación entre el área de Recursos
	97	Materiales y el área de Financieros a fin de que el
	98	proveedor se le pague?
	99	Ocasionalmente si hay esa comunicación entre el área
	100	de Recursos Materiales y Financieros en cuestión de
	101	envío de la documentación para el pago correspondiente
	102	cabe hacer mención que todos estos procesos que se
	103	siguen son establecidos de acuerdo a las necesidades
	104	que se van generando, debido a los múltiples rechazos
	105	que se originan por el área financiera para poder realizar
	106	el pago correspondiente al proveedor seleccionado.
PROCESO	107	¿Qué documentos se envían al área de Recursos

DOCUMENTAL	108	Financieros para gestionar el pago al proveedor?
	109	Cuando son compras emergentes o comunes los
	110	documentos que se envían a financieros son: requisición
	111	de compras o servicio, factura, cotizaciones entradas y
	112	salidas del almacén todo esto con la finalidad de que el
	113	Área financiera tenga integrada toda la documentación
	114	soporte para futuras auditorias por los entes fiscalizantes.
	115	algunas ocasiones carece de algunos documentos puesto
	116	que los encargados de compras o almacén no logran
	117	reunir los documentos necesarios y para no atrasar el
	118	pago se manda la información incompleta.
ANÁLISIS DE ACTIVIDADES	119	¿Dentro de la organización existe algún manual de
	120	organización y procedimientos?
	121	Si existe un Manual de Organización y Procedimientos
	122	como mencionaba anteriormente estos manuales que
	123	existen en la actualidad acá en el Instituto se encuentran
	124	obsoletos debido a que no se han realizado las actualiza
	125	ciones correspondientes ya que estos manuales
	126	pertenecían al extinto Centro único, aunque el Instituto
	127	se creó con la misma finalidad pero debido a que en los
	128	últimos años ha tenido más auge nos hemos visto en la
	129	necesidad de ampliar las áreas funcionales tanto
	130	administrativas como operativas de tal manera que los
	131	manuales existentes requieren de una actualización
	132	acorde a las actividades que se realizan en las áreas.
DIFUSIÓN DE LOS MANUALES	133	¿Se les da a conocer al personal que labora en la
	134	Institución los manuales de procedimientos?
	135	Prácticamente no se le da difusión a los manuales ya que
	136	como explicaba anteriormente, los manuales están
	137	obsoletos por lo tanto no se puede dar a conocer al
	138	personal más que nada de nuevo ingreso dichos
	139	manuales ya que generaría controversia entre los mismos
	140	trabajadores de este instituto.

1. Categoría Funciones ¿Cuáles son las Funciones que realiza?
2. Categoría Procesos de las compras ¿Conoce usted cuál es el proceso que debe llevar una compra?

3. Categoría Tipos de Compra ¿Puede usted mencionar cuales son los tipos de compra más comunes que se realizan en el Instituto de Formación Policial?
4. Categoría Selección de Proveedores ¿Cuál es el procedimiento que se lleva a cabo para la selección del Proveedor idóneo?
5. Categoría Selección de Proveedores ¿Puede mencionar usted una vez que se ha seleccionado al Proveedor Idóneo cual es el proceso a seguir?
6. Categoría Comunicación ¿Existe comunicación entre el área de recursos materiales y el área de financieros a fin de que el proveedor se le pague?
7. Categoría Proceso documental ¿Qué documentos se envían al área de recursos financieros para gestionar el pago al proveedor?
8. Categoría análisis de actividades ¿Dentro de la organización existe algún manual de organización y procedimientos?
9. Categoría difusión de los manuales ¿Se les da a conocer al personal que labora en la Institución los manuales de procedimientos?

4.3.2 Cédula de revisión documental.

La información de la Cédula de Revisión Documental fue recopilada de oficios de solicitud o requisición de compras que elaboran otras áreas dentro de la estructura del Instituto, ya que estas nos servirán de guía para realizar la revisión de los procesos de compra que día a día lleva a cabo el área de Recursos Materiales, ya que de esta manera obtuvimos evidencias de cómo fueron realizadas las compras de los insumos a diferentes proveedores.

C1 Cédula de Revisión Documental	
Tipo de documento:	Oficio de Solicitud o Requisición de Compra
Numeración:	0018/2020
Fecha de recepción:	05 febrero de 2020
Destinatario:	Jaime Alejandro Molina Tovilla, Jefe del Área de Recursos Materiales y Servicios Generales.
Remitente:	Dr. Isidro Javier Gallardo Ocaña
Asunto:	Petición de compra
Objetivo del texto:	Solicitud de compra de material de seguridad pública para dar el curso de Formación Inicial para Policías Municipales

	que dará inicio el 10 de febrero del 2020.
Observaciones:	Solicitud de Compra efectuada debido a las premuras de llevar a cabo el curso, carece de vales de entrada al almacén así como vales de salida del almacén, el área de compras no anexa cotizaciones de proveedores.

C2 Cédula de Revisión Documental	
Tipo de documento:	Oficio de Solicitud o Requisición de Compra
Numeración:	0003/2020
Fecha de recepción:	09 enero de 2020
Destinatario:	Romeo Meza Alfaro, Jefe de la Unidad de Apoyo Administrativo.
Remitente:	Ing. José Alfredo Sánchez Aguilar
Asunto:	Petición de compra
Objetivo del texto:	Solicitud de equipamiento informático para las distintas áreas del Instituto para cubrir las necesidades administrativas con recurso FASP 2020.
Observaciones:	Solicitud de Compra carece de anexar los documentos que integran la licitación puesto que es una compra con recurso federal.

C3 Cédula de Revisión Documental	
Tipo de documento:	Oficio de Solicitud o Requisición de Compra
Numeración:	00025/2020
Fecha de recepción:	14 de marzo de 2020
Destinatario:	Jaime Alejandro Molina Tovilla, Jefe del Área de Recursos Materiales y Servicios Generales.
Remitente:	C. P. Romeo Meza Alfaro
Asunto:	Petición de compra
Objetivo del texto:	Solicitud de adquisición de materiales de oficina para suministrar los materiales a las distintas áreas del Instituto con la finalidad de realizar las actividades administrativas.
Observaciones:	Solicitud de Compra carece de anexar los documentos que integran la documentación soporte del gasto es decir falta cotizaciones de proveedores vales de entrada al almacén.

