

UN-A-CH
BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSITARIA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN.
CAMPUS I



**DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA
COMISARIA EN LA SOCIEDAD OPERADORA DEL
AEROPUERTO ÁNGEL ALBINO CORZO, UBICADO EN TUXTLA
GUTIÉRREZ, CHIAPAS.**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN:

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRESENTA:

C.P. CLAUDIA PATRICIA VÁZQUEZ BURGOS

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JAVIER JIMÉNEZ JIMÉNEZ

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS. SEPTIEMBRE 2014.

HOJA-MU
MAYORÍA DE LA COMISIÓN



NO. ADO. BC142045
SISTEMA BIBLIOTECARIO
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE CHIAPAS
DONACIÓN



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

CAMPUS I



«RESPONSABILIDAD COMPARTIDA Y CONSOLIDACIÓN ACADÉMICA»

Gestión 2014 - 2018

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

Septiembre 01 de 2014.

Oficio No. D/CIP/CEIP/449/14

ASUNTO: AUTORIZACIÓN EMPASTADO DE TESIS.

C. CLAUDIA VÁZQUEZ BURGOS
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON
TERMINAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
PRESENTE.

Por este medio me permito informarle que se AUTORIZA la impresión de su tesis titulada "DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA COMISARIA EN LA SOCIEDAD OPERADORA DEL AEROPUERTO ÁNGEL ALBINO CORZO, UBICADO EN TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS", toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha junio 05 de 2014, suscrito por el Dr. Javier Jiménez Jiménez, Director 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 SERVIR

DR. JULIO CÉSAR PÉREZ ZAMBRANO
COORDINADOR



AUTÓNOMA
DIVISION DE
INVESTIGACION Y POSGRADO

C.c.p. Archivo
Vea.



Boulevard Belisario Domínguez, Km.1081, Sin Número,
Terén, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México, C.P. 29050.
Tel: 52 (961) 61 5 04 40 y 61 5 06 70



F: FCA-01

AGRADECIMIENTOS.

A mi Dios.

Por la fortaleza que me ha dado durante el largo caminar de la vida, por mostrarme hasta hoy el camino que se debe recorrer como hija, como amiga, como compañera y como estudiante.

A mis padres.

A mi madre, por ser la persona que siempre me ha apoyado de manera incondicional en todas las etapas de mi vida, por haber inculcado en mi el camino de la preparación y haber sacrificado todo a fin de regalarme la gran herencia de la educación.

A mi padre por ser mi ejemplo a seguir.

A mi esposo e hija.

A mi esposo por apoyarme en esta etapa de formación profesional, a mi hija por ser la luz que ilumina mi vida.

A mi Director de Tesis.

Por el apoyo brindado en la elaboración de esta tesis, al ser una guía a través de sus experiencias y lecciones.

Índice.

Introducción.	1
Capítulo 1.- El problema de investigación	
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Justificación de la investigación	4
1.3. Objetivos de la investigación	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.3. Formulación de la hipótesis de investigación	6
Capítulo 2.- Conceptualización del objeto de estudio	
2.1. Los comisarios en la sociedad anónima	7
2.1.1. Definición del comisario en general	8
2.1.2. Características del órgano de vigilancia	9
2.1.3. Marco legal	10
2.1.4. Atribuciones de los comisarios en general	12
2.1.5. Duración del cargo de comisario	14
2.1.6. Conclusión del cargo de comisario	14
2.1.7. Responsabilidad de los comisarios	15
2.2. Los manuales administrativos	16
2.2.1. Definiciones principales de los manuales administrativos	16
2.2.2. El manual administrativo como medio de comunicación	18
2.2.3. Objetivos generales y específicos de los manuales administrativos	19
2.2.4. Posibilidades y limitaciones de los manuales administrativos	20
2.2.5. Características y clasificación general de los manuales administrativos	21
2.2.6. El proceso de actualización de los manuales administrativos	27
2.2.7. Evaluación de los manuales	30
2.3. Manual de procedimientos	31
2.3.1. Utilidad	31
2.3.2. Conformación del manual	32
2.3.3. Fuentes de información	36
2.3.4. Preparación del proyecto	37

2.3.5. Programa de trabajo	38
2.3.6. Presentación del proyecto a las autoridades competentes	38

Capítulo 3.- Contextualización del objeto de estudio

3.1. Antecedentes históricos de la sociedad operadora del aeropuerto internacional ángel albino corzo S.A. de C.V.	50
3.2. Fundamento legal y/o reglamentario	50
3.3. Misión y visión	52
3.3.1. Misión	52
3.3.2. Visión	52
3.4. Objetivos estatales	52
3.5. Valores	53
3.6. Organigrama	55

Capítulo 4.- Metodología de la investigación

4.1. Tipo de estudio	56
4.2. Metodología	56
4.3. Población y muestra	56
4.4. Técnicas y recolección de información	58
4.5. Plan de procesamiento de información	58
4.6. Fuentes de información	59

Capítulo 5.- Resultados y análisis de la investigación

5.1. Análisis toda de la comisaria	60
5.2. Tabulación de encuestas aplicadas	62
5.3. Propuesta de mejoras	75

Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones	76
6.2. Recomendaciones	76

Bibliografía

Anexos

INTRODUCCIÓN

El ser humano es social por naturaleza, siempre está en contacto con otras personas, ya sea compañeros de estudio, de trabajo, amigos, familiares u otros. Debido a esto se ha desarrollado una tendencia natural a organizar y administrar todos los procesos que se llevan a cabo, de manera tal que se puedan mantener las relaciones, poder llevar un mejor control y hacer más fácil el intercambio de información, datos, productos, dinero, entre otros.

Dado lo anterior en las empresas, instituciones y en toda organización donde participe más de una persona, se han determinado políticas y procedimientos formales o informales, que ayudan a ser más fácil la tarea de organizar y administrar todos los recursos con los que se cuenta de una mejor manera.

Es por ello, que la presente investigación está dirigida en el diseño del manual de procedimientos de la comisaría en la Sociedad Operadora del Aeropuerto Ángel Albino Corzo.

El desarrollo de este trabajo está estructurado en 6 capítulos:

El primer capítulo: El problema de investigación, tiene por objeto describir en forma global el problema, dando a conocer la problemática de la investigación, incluye el planteamiento del problema, la formulación del problema, la justificación y objetivos tanto el general como los específicos.