C4 Cédula de Revisión Documental	
Tipo de documento:	Oficio de Solicitud o Requisición de Compra
Numeración:	00068/2020
Fecha de recepción:	04 de mayo de 2020
Destinatario:	Jaime Alejandro Molina Tovilla, Jefe del Área de Recursos Materiales y Servicios Generales.
Remitente:	C. P. Romeo Meza Alfaro
Asunto:	Petición de compra
Objetivo del texto:	Solicitud de adquisición de cubre bocas, caretas, gel antibacterial que serán destinados al personal del IFP por la contingencia ambiental.
Observaciones:	Solicitud de Compra por la urgencia carece de anexar los documentos que integran la documentación soporte del

	gasto es decir falta cotizaciones de proveedores vales de entrada al almacén.
--	---

C5 Cédula de Revisión Documental	
Tipo de documento:	Manual de Procedimientos del Instituto de Formación Policial
Numeración:	
Fecha del documento:	
Objetivo del manual:	Darlo a conocer con todo el personal de las distintas áreas del Instituto de Formación Policial.
Observaciones:	El Manual de Procedimientos se encuentra obsoleto debido a que no se ha actualizado desde la fecha xxxxxx por lo tanto necesita ser actualizado para establecer nuevos procedimientos que se ajusten a las necesidades de la institución

4.4 Interpretación de Resultados

4.4.1 Interpretación Global de Resultados.

Con base en la información obtenida en la entrevista, la cual fue dividida por categorías, para distinguir los diversos elementos que permitan vislumbrar cómo toman las decisiones para realizar las actividades en lo que concierne a la Gestión de Compras se obtuvo la siguiente interpretación:

Guía de entrevista sobre Procesos de Compras

B1 Guía de entrevista sobre Procesos de Compras

Categoría: Funciones

A partir de la línea 2 a la 7 el jefe del Área de Recursos Materiales da a conocer básicamente las funciones que se tienen que realizar como jefe de dicha área el cual claramente se ve que a su cargo tiene diversas áreas que se encargan de

realizar las actividades administrativas para el buen funcionamiento del área, por lo que podemos apreciar que dentro del manual de organización y Procedimientos con los que cuenta el Instituto de Formación Policial, hace falta delimitar así como definir más las actividades que se deben realizar como jefe del área de Recursos Materiales.

Categoría: Procesos de las Compras

De la línea 9 a la 16 se puede leer a cerca del conocimiento que tiene el Jefe del área de Recursos Materiales sobre como es el proceso de las compras que se llevan a cabo en el Instituto de Formación Policial, sin embargo claramente se puede observar que en el manual de procedimientos no hace referencia alguna de cómo debe realizarse el proceso de las compras dentro de la institución.

Categoría: Tipos de Compras.

De la línea 20 a la 36 se puede leer que el jefe del área de Recursos Materiales debido a la experiencia que tiene a lo largo de los años que ha permanecido puede identificar y definir los diferentes tipos de compra que se llevan a cabo en la institución, es evidente que se puede identificar que, debido a la experiencia profesional del jefe de área, él puede identificar y definir los diferentes tipos de compras que tiene la institución, sin embargo dentro del manual de organización no están definidas ni delimitadas los diferentes tipos de compras de acuerdo a las necesidades del Instituto, ya que por ser una institución correspondiente al ramo de seguridad publica hay diferentes tipos de adiestramiento y en algunos casos son de manera emergente, por lo que se debe de identificar y definir en el manual de procedimientos.

Categoría: Selección de Proveedores.

De la línea 39 a la 67 se puede leer claramente el proceso de selección de los proveedores idóneos el cual el mismo jefe del área reconoce la deficiencia que tienen por contar con un manual de procedimientos obsoletos, dicha selección se lleva a cabo a través de procedimientos que el área de materiales diseño de manera informal para poder cumplir con la selección de los proveedores, por otra

parte hace mención de las compras por licitaciones por ser entidad gubernamental, dichas licitaciones se realizan a través de un comité de adquisiciones que son ajenos a la institución, por lo que claramente se observa que para ese tipo de compras la institución no se ve involucrada en la selección de los proveedores.

De la línea 71 a la 95 el jefe del área de recursos materiales explica brevemente cual es el proceso que llevan a cabo para realizar las gestiones administrativas después de haber hecho la selección de proveedor idóneo, el cual en el manual de procedimientos existe una serie de pasos a seguir por lo que el área de materiales las lleva a cabo, sin embargo, los procedimientos plasmados en el manual no son los adecuados, ya que se encuentran obsoletos por lo que se deberá realizar ajustes modificatorios a dicho manual para evitar futuras anomalías en el desarrollo del proceso administrativo en cuestión del pago a los proveedores.

Categoría: Comunicación.

De la línea 99 a la 106 en este apartado el jefe del área de Recursos Materiales explica brevemente y da a conocer que la comunicación que existe entre el área de Recursos Financieros y el área de Recursos Materiales es muy deficiente ya que no se coordinan entre ellos para poder hacer o llevar a cabo la documentación que esté acorde a las normas establecidas por los entes que los rigen, es bueno señalar en este apartado que dentro del manual de procedimientos de igual forma no indica que estas dos áreas deben de coordinarse para efectuar el procedimiento final que es el pago a los proveedores.

Categoría: Comunicación

De la línea 109 a la 118 explican brevemente los documentos que acompañan a las facturas para pagos a los proveedores, de igual forma hacen muy notorio la deficiencia que tienen al integrar la documentación por parte del área de Recursos Materiales para que esta a su vez sea aceptada por el área financiera para proceder a su pago, si bien es cierto dentro del manual de procedimientos no establece que documentos deben de acompañar a la factura para que proceda su

pago, a manera de sugerencia se requiere hacer un chek list en dicho manual para que los integrantes del área de Recursos Materiales puedan estar en condiciones de integrar la documentación para que esta no carezca de nada de acuerdo a lo que se va a establecer en el manual de procedimientos.

Categoría: Análisis de Actividades.

De la línea 121 a la 132 el jefe de Recursos Materiales explica y reconoce que los manuales existentes en el Instituto de Formación Policial se encuentran obsoletos, puesto que no cumplen con las expectativas de cada área que lo integra, haciendo mención que los manuales actuales pertenecen al extinto Centro único, como que plasmo anteriormente este Centro único era un organismo que se encargaba de realizar las mismas actividades de capacitación policiaca y en la actualidad se convirtió en Instituto de Formación Policial, por tal motivo los manuales no están acorde a las necesidades múltiples que se tiene en el Instituto, por lo que se sugiere realizar una actualización del manual de manera urgente.

Categoría: Difusión de los Manuales.

De la línea 135 a la 140 el Jefe de Materiales explica y reconoce que los Manuales no se dan a conocer con el personal que labora en el Instituto puesto que como anteriormente se ha dicho, esos manuales necesitan ser actualizados de forma urgente ya que con esta importante actualización, las personas encargadas de hacerle difusión podrán darlo a conocer con todos los integrantes del Instituto, ya que de esta manera estarán informados y tendrán el conocimiento necesario para poder realizar las actividades inherentes al Instituto.

Cédula de Revisión Documental

C1 Cédula de Revisión Documental.

En esta Cédula se obtiene información referente a la petición de material de seguridad pública que será utilizado para un curso emergente, debido a lo anterior se puede observar que la documentación carece de información para poder completar el proceso administrativo que lleva desde la solicitud de los materiales

hasta la entrega y pago al proveedor, cabe hacer mención que este curso fue de manera emergente puesto que no se tenía planeado ofrecer el curso, pero al ser entidad perteneciente al sector seguridad pública, se entiende que habrán cursos de esta manera debido a que el sistema que se maneja tiene un comportamiento variable puesto que todo se planea por datos históricos y/o como van sucediendo las situaciones en la sociedad. De esta forma al hacer la revisión de esta documentación nos percatamos que efectivamente existen compras emergentes dentro del instituto pero que deberían ser planeadas siguiendo lo establecido en los manuales de organización o bien deberán tener existencia de materiales en el almacén para poder brindad el curso.

C2 Cédula de Revisión Documental.

Caso contrario con la cedula anterior, en esta cedula de revisión documental me percato que de igual forma existen compras planeadas en el Instituto, para este caso es una compra por licitación, pero de igual forma no contiene la información y/o documentos de forma correcta ya que si bien explicó el jefe del área de Recursos Materiales, las licitaciones no son efectuadas por el instituto si no por el comité establecido en la entidad que se encarga de administrar el recurso federal, por lo tanto es indispensable establecer la metodología y/o pasos a seguir para lograr reunir la información y documentos que serán importantes para la realizar el pago correspondiente al proveedor, y así de esta manera poder tener los documentos integrados a fin de que futuras revisiones de auditoria todo se encuentre debidamente soportado y no tengan observaciones por parte de los entes fiscalizadores.

C3 Cédula de Revisión Documental.

En esta cédula de revisión se puede apreciar claramente que la compra si se efectuó, sin embargo, esos documentos no están debidamente integrados, ya que les falta información relevante y que es de utilidad para el área financiera para poder realizar el pago al proveedor, no obstante el área financiera realizo la totalidad del pago a pesar de que los documentos se encuentran incompletos, es importante precisar que ambas áreas se deberán involucrar y tener mucha

comunicación para que los documentos que son para pago no carezcan de los documentos, por tal motivo se deberá de plasmar en el manual de procedimientos para ir perfeccionando los procedimientos de todas las actividades dentro de la organización.

C4 Cédula de Revisión Documental.

En esta cédula se examina los tipos de compra emergente que se realizan en el Instituto, y que debido a lo emergente del gasto carece de alguna documentación que servirá de soporte en futuras revisiones por entes fiscalizadores por tal manera es indispensable establecer un procedimiento adecuado para efectuar este tipo de compras y determinar que será necesario para estar en condiciones de integrar los documentos y poder hacer el pago correspondiente a los proveedores.

C5 Cédula de Revisión Documental.

En esta cedula se hace una revisión del manual de procedimientos con el que cuenta actualmente el instituto, de tal forma se puede apreciar que se encuentra muy obsoleto y necesita urgentemente realizarse una modificación de mejora para que posteriormente se dé a conocer a todo el personal que labora en la institución ya que de esta forma todo el personal estará enterado de su existencia y podrán aplicarlo en sus actividades cotidianas.

CAPITULO V. PRODUCTO FINAL

5.1 Diseño de la Gestión de Compras del área de Recursos Materiales del Instituto de Formación Policial del Estado de Chiapas.

Con base en la revisión bibliográfica, investigación de campo y análisis e interpretación de resultados a continuación iniciaré la propuesta de diseño de la Gestión de Compras del área de Recursos Materiales del Instituto de Formación Policial del Estado de Chiapas.