El segundo capítulo: Conceptualización del objeto de estudio, mediante este capítulo se fundamenta la investigación.

El tercer capítulo: contextualización del objeto de estudio, en este capítulo se pretende dar a conocer el lugar, la empresa en donde se desarrollara la

investigación, hablaremos de su antecedente, misión y visión, objetivos entre otros puntos.

El cuarto capítulo: metodología de la investigación, en este capítulo se define el tipo y diseño de la investigación, se explica la metodología en el lenguaje sencillo, se especifica la población, se detalla la técnica y los instrumentos utilizados para la recolección de información, el análisis de datos.

El quinto capítulo: se realiza el diseño del manual de procedimientos en la Comisaria de la Sociedad Operadora del Aeropuerto Ángel Albino Corzo.

El sexto capítulo: se incluye las conclusiones y las recomendaciones.

CAPITULO 1

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

Los procedimientos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando con el desempeño mismo de las tareas cotidianas. El creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional.

Ahora bien, la Comisaria es un Área de la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos de la Secretaría de la Función Pública. Sin embargo, se ubica dentro de la estructura de la Sociedad Operadora del Aeropuerto Ángel Albino Corzo, por consecuencia depende económicamente de la nomina de esta Sociedad y existe dentro de la misma con el único propósito de vigilar que la funcionalidad y la operatividad de la Entidad, se realice bajo el marco jurídico, y que aplique los criterios de racionalidad, austeridad, eficiencia y transparencia en el uso de los recursos propios.

Por lo anterior, es importante que la comisaria de la Sociedad Operadora del Aeropuerto Ángel Albino Corzo, cuente con su propio manual de procedimientos, ya que mediante este instrumento se puede observar las funciones para la cual fue creada.

El diseño e implementación del manual de procedimiento es una herramienta para administrar una organización. Sirven para transmitir completa y efectivamente los conocimientos, experiencias y cultura organizacional a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso o al promovido a un nuevo puesto. Documenta la experiencia acumulada por la organización a través de los años en beneficios de sí misma.

De acuerdo a lo anterior, se realiza la propuesta de un manual de procedimientos y de esta manera se pueda eliminar el descuido de las actividades correspondientes, y que sea un medio e instrumento para agilizar, estandarizar las metodologías y procesos que se desarrollen dentro de la Comisaria.

La problemática anteriormente descrita genera lo siguiente:

- No permite que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- El no contar con un manual, es como no establecer referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- El personal no cuenta con una guía del trabajo a ejecutar.

Lo antes mencionado, trae como consecuencia la falta de conocimiento de las actividades que se realizan en la comisaria, ya que no cuenta con un documento formal en cual les indique los procedimientos a seguir en cada una de las circunstancias dadas.

1.2. Justificación de la investigación.

Los comisarios públicos son una nueva figura en la administración pública Estatal. Desarrollan sus actividades dentro de la vertiente preventiva del sistema de control y evaluación gubernamental. Su función principal es prever e identificar desviaciones, deficiencias y omisiones en el que hacer público, proponer las vías de solución para evitarlas y vigilar el cumplimiento de estas.

Es por eso que la importancia de contar con manuales de procedimientos efectivos permitirá llevar a la organización a desarrollar las funciones del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficaz las actividades que se designan a cada uno de los miembros de la

organización. Este conjunto de actividades responde a la esencia del procedimiento administrativo lo que va a permitir realizar a cabalidad las labores o actividades para estandarizar la operatividad de la misma.

Lo interesante del siguiente manual de procedimiento, es que busca se contribuya a mejorar la eficacia y eficiencia para el logro de sus objetivos. Es indispensable, porque le permitirá contar con una herramienta para obtener información rápida y oportuna puesto que con el mismo se lleva el control en cada uno de los procedimientos a realizar.

Igualmente; para el personal de la comisaria resultara beneficioso porque le permitirá mejorar sus funciones para realizar eficazmente lo correspondiente a su trabajo.

De este modo, se espera que para los nuevos empleados con la implementación de este manual de procedimientos, no surjan inconvenientes ni deficiencias internas, el cual también facilitara la información clara y sencilla de las actividades a la hora de realizar las actividades encomendadas.

1.3. Objetivos de la investigación.

1.3.1. Objetivo general.

Diseño del manual de procedimientos de la comisaria para aplicarse en la Sociedad Operadora del Aeropuerto Ángel Albino Corzo.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Conocer e interpretar los procesos de la comisaria.
- La aplicación de una metodología, que le permita a la organización contar con un documento formal que describa en forma detallada las actividades de cada puesto.

1.3. Formulación de la hipótesis de investigación.

De acuerdo al tipo de investigación y al tema, se ha formulado la siguiente hipótesis: "el supuesto a probar es que con el diseño del manual de procedimiento es posible eliminar descuido de actividades correspondiente al área de la comisaria , y obtener un mejor desempeño y disposición de los empleados con los que se relaciona, para que los procesos se lleven a cabo satisfactoriamente y en el tiempo estipulado".

Variable dependiente:

Diseñar un manual de procedimientos en la Comisaria de la Sociedad Operadora del Aeropuerto Ángel Albino Corzo.

Variable independiente:

Conocer el proceso de sus actividades y plasmarlo en un documento formal que le permitirá al empleado realizar más fácil sus actividades, relacionados con su cargo.

CAPÍTULO 2

CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1. Los comisarios en la sociedad anónima.

La primera institución que contuvo elementos básicos de una Sociedad Anónima fue organizada en Génova en 1407. La republica Genovesa, al no pagar los intereses de un préstamo que le había hecho a la corporación mercantil que llevaba el nombre casa San Jorge, otorgo a esta el derecho de cobrar algunos impuestos importantes para aplicar su importe al pago del crédito. Los miembros de la corporación constituyeron el Banco de San Jorge.

Al banco de San José le siguió el banco de San Ambrosio de Milán, que se convirtió en sociedad por acciones en 1458.

En México, en una primera etapa recibimos una verdadera inversión de sociedad anónima extranjeras (petroleras, bancos, energía eléctrica etc.)

En México, el Código de Comercio de 1854 no se refería a comisarios ni a un órgano de vigilancia, pro permitía a los accionistas hacer investigación acerca de la administración, pero siempre que fuera en el "tiempo y según del modo que se haya fijado en las respectivas escrituras y reglamentos" Art. 246 de la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM).