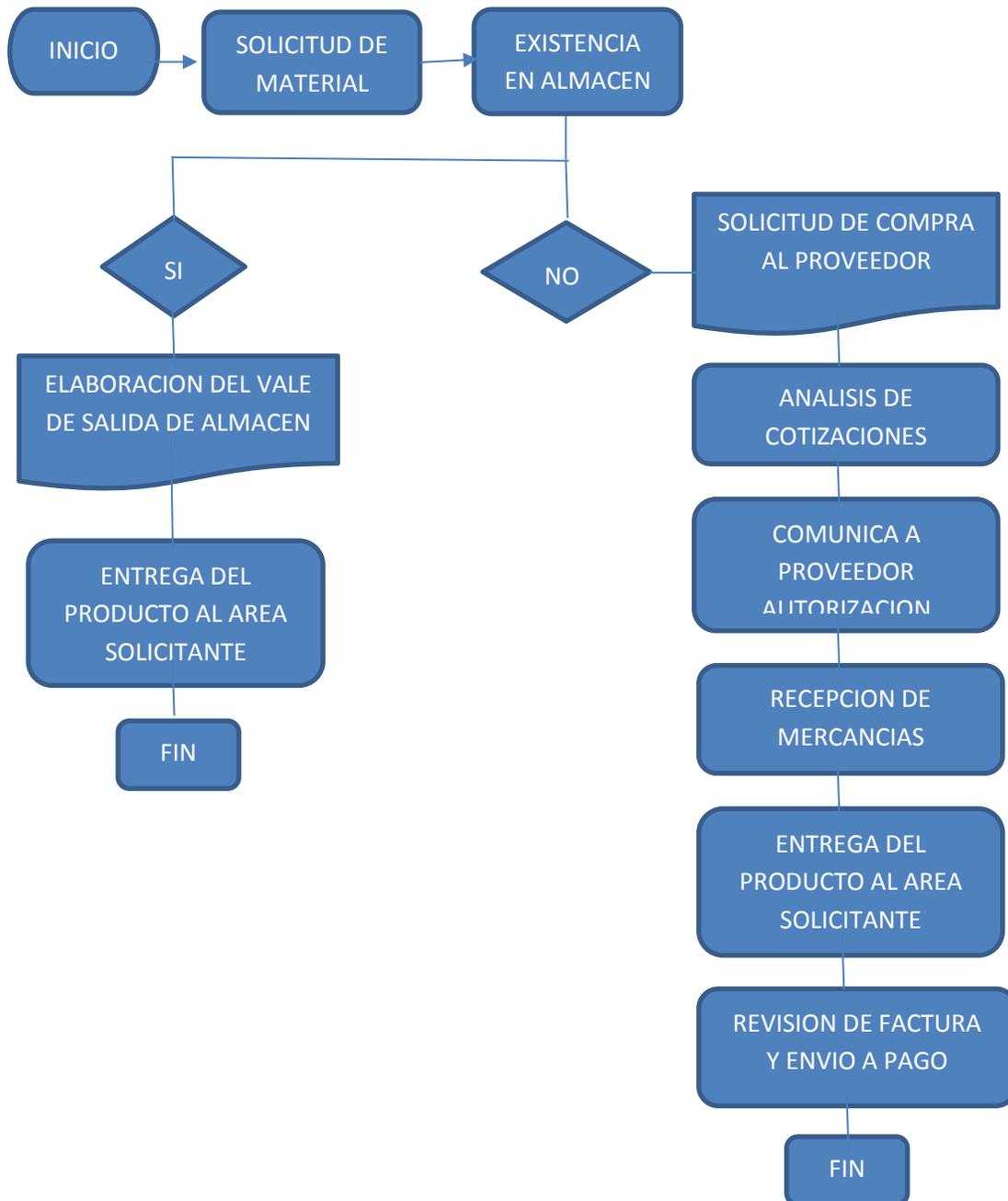


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AL AREA DE COMPRAS DEL INSTITUTO DE FORMACION POLICIAL

Tuxtla Gutiérrez; Chiapas
Julio de 2020.

....

Diagrama de Flujo de la gestión de compras.



Autorización

Con Fundamento en el artículo 6o., fracción XXIII del Decreto por el que se crea el Instituto de Formación Policial y el Artículo 14, fracción VII del Reglamento Interior, se expide el presente Manual de Procedimientos del Instituto de Formación Policial el cual contiene información referente a su estructura y funcionamiento, que tiene como finalidad servir como instrumento de consulta y guía para la toma de decisiones.

El presente documento, entra en vigor a partir del mes de junio de 2018.

Autoriza

Lic. Nicolás de Jesús Trinidad Náfate.
Director General

Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Febrero 2012	Julio 2020	Julio 2021	1