En el Código Civil de 1889 por primera vez aparece la figura del vigilante y posteriormente en 1931 establece para el Consejo de Vigilancia una responsabilidad civil y sanciones penales. Y en 1934 en la LGSM legisla específicamente sobre el comisario donde se marca que su desempeño sea revisado por las autoridades competentes de acuerdo a las necesidades de modernización de las empresas mexicanas.

2.1.1. Definición del comisario en general.

Los problemas actuales que enfrentan las empresas imponen la necesidad de redimensionar la vigilancia sobre la correcta aplicación de las políticas, estrategias, programas, presupuestos y procedimientos aprobados a nivel decisorios de las mismas, a efecto de corregir debilidades e irregularidades, salvaguardando en todo momento los intereses de los particulares, socios y terceros.

La actuación del comisario se basa en: la vigilancia, la evaluación, la promoción de excelencias de las entidades: así como la desincorporación de los organismos y empresas paraestatales; por lo cual el comisario (s) es el órgano (s) encargado de vigilar permanentemente la gestión social, con independencia de la administración y en interés exclusivo de la sociedad

Al comisario también se le conoce con los nombres de: interventor, órgano de vigilancia y órgano de control.

Definición LGSM: el Comisario es una persona física o moral la cual se encarga de vigilar que se lleven los estatutos establecidos en el acta constitutiva de la entidad llevando a cabo sus funciones establecidas en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

La figura del comisario es necesaria en las sociedades anónimas; se trata de la persona encargada de fiscalizar tanto el funcionamiento del ente social como la actuación del órgano de administración, o administrador único. Su función, como vigilante de la sociedad, es temporal, revocable y renumerada¹.

1. Risos Rivas, J. Mario, El contador público como comisario en una sociedad, USA, 2010, Ed. 184, pág. 37

De acuerdo en el Decreto para el Fortalecimiento de la Función de Comisarios Públicos en las Entidades de la administración Pública Estatal en Chiapas², el Comisario Público: es un órgano de vigilancia que depende presupuestalmente de las entidades de la administración pública estatal es el encargado permanente de vigilar la actuación de los servidores públicos en el desempeño de sus funciones, supervisando además que la operatividad de estas, se realice con legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia y conforme a los lineamientos legales, políticas y procedimientos vigentes. El órgano de vigilancia, obligatorio para las sociedades anónimas, puede estar representado por una o varias personas.

2.1.2. Características del órgano de vigilancia.

La trilogía de órganos sociales a que se refiere la doctrina, se integra con un tercero encargado de controlar, vigilar y revisar la gestión social. La necesidad de contar con este órgano está reconocida prácticamente en todas partes; ello se debe, entre otras razones, a la existencia de accionistas sin la suficiente competencia para protegerse por sí mismos en el seno de las asambleas³, a la falta de protección de los inversionistas ante los malos manejos de los administradores y a la necesidad de que en la sociedad exista un órgano que se encargue de garantizar con su control frente a terceros la veracidad y exactitud en el desarrollo de las actividades jurídicas, financieras y contables de la misma.

2. Decreto para el Fortalecimiento de la Función de Comisarios Públicos en las Entidades de la Administración Pública Estatal, Chiapas, publicación No. 351-a-2001, Pág. 1
3. Girón Tena, José, Derecho de sociedades anónimas, España, 1952, pág. 384

Es cierto, como expresa Rodríguez⁴, que la asamblea general de accionistas es el principal órgano de vigilancia y control, en virtud de que tiene el más amplio derecho de información, y puede dar instrucciones a los administradores, vetar determinadas actividades y ejercer la más amplia y estricta actividad de control y dirección; sin embargo, debido a que sus reuniones son esporádicas, (una o dos veces al año), a la gran cantidad de socios, a su constante cambio y sobre todo a su ausentismo, dicha asamblea no es el órgano más adecuado para ello, su capacidad falla sobre todo en las instrucciones que han de darse a los miembros del consejo de administración y a la fiscalización de sus actos.

Los comisarios son los órganos integrados por socios o personas extrañas a la sociedad, necesarios, permanentes, temporales y revocables, encargados de vigilar la gestión de los negocios sociales, con independencia de los administradores, en interés de los socios y de la sociedad, frente a las cuales responden individualmente.

2.1.3. Marco legal.

La Ley Generales Sociedades Mercantiles –LGSM⁵- contempla en su artículo 164 la figura del Comisario, sólo para las sociedades anónimas, depositándose en estos la vigilancia de su funcionamiento. No obstante, esta figura puede ser adoptada por cualquier otro tipo de sociedad, ya sea civil o mercantil, con la salvedad que las sanciones contempladas en este ordenamiento sólo aplican para las sociedades anónimas, por lo que es importante que cuando se adopte esta figura por alguna sociedad, establezcan en sus estatutos las sanciones aplicables en caso de un indebido ejercicios, o bien, los efectos de los actos corporativos donde deba comparecer y no lo haga, esto es, aplicarle una nulidad por ejemplo.

4. Rodríguez Rodríguez, Joaquín, *Tratado de sociedades mercantiles*, México. Ed. Porrúa. t. I, p. 47

5. *Ley General de Sociedades Mercantiles*, Última Reforma DOF 15-12-2011, Cámara de Diputados del H. Congreso de La Unión, México publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de agosto de 1934.

El mismo precepto contempla que su ejercicio puede ser depositado en una o varias personas, cuando sea unipersonal se le denomina Comisario y de forma colegiada que se le llamará Consejo de Vigilancia.

Por lo que se refiere el artículo 208 de la misma legislación, en tratándose de sociedades en comandita por acciones se regirán por las reglas de las sociedades anónimas, por lo que respecta a la figura del Comisario o Consejero de Vigilancia deberán ser constituidos.

En las grandes compañías existen órganos de vigilancia denominados como Comité de Auditoría, Gobierno Corporativo, Asambleas de Accionistas, Consejo de Administración, etc. su función es la misma, es decir, la vigilancia de la Sociedad y en los cuales la participación del Comisario se considera en ocasiones secundaria, a efecto de sólo cumplir con la LGSM.

El cargo lo puede ejercer cualquier persona aunque sea accionista o extraña a la sociedad, sin embargo el artículo 165 enlista quienes no pueden ser Comisarios o miembros del Consejo de Vigilancia, aunque esto último no lo establece pero lo asumimos:

- I. Los que conforme a la Ley estén inhabilitados para ejercer el comercio, los quebrados que no han sido rehabilitados, artículo 12 del Código de Comercio;
- II. Los empleados de la sociedad, los empleados de aquellas sociedades que sean accionistas de la sociedad en cuestión por más de un veinticinco por ciento del capital social, ni los empleados de aquellas sociedades de las que la sociedad en cuestión sea accionista en más de un cincuenta por ciento.
- III. Los parientes consanguíneos de los Administradores, en línea recta sin limitación de grado, los colaterales dentro del cuarto y los afines dentro del segundo.

No sobra mencionar un supuesto adicional, que es evidente que “la vigilancia de la sociedad” implica la supervisión de los actos de quien la administra, en beneficio de los accionistas, teniendo que ser así ya que para el caso de que difieran los intereses de ambos, poniendo en riesgo el patrimonio de los accionistas y la operación de la sociedad, será el comisario o en su caso el consejo quien tiene la facultad para denuncia ante los accionistas la ineficacia del administrador, incompetencia de funciones corporativas, lo que se deduce de la LGSM al establecer en el artículo 164 y siguientes, las facultades que el comisario tiene respecto de una sociedad, que son las de vigilancia de los actos de los administradores, pues incluso se prohíbe a las personas que van a ejercer tal función lo prevista en su artículo 165 antes descrito, lo que resulta lógico pues la intención de la ley es que no existan intereses entre los comisarios y los administradores que vayan en detrimento de la sociedad o de terceras personas, criterio asentados por el Tercer Tribunal Colegiado en Materia Civil del primer circuito.

2.1.4. Atribuciones de los comisarios en general.

Artículo 166 de la Ley General de Sociedades Mercantiles; son facultades y obligaciones de los Comisarios:

- Cerciorarse de la constitución y subsistencia de la garantía que exige el artículo 152, dando cuenta sin demora de cualquiera irregularidad a la Asamblea General de accionistas.
- Exigir a los administradores una información mensual que incluya por lo menos un estado de resultados.
- Realizar un examen de las operaciones, documentación, registros y demás evidencias comprobatorias, en el grado y extensión que sean necesarios para efectuar la vigilancia de las operaciones que la ley les impone para poder rendir fundadamente el dictamen que se menciona en el siguiente inciso.

- Rendir anualmente a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas un informe respecto a la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información presentada por el Consejo de Administración a la propia Asamblea de Accionistas.
- La opinión del Comisario sobre si las políticas y criterios contables seguidos por la sociedad son adecuados y suficientes tomando en consideración las circunstancias particulares de la sociedad.
- La opinión del Comisario sobre si esas políticas y criterios han sido aplicados consistentemente en la información presentada por los administradores.
- La opinión del comisario sobre si, como consecuencia de lo anterior, la información presentada por los administradores refleja en forma veraz y suficiente la situación financiera y los resultados de la sociedad.
- Hacer que se inserten en la Orden del Día de las sesiones del Consejo de Administración y de las Asambleas de Accionistas, los puntos que crean pertinentes.
- Convocar a Asambleas ordinarias y extraordinarias de accionistas, en caso de omisión de los Administradores y en cualquier otro caso en que lo juzguen conveniente.
- Asistir con voz, pero sin voto, a todas las sesiones del Consejo de Administración, a las cuales deberán ser citados.
- Asistir, con voz pero sin voto, a las Asambleas de Accionistas, y;
- En general, vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo todas las operaciones de la sociedad.

Según su competencia mencionada en el Decreto para el Fortalecimiento de la Función de Comisarios Públicos en las Entidades de la Administración Pública Estatal en Chiapas dice⁶.

6. Decreto para el Fortalecimiento de la Función de Comisarios Públicos en las Entidades de la Administración Pública Estatal, Chiapas, publicación No. 351-a-2001, Pag. 2

Artículo 1.- El comisario público es un órgano que dependerá presupuestalmente de las entidades de la Administración Pública Estatal y será el encargado permanente de vigilar la actuación de los Servidores públicos en el desempeño de sus funciones, supervisando además que la operatividad de estas, se realice con legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia y conforme a los Lineamientos legales, políticas y procedimientos vigentes.

2.1.5. Duración del cargo de comisario.

La ley es omisa en cuanto a la duración del cargo de comisario. En consecuencia es ilícito estipular en el contrato social que el puesto se desempeñará por tiempo determinado o indeterminado y, que, en su caso, los comisarios podrán ser reelectos.

En el caso de que los comisarios hayan sido designados por tiempo determinado, estarán obligados a continuar en el desempeño de sus funciones mientras no se hagan nuevos nombramientos y los nombrados no tomen posesión de sus cargos.

2.1.6 Conclusión del cargo de comisario.

La Ley General de Sociedades Mercantiles, no señala de forma directa, causa alguna de la conclusión del cargo de comisario.

Causas.- Mediante una simple operación lógica se infiere que son causas de terminación del mismo las siguientes:

- Revocación del nombramiento
- Muerte
- Renuncia
- Responsabilidad
- Transcurso del plazo

- Incurrir en cualquiera de las causas de incompatibilidad previstas en el artículo 165 de la LGSM.
- Fusión de la sociedad.

Revocación del Nombramiento. Los únicos dos casos de revocación con causa que prevé la ley son los referidos a la remoción por responsabilidad o por falta de presentación oportuna del informe que deben rendir a la Asamblea Anual Ordinaria de Accionistas (Artículos) 162, 166, frac. IV, Y 176 de la L.G.S.M.

2.1.7. Responsabilidad de los comisarios.

Los comisarios son responsables de la comisión de actos dolosos, ilícitos y culposos. Por lo general la responsabilidad de los comisarios es individual e interna y, por excepción, solidaria y externa.

Toda vez que el artículo 182 no reserva a la Asamblea extraordinaria la facultad de exigir la responsabilidad de los comisarios, se infiere que ésta corresponde a la Asamblea Ordinaria de Accionistas.

2.2. Los manuales administrativos.

El presente capítulo trataremos de los aspectos más importantes de lo que es un manual de organización como con sus antecedentes, sus principales definiciones, su relevancia social así como la clasificación del mismo, sus limitaciones, y ventajas, temas que a continuación desarrollaremos.

2.2.1. Definiciones principales de los manuales administrativos.

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez⁷.

Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales. Es así mismo importante contar dentro de la empresa con un área especializada en el estudio de sistemas de organización, o en su caso, utilizar los servicios de consultoría externa. De cualquier manera, esto manifiesta la necesidad de laborar un guía sobre la actuación individual o por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

7. Álvarez Torres Martín G., Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México, 2006, Pág.

Es por lo anterior que se considera necesario que uno de los proyectos inmediatos que se deben emprender en la empresa, es la preparación de un manual de organización que permita dar a conocer o aclarar los objetivos, las políticas a seguir, la estructura y las funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda la empresa.

Para explicar en qué consiste un manual es conveniente analizar la opinión de algunos autores, a fin de contar con una idea más amplia que nos permita aclarar estos conceptos.

AGUSTÍN REYES PONCE. Opina que el concepto de un manual es empírico, variable y fácil de comprender: "significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa.

GRAHAM KELLOG. El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizara, que actividades han de desempeñar y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituye una guía para el personal que han de realizarlas.

Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

ENRIQUE BENJAMÍN FRANKLIN: Lo define como "documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar en forma ordenada y sistemática, información de un organización (antecedentes, legislación,

estructura, objetivos, políticas, sistemas. Procedimientos, etc.) Así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

Basándose en lo anterior podemos decir que los manuales son elementos básicos de referencia y de auxilio en la empresa para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal. Por medio de estos manuales pueden proporcionarse al personal sus deberes y responsabilidades, los reglamentos de trabajo, políticas y objetivos de la empresa, en una forma sencilla, directa y autorizada.

Según *Duhalt Kraus Miguel A.*, un manual es un documento ordenado y sistemático, de información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la ejecución del trabajo⁸.

2.2.2. El manual administrativo como medio de comunicación.

En cualquier puesto de la organización, necesitamos dedicar algún tiempo de la gestión a la preparación de comunicaciones. Existe una gran variedad de formas de comunicación administrativa escrita (informes, graficas, memorando, manuales, control de proyectos, etc.)

La naturaleza de los "manuales", representan un medio de comunicar las decisiones a la decisión superior, referentes a organización, procedimientos políticas y antecedentes técnicos, las modernas organizaciones han considerado sus estructuras, a la magnitud de la organización, a su dinámica, o su crecimiento. Los manuales son un medio que permite al personal ayudarse a ellos mismos a saber lo que esperan de sí mismos, cuando y como.

8. Rodríguez Valencia Joaquín, como elaborar y usar manuales administrativos, México, 3ra. Ed. Thompson Learning, 2002, Pág. 55.

Actualmente se debe poner empeño en el uso de manuales administrativos a fin de comunicar su naturaleza administrativa. Un manual administrativo hace que las instituciones sean definitivas, proporcionan un arreglo rápida de las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la organización, e indica la manera en que el empleado puede contribuir tanto al logro de los objetivos de la oficina como al establecimiento de buenas relaciones con otros empleados de la empresa, así mismo, los manuales tendrán que repetir informaciones, instrucciones y procesos a los jefes.

El entrenamiento del personal recién llegado se aumenta y facilita porque el manual les proporciona la información que necesitan en forma sistematizada.

“La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente.

2.2.3. Objetivos generales y específicos de los manuales administrativos.

Es importante mencionar que los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto del organismo social.
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

- Facilitar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal de la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrumentos y directrices.
- Proporcionar información, básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Facilitar el reclutamiento y la selección del personal
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Como se puede apreciar el manual de organizaciones es un elemento indispensable en la organizaciones ya que este permite establecer una visión de toda la organización, es preciso, facilita algunas actividades, sirve como medio de comunicación es por ello que es fundamental con tal evitando la duplicidad de funciones y falta de información correspondiente a la empresa hacia los mismos empleados, provocando un ineficiente servicio a la sociedad.

2.2.4. Posibilidades y limitaciones de los manuales administrativos.

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo tiene ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia, sino que llaman la atención acerca de ciertas características que debidamente consideradas permiten una utilización optima de los manuales.

Las posibilidades que pueden tener son: es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar ya que ayudan a institucionalizar y hacer efectivos los objetivos, las políticas, los procedimientos y normas a través del tiempo.

Los manuales son instrumentos útiles en la capacitación del personal que incrementan la coordinación en la realización del trabajo, posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones descritas, al seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

Con respecto a sus limitaciones, se refiere a que tiene una deficiente elaboración que provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones, el costo de producción y actualización puede ser alto, incluyen solo los aspectos formales de la organización dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma, se debe cuidar que no sean sintéticos ya que carecen de utilidad y muy detallados los convierten en complicados, por eso es de suma importancia elaborados de forma consciente y actualizarlos constantemente porque si no se actualiza periódicamente pierde efectividad⁹.

2.2.5. Características y clasificación general de los manuales administrativos.

- **Características.**

Los organismos diferentes (públicos o privados) tienen necesidad de manuales. El propósito con los que se han creado los manuales es que en algunos casos, solo sirve a un objetivo; y entre a otros, se logran varios objetivos. En la actualidad un gran número de organismos han adoptado el uso de manuales administrativos como medio para satisfacer necesidades. A continuación mencionamos las características de cada uno de los manuales:

9. Gaitan Pablo A. Revista administración de empresas, tomo II, pág., 338 a 339, P.A. 1976

Manual de historia. Proporciona información sobre el organismo: Sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo, bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión, y motiva al personal a sentir que pertenece que forma parte de la organización.

Manual de organización. Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional forma a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, las relaciones.

Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existen entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y autoridades de los órganos de la empresa¹⁰.

Manual de políticas. Consiste en una descripción detallada de los lineamientos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Un adecuado establecimiento de las políticas por escrito, permite agilizar el proceso de toma de decisiones facilitando la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios sirviendo de base para una constante y efectiva revisión.

Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

10. Gómez Ceja Guillermo. Planeación y organización de empresas. Octava edición. México 1994. Editorial McGraw Hill. Pág., 381

Manual de procedimientos. Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implantación de este sirve para aumentar la certeza que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

Manual de contenido múltiple. Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifiquen, la elaboración, y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección este tipo de manual. Un ejemplo del manual de contenido múltiple es el de "políticas y procedimientos", el de historia y organización, en si consiste en combinare dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

Manual técnico. Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esta función. Estos manuales servirán como fuente de referencia y ayudaran a computar a los nuevos miembros del personal de asesoria.

- **Clasificación de los manuales**

Por función específica.