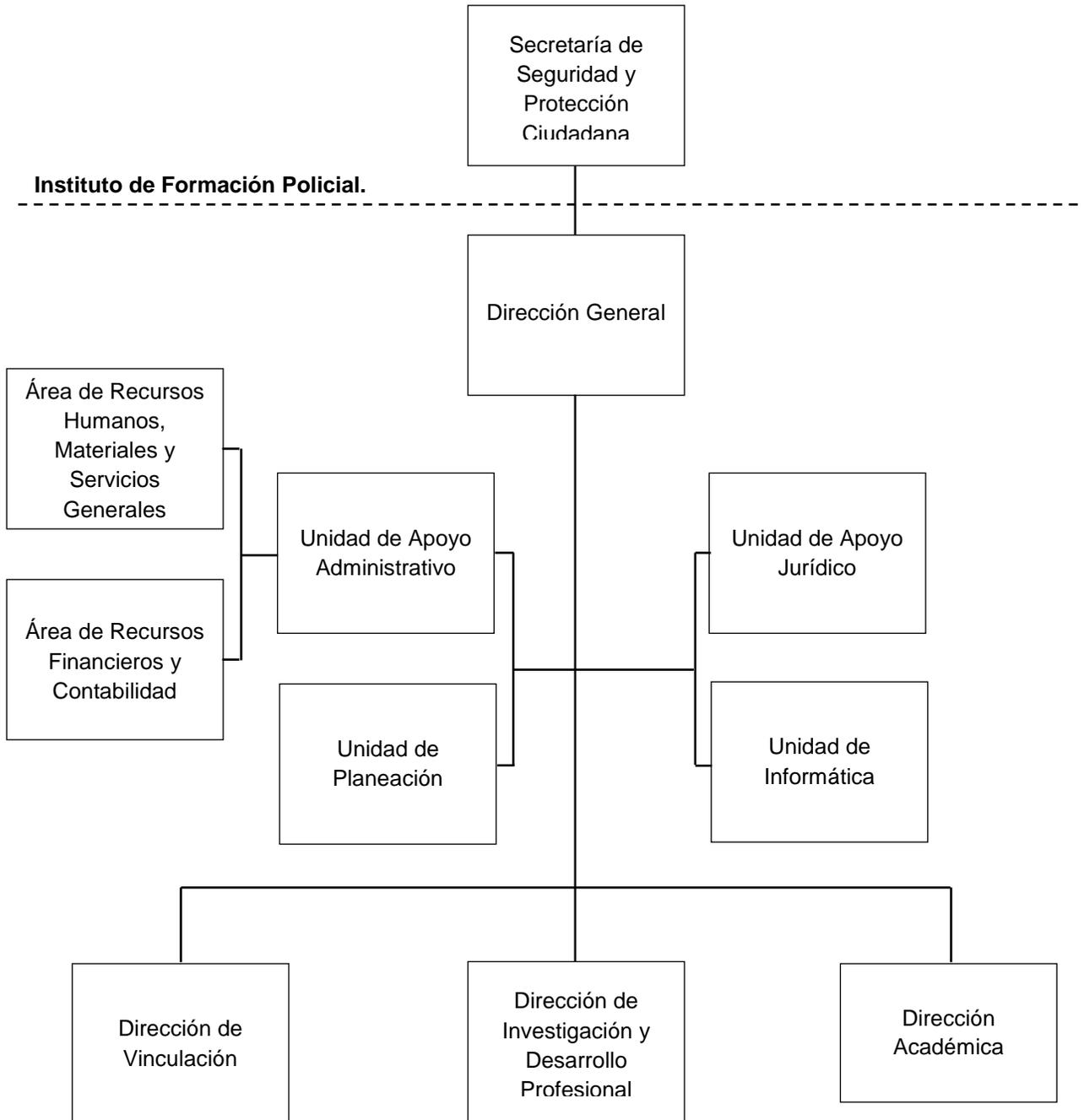
Introducción

El presente manual tiene el propósito de exponer la información funcional de forma general, referente a la organización que deben desarrollar los órganos que integran el Instituto de Formación Policial, así como guiar en forma ordenada el desarrollo de las actividades, evitando duplicidad de esfuerzos, optimizando el aprovechamiento de los recursos disponibles y al mismo tiempo agilizar los trámites que realiza el usuario con los servicios que proporciona.

El manual contiene información referente a Autorización, Introducción, Organigrama General y Específico, descripción de los procedimientos de los órganos administrativos que conforma el Instituto de Formación Policial y Glosario de Términos, para facilitar la comprensión del contenido del documento.

Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Febrero 2012	Julio 2020	Julio 2021	2

Organigrama General



Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Febrero 2012	Julio 2020	Julio 2021	3

Clave de formulario

Para este Manual de Procedimientos se describen los siguientes términos o abreviaturas para su mayor entendimiento:

IFP: Instituto de Formación Policial

UAA: Unidad de Apoyo Administrativo.

ARMSG: Área de Recursos Materiales y Servicios Generales

ARF: Área de Recursos Financieros.

....

Nombre del procedimiento: Compra menor de bienes.

Propósito: Efectuar las compras menores, de manera rápida y eficaz, para satisfacer las necesidades de los órganos administrativos que integran el Instituto.

Alcance: Desde la recepción de la requisición de compra, hasta el envío de memorándum solicitando el pago a los proveedores.

Responsable del procedimiento: Área de Recursos Humanos, Materiales y Servicios Generales.

Reglas:

- Ley de Adquisiciones, Arrendamiento de Bienes Muebles y Contratación de Servicios para el Estado de Chiapas.
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamiento de Bienes Muebles y Contratación de Servicios para el Estado de Chiapas.

Políticas:

- No se tramitará ninguna solicitud de compra sino se cuenta con suficiencia presupuestal.
- La solicitud de compra menor se recibirá de manera oficial, por parte del órgano administrativo solicitante.
- La solicitud de compra menor se recibirá los primeros 05 días de cada mes.

Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Hoja
Febrero 2012	Julio 2020	Julio 2021	1 de 2

Descripción del procedimiento			
No. de actividad	Actividad	Documento de referencia/observaciones	
1	Recibe de los órganos administrativos, formato "Requisición de Compra" de materiales y útiles de oficina, consumibles, refacciones, accesorios y herramientas menores.	Formato de Requisición de Compra	
2	Solicita cotización al proveedor correspondiente, para determinar si cuenta con los productos a requerir de acuerdo a la requisición de compra, vía telefónica y envía copia de la requisición de compra, vía correo electrónico.		
3	Recibe del proveedor, cotización y acuerda con el Jefe de la Unidad de Apoyo Administrativo, la autorización del presupuesto disponible para la compra.		
4	Comunica al proveedor la autorización de la compra y solicita surta el material.		
5	Recibe material de acuerdo a la requisición de compra y original de factura por parte del proveedor y sella de recibido para el trámite de pago.		
6	Notifica vía telefónica al órgano administrativo solicitante se presente a recibir el material; así mismo presente vale de salida debidamente llenado.		
7	Entrega material solicitado y recibe vale de salida debidamente firmado.		
8	Elabora memorándum mediante el cual solicita el pago al proveedor, llena formatos: "Relación de Compras", "Requisición de Compra" y "Orden de Compra" y anexa documentación soporte, recaba firmas del Titular de la Unidad de Apoyo Administrativo del Instituto y del encargado de la Sección de Recursos Materiales, fotocopia y distribuye:	Formato Vale de Salida del Almacén.	
9	Original: Área de Recursos Financieros y Contabilidad. 1a. copia: Titular del órgano administrativo solicitante. 2a. copia: Minutario 3a. copia: Expediente Archiva la documentación soporte en expediente correspondiente. TERMINA PROCEDIMIENTO.	Original de Requisición de Compra, Factura, Cotización, Vale de Entrada del Almacén, Vale de Salida del Almacén y los Formatos: Relación de Compras, Requisición de Compra, Orden de Compra.	
Primera emisión		Actualización	Próxima revisión
Febrero 2012		Julio 2020	Julio 2021
			Hoja
			2 de 2

Nombre del procedimiento: Compra emergentes.

Propósito: Efectuar las compras emergentes, de manera rápida y eficaz, para satisfacer las necesidades de los órganos administrativos que integran el Instituto.