De acuerdo a esta clasificación, se puede elaborar manuales con base a las funciones operacionales. A continuación se mencionan las características de estos tipos de manuales.

Manual de producción. Este tipo de manual consiste en interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación, es decir, fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción es tan reconocido, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

Manual de compras. El proceso de compras debe estar por escrito, consiste en definir el alcance de las compras, definir la función de compras, los métodos a utilizar que afectan sus actividades. Este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.

Manual de ventas. Señala los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de las ventas, como las políticas de ventas, procedimientos, controles, etc. Y de un reconocimiento oficial a la importancia de la contribución que puede esperarse a la fuerza de ventas. Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

Manual 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 estén trabajando con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

Manual de contabilidad. Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable,

operaciones internas del personal, manejo de registros, control de elaboración de información financiera, entre otros.

Manual de crédito y cobranzas. Es la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están las siguientes: operaciones de crédito y cobranza, entre otros.

Manual de personal. Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere al personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

Manual de adiestramiento o instructivo. Estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. Por ejemplo un manual de adiestramiento "explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal", mientras que en un manual de procedimientos omitirá esta instrucción y comenzaría con el primer paso activo del proceso.

El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

- **Por su ámbito de aplicación.**

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos, se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación:

pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor. Las características de cada uno de estos tipos de manuales son:

A).- General.

Manual general de organización. Este es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

Manual general de procedimiento. Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

Manual general de políticas. Se refiere por escrito los deseos o actitudes de la dirección superior para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

B).- Específicos.

Manual específico de reclutamiento y selección. Se refiere a una parte de un área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección del personal en una organización.

Manual específico de auditoría interna. Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refieren a la auditoría interna, en forma particular.

Manual específico de políticas de personal. Este se enfoca definir "políticas", pero de una rea específica de la organización, señalando las guías y orientaciones respecto a cuestiones de personal tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.

Manual específico de procedimiento de tesorería. Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo.

2.2.6. El proceso de actualización de los manuales administrativos.

En este punto se deben de considerar medidas tendientes a mantener la vigencia de los manuales administrativos.

Cuando la dirección superior presenta la planeación de la organización, los cambios en la estructura organizacional se harán con tanta frecuencia como sea requerido, con el propósito de resolver los problemas administrativos que se presentan y capitalizar oportunidades de mejorar los resultados de las operaciones. Los cambios de funciones o de rutinas en el personal se anunciarán por medio de un memorando y se reflejarán a la mayor brevedad posible en los manuales administrativos.

En la mayoría de las organizaciones, se presentan cambios o modificaciones constante, se presentan cambios o modificaciones constantes, debido a que agregan nuevos trabajos o se hacen mejorar en los trabajos cotidianos, que prestan bastante importancia, deberán reflejarse rápidamente en el manual de organización o procedimientos, aunque sea necesario volver a redactar o suplementar el documento relativo a la interpretación de la estructura organizacional y a la estructura de la empresa.

Siempre que los cambios no sean agitados como para confundirse con un progreso, no deberá hacerse resistencia a las revisiones del manual.

A).- Planeación de la actualización.

La planeación establece "lo que va hacer" después viene el trabajo de "sistemas y procedimientos u organización y métodos "para" determinar "como" se ejecutaran las actividades autorizadas y asignadas.

El trabajo de planeación no termina con la publicación de un manual administrativo, si no que se extiende hasta su revisión y actualización.

La utilidad de los manuales administrativos se basa en la veracidad de la información que contienen, por lo tanto es imprescindible mantenerlos de manera permanente actualizados a través de revisiones programadas.

A fin de revisar y actualizar los manuales es conveniente considerar las recomendaciones siguientes:

La unidad responsable deberá establecer los programas periódicos de revisión y actualización del contenido de los manuales, con el propósito de mantenerlos apegados de acuerdo con la realidad. Cuando una unidad administrativa necesita hacer cambios, adiciones o supresiones, deberá presentar los proyectos correspondientes a la unidad técnica correspondiente, para que esta se encargue de verificar que las propuestas se encuentren de acuerdo con las políticas generales del organismo social y prever los posibles efectos en otras unidades orgánicas y de igual manera mantener la uniformidad de estilo y presentación.

La unidad responsable someterá las actualizaciones de los manuales a los mismos trámites de autorización y distribución requeridos para la elaboración del original de los mismos.

B).- Ejecución de la actualización.

Aquí se consideran las medidas tendientes a mantener en vigencia los manuales administrativos. En la mayoría de las organizaciones, e llevan cambios constantes, debido que se integran nuevos trabajos o se hacen mejoras en los trabajos rutinarios.

Ante la situación de cambios deberán observarse los siguientes aspectos:

Redacción de una nueva función, procedimientos políticas, en hojas prediseñadas. En algunas organizaciones se suelen utilizar hojas de colores así como también tipos de impresión distintos a los utilizados originalmente en el manual con la finalidad de resaltar el cambio.

La indicación de si la descripción destituye anteriores disposiciones. Por lo general, la fecha de entrada en funcionamiento es suficiente para controlar la época en que ha sido puesto en marcha un procedimiento, política, etc. Sin embargo, no es suficiente para garantizar que la disposición a la que se hace referencia sea más reciente y por lo tanto la única válida en la actualidad. Por este motivo, es oportuno que las últimas instrucciones lleven la indicación "sustituye a la anterior disposición entrada en funcionamiento al que pierde todo valor y debe ser destruida".

Inserción de la nueva función, política o procedimiento en el manual con la anticipación necesaria a su entrada de vigencia, con el propósito de que el usuario valla tomando conocimiento del cambio.

Eliminación: como regla general, la función, procedimiento, política reemplazada tiene que ser eliminada del manual el día en que lo nuevo entra en vigencia destruyendo las hojas o bien archivándolas en una carpeta fuera de vigencia. Sin embargo, se recomienda que proceda a destruir las hojas reemplazadas.

C).- Control de la actualización.

Todos los cambios en los manuales deben pasar por el control central, para que se obtenga la autorización y conformidad adecuadas en los resultados, de no llevar a cabo este control, resultaran confusiones y malas interpretaciones.

Por el creciente volumen de operaciones, el incremento del personal, la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras administrativas, quizá se agrega nuevo material cada tres o seis meses, junto con ciertas modificaciones al material anterior. Si se prevén un número considerable de hojas revisadas, deben seleccionarse una encuadernación adecuada para integrar estos cambios.