Alcance: Desde la recepción de la requisición de compra, hasta el envío de memorándum solicitando el pago a los proveedores.

Responsable del procedimiento: Área de Recursos Humanos, Materiales y Servicios Generales.

Reglas:

- Ley de Adquisiciones, Arrendamiento de Bienes Muebles y Contratación de Servicios para el Estado de Chiapas.
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamiento de Bienes Muebles y Contratación de Servicios para el Estado de Chiapas.

Políticas:

- No se tramitará ninguna solicitud de compra sino se cuenta con suficiencia presupuestal.
- La solicitud de compra menor se recibirá de manera oficial, por parte del órgano administrativo solicitante.
- La solicitud de compra menor se recibirá los primeros 05 días de cada mes.

Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Hoja
Febrero 2012	Julio 2020	Julio 2021	1 de 2

Descripción del procedimiento			
No. de actividad	Actividad	Documento de referencia/observaciones	
1	Recibe de los órganos administrativos, formato "Requisición de Compra" de materiales y útiles de oficina, consumibles, refacciones, accesorios y herramientas menores.	Formato de Requisición de Compra	
2	Solicita cotización al proveedor correspondiente, para determinar si cuenta con los productos a requerir de acuerdo a la requisición de compra, vía telefónica y envía copia de la requisición de compra, vía correo electrónico.		
3	Recibe del proveedor, cotización y le comunica la autorización de la compra y solicita surta el materia.		
4	Recibe material de acuerdo a la requisición de compra y original de factura por parte del proveedor y sella de recibido para el trámite de pago.		
5	Notifica vía telefónica al órgano administrativo solicitante se presente a recibir el material; así mismo presente vale de salida debidamente llenado.		
6	Entrega material solicitado y recibe vale de salida debidamente firmado.	Formato Vale de Salida del Almacén.	
7	Elabora memorándum mediante el cual solicita el pago al proveedor, llena formatos: "Relación de Compras", "Requisición de Compra" y "Orden de Compra" y anexa documentación soporte, recaba firmas del Titular de la Unidad de Apoyo Administrativo del Instituto y del encargado de la Sección de Recursos Materiales, fotocopia y distribuye:	Original de Requisición de Compra, Factura, Cotización, Vale de Entrada del Almacén, Vale de Salida del Almacén y los Formatos: Relación de Compras, Requisición de Compra, Orden de Compra.	
8	Original: Área de Recursos Financieros y Contabilidad. 1a. copia: Titular del órgano administrativo solicitante. 2a. copia: Minutario 3a. copia: Expediente		
8	Archiva la documentación soporte en expediente correspondiente. TERMINA PROCEDIMIENTO.		
Primera emisión		Actualización	Próxima revisión
Febrero 2012		Julio 2020	Julio 2021
			Hoja
			2 de 2

Instructivo de llenado del Formato de Requisición de Compra

Se anotará en los espacios correspondientes, lo siguiente:

1. Área solicitante.
2. Fecha de elaboración de requisición de compra.
3. Fecha de recepción de requisición de compra.
4. Número de requisición de compra.
5. Numero de lotes.
6. Periodo para el cual solicita el material.
7. Para que le servirá el material.
8. Clave del ejercicio presupuestal correspondiente.
9. Programa o proyecto que corresponde el recurso del cual se realizará la compra.
10. Número de partida que corresponde el material solicitado.
11. Número de hojas que abarca la requisición.
12. Cantidad de lotes solicitados.
13. Especificación de los artículos solicitados sin mencionar marca.
14. Cantidad solicitada.
15. Unidad de medida del artículo solicitado.
16. Nombre y firma del solicitante.
17. Nombre y firma del Jefe del Área de Recursos Materiales y Servicios Generales.
18. Nombre y firma del Jefe de la Unidad de Apoyo Administrativo.

Nota aclaratoria: El numeral 3 es llenado por el Área de Recursos Materiales y Servicios Generales, el numeral 10 deberá ser obtenido del clasificador por objeto del gasto correspondiente al año del ejercicio fiscal.

Instructivo de llenado del Formato de vale de entrada

Se anotará en los espacios correspondientes, lo siguiente:

- 1.** Nombre de la dirección o área
- 2.** Nombre del proveedor
- 3.** Nombre del programa
- 4.** No. De factura
- 5.** No. De la nota e remisión
- 6.** Fecha
- 7.** No. De folio
- 8.** Cantidad solicitada
- 9.** Unidad medida
- 10.** Descripción de del producto
- 11.** Cantidad surtida
- 12.** Nombre del solicitante del producto
- 13.** Nombre de quien recibe el producto

Instructivo de llenado del Formato de vale de salida

Se anotará en los espacios correspondientes, lo siguiente:

- 1.** Nombre de la dirección o área
- 2.** Nombre del proveedor
- 3.** Nombre del programa
- 4.** No. De factura
- 5.** No. De la nota e remisión
- 6.** Fecha
- 7.** No. De folio
- 8.** Cantidad solicitada
- 9.** Unidad de medida
- 10.** Descripción de del producto
- 11.** Cantidad surtida
- 12.** Nombre del solicitante del producto
- 13.** Nombre de quien recibe el producto

Nombre del procedimiento: Adquisición de bienes y/o contratación de servicios por los diferentes tipos de licitaciones.

Propósito: Efectuar las compras mayores y/o contratación de servicios, para satisfacer las necesidades de los órganos administrativos que integran la Entidad.

Alcance: Desde la recepción de la solicitud, hasta la entrega de bienes y/o servicios.

Responsable del procedimiento: Área de Recursos Humanos, Materiales y Servicios Generales.