Existen tres características básicas de los manuales administrativos, estas son: legibilidad, referencia y revisión. Sin embargo, en práctica se presenta mucho interés a lo último. Para ayudar al mantenimiento de los manuales una práctica excelente es averiguar lo que piensan sus usuarios.

2.2.7. Evaluación de los manuales.

En la actualidad, la mayor parte de los organismos sociales, que emplean mil o más trabajadores, tienen una experiencia amplia sobre el empleo de los manuales administrativos. Pocos son, por lo tanto los responsables de las unidades de sistemas y procedimientos u organización y métodos que se ven enfrentados con la iniciación de un programa de manualización.

En nuestro medio no es común encontrar que las organizaciones utilicen los manuales administrativos como herramientas de administración. De aquellos que circulan, es común encontrar que no reúnen condiciones satisfactorias.

2.3. Manual de procedimientos.

Un manual de procedimientos es el documento 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. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, maquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

2.3.1. Utilidad.

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal, que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar

su alteración arbitraria. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.3.2. Conformación del manual.

A).- Identificación.

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

B).- índice o contenido.

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

C).- Prólogo y/o introducción.

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

D).- Objetivos de los procedimientos.

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

E).- Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos.

Esfera de acción que cubren los procedimientos. Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.

F).- Responsables.

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

G).- Políticas o normas de operación.

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos.

A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.
- Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

H).- Concepto (s).

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

I).- Procedimiento.

(Descripción de las operaciones). Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

J).- Formulario de impresos.

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

K).- Diagramas de flujo.

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

L).- Glosario de términos.

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos.

M).- Diseño del proyecto.

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta.

Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

2.3.3. Fuentes de información.

Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Entre las más representativas se pueden mencionar:

- Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio.
- Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para o sector de la que es objeto de estudio.
- Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo.
- El funcionamiento de la organización que se estudia.

- Archivos de la organización General de las áreas de estudio, directivos y empleados.
- Personal del nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conocen si el conjunto de archivos responde a la realidad.
- Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de Organizaciones que
- trabajan coordinadamente o forman parte del mismo grupo vista o contenido de documentos.
- Áreas de trabajo: Niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de funcionamiento, medios y personal.

2.3.4. Preparación del proyecto.

Recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el manual, se debe preparar el documento de partida para concretarlo, el cual debe quedar integrado por: Propuesta técnica, (que debe de incluir):

- ANTECEDENTES: recuento de todos los manuales o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
- NATURALEZA: tipo de manual que se pretende realizar.
- JUSTIFICACIÓN: demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que ello reportará a la organización
- OBJETIVOS: logros que se pretenden alcanzar.
- ACCIONES: iniciativas o actividades necesarias para su consecución.
- RESULTADOS: beneficios que se esperan obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/ o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.
- ALCANCE: área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/ o territorial.

- **RECURSOS:** requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
- **COSTO:** estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.

2.3.5. Programa de trabajo.

- **IDENTIFICACIÓN:** nombre del manual.
- **RESPONSABLE(S):** unidad o grupo que tendrá a su cargo la implantación del manual.
- **ÁREA(S):** universo bajo estudio.
- **CLAVE:** número progresivo de las actividades estimadas.
- **ACTIVIDADES:** pasos específicos que tienen que darse para captar la información.
- **FASES:** definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- **CALENDARIO:** fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.
- **REPRESENTACIÓN GRÁFICA:** descripción del programa en cuadros e imágenes.
- **FORMATO:** presentación y resguardo del programa de trabajo.
- **REPORTES DE AVANCE:** seguimiento de las acciones.
- **PERIODICIDAD:** espacio de tiempo dispuesto para informar avances.

2.3.6. Presentación del proyecto a las autoridades competentes.

A).- Participantes.

Para depurar el contenido del proyecto, afinar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, es recomendable presentarlo a:

- Áreas que intervendrán directamente en su aplicación, por lo cual tienen la obligación de conocer el proyecto en forma detallada.

- Áreas afectadas por la implantación del proyecto, ya que tendrán que cambiar o adecuarse.
- Área responsable del manejo de los recursos económicos, para cuantificar el costo del proyecto en forma más específica.

B).- Responsable de su autorización.

Asimismo, el proyecto debe presentarse al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución, para su aprobación.

Una vez autorizado, el responsable debe hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización de elaborar el manual, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de que todos brinden su apoyo durante el desarrollo del trabajo. Sin este requisito, la labor de integración del manual se vería seriamente dificultada.

C).- Captación de la información.

Como primer paso de esta etapa se debe obtener una lista del personal que va a participar en el levantamiento de la misma, considerando la magnitud y especificaciones del trabajo. Una vez integrado el grupo de trabajo, se debe capacitarlo, no sólo en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se utilizarán para el levantamiento de la información, sino también en todo el proceso que se seguirá para preparar el manual.

Por ello, se debe dar a conocer a los participantes el objetivo que se persigue, así como los métodos de trabajo adoptados, calendarización de actividades, documentos que se emplearán. (Cuestionarios, formatos, etcétera), responsables del proyecto, unidades administrativas involucradas, inventario de información a captar y distribución del trabajo a cada persona.

Cuando el grupo de trabajo sea numeroso, puede resultar conveniente formar subgrupos, coordinados cada uno por un responsable, quien debe encargarse de revisar y homogeneizar la información.

D).- Integración de la información.

Una vez que se cuenta con la información de las áreas involucradas en el estudio, se debe ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis:

➤ **Cómo clasificar la información.**

Para facilitar la tarea de integración, es recomendable que la información obtenida se vaya accedando a equipos de cómputo para salvaguardarla y facilitar su manejo. Con este propósito se pueden:

- Crear directorios, subdirectorios y archivos para desagregarla en función de la división del trabajo.
- Crear bases de datos o programas específicos.
- Utilizar paquetes acordes con las necesidades específicas del proyecto.
- Combinar los puntos anteriores para optimizar resultados.

En forma paralela deben abrirse carpetas con apartados específicos con los documentos fuente del estudio, en las que se debe compendiar la información por área, sistema, procedimiento, equipos, políticas, etcétera. Es conveniente que los documentos que se recaben contengan el visto bueno de la persona que suministra la información. También es recomendable que conforme se recaben datos sobre algún aspecto, se concentren en un documento de trabajo que pueda

➤ **Áreas para agrupar la información.**

ANTECEDENTES: Se debe tomar en cuenta la reglamentación jurídico administrativa que regula la realización del trabajo, como se ha atendido por parte de las unidades responsables de hacerlo y qué efecto ha tenido sobre otras unidades, organizaciones, clientes y/o usuarios.