Regla:

- Ley de Adquisiciones, Arrendamiento y Servicios del Sector Público.
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamiento y Servicios del Sector Público.
- Ley de Adquisiciones, Arrendamiento de Bienes Muebles y Contratación de Servicios para el Estado Chiapas.
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamiento de Bienes Muebles y Contratación de Servicios para el Estado de Chiapas.
- Lineamientos para la Aplicación y Seguimiento de las Medidas de Austeridad, Disciplina y Racionalidad del Gasto de la Administración Pública Estatal.
- Acuerdo que establece los Lineamientos para el Registro y Control de los Bienes Muebles e Inmuebles del Poder Ejecutivo del Estado de Chiapas.
- Acuerdo que establece los Lineamientos sobre la Creación, Adquisición, Asignación y Uso de los Bienes Muebles adscritos al Poder Ejecutivo del Estado.

Política:

- No se tramitará ninguna solicitud de compra si no se cuenta con suficiencia presupuestal.
- La solicitud de adquisición se recibirá de manera oficial, debiendo contener los siguientes documentos:
 - Original de Requisición de Compra o Solicitud de Servicio
 - Copia del oficio de autorización de recursos.
 - Copia de anexos técnicos y de ejecución, cuando aplique.
 - Convenio de colaboración.

Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Hoja
Febrero 2012	Julio 2020	Julio 2021	1 de 3

Descripción del procedimiento				
No. de actividad	Actividad	Documento de referencia/observaciones		
1	Recibe del órgano administrativo solicitante, a través de la Unidad de Apoyo Administrativo, memorándum mediante el cual solicita compra y/o contratación de servicios, anexo expediente presupuestal.			
2	Elabora memorándum mediante el cual solicita someter a sesión de Subcomité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de Bienes Muebles, la adquisición de bienes muebles y/o contratación de los servicios externos en la materia que se requiera, adjunta oficio de autorización de recursos, rubrica y recaba firma del Director para el Usos Sustentable del Agua, fotocopia y distribuye: Original de memorándum y oficios de autorización de recursos: 1ª. Copia de memorándum: 2ª. Copia de memorándum: 3ª. Copia de memorándum:	Se elaborará original para cada uno de los integrantes del Subcomité de Adquisiciones. Integrante del Subcomité de Adquisiciones. Titular de la Dirección General. Minutario. Archivo.		
3	Recibe a través del Subcomité de Adquisiciones, memorándum mediante el cual envían fallo y acuerdo de fallo, para conocer el proveedor de bienes muebles e inmuebles y/o prestador del servicio externo a contratar.			
4	Solicita al proveedor de bienes muebles e inmuebles o prestador del servicio original de factura y fianza de cumplimiento, vía telefónica.			
5	Recibe del proveedor de bienes muebles e inmuebles o prestador del servicio, original de factura y fianza del cumplimiento de manera económica y entrega contra recibo.			
6	Llena formato "Hojas Pedido", Modelo de Contrato de Adjudicación y/o Prestación de Servicio; y solicita al proveedor o prestador de servicio se presente para la firma de los documentos, vía telefónica.	El formato "Hojas Pedido" expedido por la Secretaría de Hacienda del Estado, Contrato de adjudicación y/o prestación de servicio se firmarán en tres tantos originales.		
7	Recaba firma en Hoja de Pedido y en Contrato de adjudicación y/o prestación de servicio; y entrega un tanto de ambo documentos en original.			
8	Recibe material por parte del proveedor y/o verificará que cuando el servicio se realice sea de acuerdo a lo solicitado.			
9	Notifica vía telefónica al órgano administrativo solicitante, pase recoger el material y/o se coordine con el prestador del servicio. Entrega material solicitado y recibe Vale de Salida del Almacén debidamente firmado.			
Primera emisión		Actualización	Próxima revisión	Hoja
Febrero 2012		Julio 2020	Julio 2021	2 de 3

Descripción del procedimiento			
No. de actividad	Actividad	Documento de referencia/observaciones	
10	Entrega material solicitado y recibe Vale de Salida del Almacén debidamente firmado.	Formato Vale de Salida del Almacén.	
11	Recibe de los órganos administrativos a través de la Unidad de Apoyo Administrativo, memorándum mediante el cual comunican que el servicio fue proporcionado por el prestador de servicio, de acuerdo a lo solicitado.		
12	Elabora memorándum mediante el cual solicita el pago al proveedor o prestador de servicio y anexa documentación soporte, firma, fotocopia en 4 tantos y distribuye de la siguiente manera: Original de memorándum y documentación soporte: Área de Recursos Financieros y Contabilidad. 1ª. Copia de memorándum: Titular de la Unidad de Apoyo Administrativo. 2ª. Copia de memorándum: Titular del órgano administrativo solicitante. 3ª. Copia de memorándum: Minutario. 4ª. Copia de memorándum: Expediente.	DOCUMENTACION SOPORTE: Original de Hoja de Pedido, Factura, Formato Vale de Salida del Almacén, Vale de Entrada del Almacén, copia de Requisición de Compra o Solicitud de Servicio, copia del oficio de autorización de recursos, copia de anexos técnicos y de ejecución, convenio, copia de fallo, copia de cumplimiento.	
13	Recibe acuse de memorándum y archiva en expediente correspondiente. TERMINA PROCEDIMIENTO		
Primera emisión		Actualización	Próxima revisión
Febrero 2012		Julio 2020	Julio 2021
			Hoja
			3 de 3

CAPITULO VI. CONCLUSIONES

Con base en los objetivos planteados, las conclusiones de la investigación son las siguientes:

- La adecuación y/o diseño del Manual de Procedimientos en específico al área de Recursos Materiales en la sección de compras del Instituto de Formación Policial, es de suma importancia ya que se comprobó de manera teórica en base a las fuentes consultadas que es de vital importancia establecer dicho manual ya que a través de este instrumento el área en específico funcionará de manera idónea, ya que de esta manera se podrán evitar futuras anomalías en la elaboración de los procesos de compra del Instituto de Formación Policial.
- Lo anterior se origina a la falta de actualización y difusión de los manuales existentes en dicha institución ya que a través de las cédulas de revisión documental pude percatarme que los manuales se encuentran muy obsoletos.
- En la propuesta plasmada en el capítulo anterior, se involucra la sección de Compras del Instituto ya que este departamento depende de que todo se lleve a cabo en forma ordenada estructurada y orientada en lo referente al proceso de compras.
- De acuerdo a las fuentes consultadas y a la entrevista realizada al Jefe del Área de Recursos Materiales pudo concluir que, el Instituto de Formación Policial es una Entidad Gubernamental sin finalidad de lucro, el cual realiza diferentes tipos de compras entre las más destacadas son las compras normales, compras emergentes y compras a través de procesos licitatorios.

Conclusiones personales

Esta investigación no sólo es la culminación de la maestría, ni el penúltimo paso para obtener el grado, es el cierre de una etapa a la que dediqué tiempo, esfuerzo y dedicación.

Sumergirse en la lectura de la Gestión de Compras es más que interesante, sin embargo había que definir un tema para investigar, el cual parecía fácil porque mi desempeño laboral es dentro de una organización no lucrativa, así fue que la inicié

delimitación de temas, luego a centrarme en buscar, todo lo referente a la Gestión de Compras en organismos no lucrativos.

En cada paso, iba descubriendo más información, tanto útil como intrascendente, de los que me llamo mucho la atención y sobre todo cultivarme profesionalmente y tener más conocimientos del cómo se realizan las compras en una Institución Gubernamental para esta investigación el Instituto de Formación Policial.

Es así como la propuesta que planteé para mejorar y actualizar el Manual de Procedimientos al área de Compras del Instituto de Formación Policial, ha sido enfocada desde una perspectiva de Entidad Gubernamental no lucrativa y ayudará a dejar mensajes claros sobre la importancia que tiene, seguir los procedimientos planteados en el proceso de compras, además permitirá que el Instituto pueda realizar todos sus procesos administrativos y ser una dependencia gubernamental que cumpla con todos los estándares de calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA

- Achiles. (2014). *La importancia de la gestión de proveedores*. Recuperado el 6 de Abril de 2020, de Achiles : <https://www.achilles.com/es/industry-insights/la-importancia-de-la-gestion-de-proveedores/>
- Alvarez Torres, M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama.
- Arellano Rodríguez, J. A. (1994). *Guía del Manual del Procedimientos*. México: SEP.
- Ayala Mascarell , J. M. (2016). *Gestión de Compras*. México: Editex.
- Chavez Vega, E. (2005). *Administración de Materiales*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Cuenca Dardón, R. A., & Pliego Garduño, J. L. (2001). *Norma técnica para la formulación, instrumentación y dictaminación de manuales de procedimientos*. México: México: Panorama.
- Cuevas Dobarganes, F. (2010). *Control de Costos y Gastos en los Restaurantes*. México D.F.: Limusa.
- Enriquez Rubio, E. (2002). *Administración de Recursos Materiales en el Sector Público*. México.
- Escandón Cadenas, R. (15 de Mayo de 2019). Ley de Adquisiciones, Arrendamiento de Bienes Muebles y Contratación de Servicios para el Estado de Chiapas. págs. 25-33.
- Escudero Serrano, M. J. (2011). *Gestión de Aprovisionamiento* . Madrid, España: Paraninfo.
- Escudero Serrano, M. J. (s.f.). *Gestión de Compras*. Madrid, España: Paraninfo.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.
- Fuentes Innovación y Cualificación. (s.f.). *Junta de Andalucía*. Recuperado el 3 de Abri de 2020, de http://www.juntadeandalucia.es/empleo/recursos/material_didactico/especialidades/materialdidactico_admon_y_gestion/empleado_oficina/PDF/MOD2/COMPRA_VENTA/UD3.PDF
- Gobierno del Estado de México. (s.f.). *Gobierno del Estado de México*. Recuperado el 14 de marzo de 2020, de http://www.edomex.gob.mx/sis/newweb/pdf/guia_procedimientos.pdf
- González Morera, I. (2016). *Compras y Almacenamiento (Aprovisionamiento)*. San Jose, Costa ica.
- Hernández Sampieri, R. (2003). *Metodología de la Investigación* . México: McGraw Hill Interamericana.
- Ladron de Guevara, C. D. (2001). *Teorías Organizacionales y de Administración*. Bogota, Colombia: McGRAW-HILL.

- Ligia Heredia, N. (2013). *Gerencia de compras la nueva estrategia competitiva*. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones.
- Luna González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Martínez Moya, E. (2010). *Gestión de Compras Negociación y estrategias de aprovisionamiento*. España: FUND. CONFEMETAL.
- Mercado H., S. (2006). *Compras principios y aplicaciones*. México: Limusa.
- Montoya Palacios, A. (2002). *Conceptos modernos de administración de compras una nueva visión de las negociaciones entre proveedores y compradores*. Bogotá: Norma.
- Montoya Palacios, A. (2010). *Administración de Compras Quien compra bien, vende bien*. Bogotá D.C.: ECOE.
- Olivier Peralta, E. (s.f.). *Proceso de Compras*. Recuperado el 14 de marzo de 2020, de Genwords: <https://www.genwords.com/blog/proceso-de-compras>
- Perez Carmona, A. (20 de 04 de 2015). *MeetLogistics*. Recuperado el 23 de 03 de 2020, de <https://meetlogistics.com/cadena-suministro/funcion-de-compras/>
- Pérez Rojas, A., Gil Fiallo, M. T., & Roque, P. E. (2 de 18 de 2009). *Gestión y evaluación de proveedores*. Recuperado el 6 de Abril de 2020, de Gestopolis : <https://www.gestiopolis.com/gestion-y-evaluacion-de-proveedores/>
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos*. Mexico, D.F.: CENGAGE Learning.
- Rodríguez Valencia, J. (2003). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. México: Thomson .
- Rpsemberg, J. M. (1996). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Barcelona: Oceano-Centrum.
- Sangri Coral, A. (2014). *Administración de Compras Adquisiciones y Abastecimiento*. México: Grupo Editorial Patria.
- Tramon, L. (19 de abril de 2018). *El Proceso de Compras*. Recuperado el 14 de marzo de 2020, de Todostartups: <https://www.todostartups.com/emprendedores/marketing/el-proceso-de-compras-etapas-y-aspectos-clave>