También es oportuno, en su caso, considerar la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron, lo cual permite contar con un marco de referencia histórico para comprender mejor la situación actual.

SITUACIÓN ACTUAL: Se toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Objetivos
- Estructura orgánica Normas y políticas administrativas
- Funciones
- Procedimientos
- Instrumentos jurídico-administrativos
- Equipo
- Condiciones de trabajo
- Ambiente laboral

E).- Análisis de la información.

En esta etapa se debe realizar un estudio o examen crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia o interacción interna y con el ambiente, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.

Esta mecánica de estudio puede seguir la siguiente secuencia:

- Conocer
- Describir
- Descomponer
- Examinar críticamente
- Ordenar cada elemento
- Definir las relaciones
- Identificar y explicar su comportamiento

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionarios fundamentales:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Cuándo se hace?

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, las mismas deben someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿por qué? Las nuevas respuestas que se obtengan darán la pauta para formular el manual y las medidas de mejoramiento administrativo.

➤ **Técnicas de apoyo para el análisis.**

En esta fase comprende los recursos técnicos que se emplean para estudiar la información obtenida con el fin de conocerla en forma detallada t determinar alternativas de acción específicas que permitan derivar soluciones óptimas para lograr los resultados deseados.

Entre las técnicas que generalmente se utilizan para auxiliar el análisis administrativo en este campo, se encuentran las siguientes:

ORGANIZACIONALES.

- Administración por objetivos
- Análisis de sistemas
- Análisis de costo-beneficio
- Análisis de estructuras
- Árbol de decisiones
- Auditoría administrativa
- Autoevaluación
- Control total de calidad
- Estudio de factibilidad
- Estudio de viabilidad
- Benchmarking

CUANTITATIVAS.

- Análisis de series de tiempos
- Correlación
- Modelos de inventario
- Modelos integrados de producción
- Muestreo
- Números
- Números índices
- Programación dinámica

F).- Preparación del proyecto del manual.

Una vez que se cuenta con toda la información del manual se procederá a integrarlo; para tal actividad se requiere convocar a todos los participantes de la

presentación del manual, para revisión del contenido y presentación de cada apartado.

VALIDACIÓN: La información verificada de cada área o unidad administrativa deberá presentarse a la persona entrevistada para que firme de conformidad en un espacio específico para este objetivo; debe verificar que la información esté completa y comprensible.

ESTRUCTURACIÓN: Una vez que se reúne la información revisada y firmada por cada área, los involucrados en la presentación del manual deben reunirse para compaginar e integrar el proyecto final del manual.

G).- Formulación de recomendaciones

Para seleccionar las recomendaciones más viables, se toma en cuenta su costo, recursos necesarios para aplicarlas y sus ventajas y limitaciones.

➤ **Tipos de recomendaciones.**

- **DE MANTENIMIENTO:** preservación general de la misma estructura orgánica, funciones, sistemas, procedimientos, personal y formas.
- **DE ELIMINACIÓN:** supresión de sistemas, reemplazo de formas, registros e informes, eliminación total o parcial de procedimientos, bajas de personal, desaparición de áreas o unidades administrativas, etc.
- **DE ADICIÓN:** introducción de un nuevo sistema, incremento del número de operaciones en determinado procedimiento, aumento de personal o programas, etc.
- **DE COMBINACIÓN:** intercalar el orden de aplicación de programas de trabajo, combinar el orden de las operaciones de un procedimiento, compaginar la utilización de formas de uso generalizado con nuevas formas, etc.

- DE FUSIÓN: agrupación de áreas, unidades administrativas o personas bajo un mismo mando, unificación de formas, registros e informes, etc.

➤ **Elaboración del informe.**

Para entregar los resultados del estudio es necesario redactar un informe, en el que además de exponer las razones que llevaron a obtenerlos, incorpore la información estratégica del proyecto que le permita a la alta dirección la toma de decisiones oportuna y correcta.

El informe consta de los siguientes elementos, generalmente:

- **INTRODUCCIÓN:** es el resumen del propósito, enfoque, limitaciones y el plan de trabajo.
- **PARTE PRINCIPAL O CUERPO:** sección donde se anotan los hechos, argumentos y justificaciones.
- **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:** Apéndices o anexos: inclusión de gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para apoyar la propuesta y recomendaciones.

H).- Presentación del manual para su aprobación.

Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación; convocará a su grupo de trabajo para la última revisión de la documentación que se presentará.

A los niveles directivos: Es recomendable que esta presentación parta en un documento síntesis derivado del informe, cuya extensión no sea mayor a treinta cuartillas, para que en caso de ser analizado, requiera de un mínimo de tiempo

que deje un lapso adicional para explicaciones, así como para intercambio de opiniones.

Si el tiempo de que se dispone es muy breve, el documento síntesis puede ser entregado a las autoridades correspondientes y hacer la presentación del manual exclusivamente con el apoyo de equipos de cómputo, láminas o audiovisuales, donde se destaquen los elementos más relevantes para el proceso de toma de decisiones.

El documento síntesis puede subdividirse en el siguiente capitulado:

- **INTRODUCCIÓN:** breve descripción de las causas que generaron la necesidad de preparar el manual, los mecanismos de coordinación y participación de empleados para su desarrollo, así como los propósitos y explicación general acerca de su contenido.
- **ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** exposición de la génesis y desarrollo de la organización, es decir los cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que ha afrontado en forma total o parcial y que influyeron en la decisión de preparar el manual.
- **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL:** definición de las causas y/o problemas que originaron el estudio y que justifican los cambios o modificaciones que se proponen en el manual.
- **PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO:** presentación de alternativas de acción para la organización, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, así como los resultados que se espera obtener con el manual.

l).- Reproducción del manual.

Una vez que el grupo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, debe

coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación. Para este efecto, el líder del proyecto debe suministrar los parámetros técnicos para el diseño de la impresión. Aun cuando existen varias opciones para hacerlo, pero las unidades de medida más aceptadas para este tipo de documento son:

- Utilizar formatos intercambiables, a fin de facilitar su revisión y actualización.
- Que los formatos sean de 28x21 cm (tamaño carta).
- Las gráficas o cuadros que por necesidad sobrepasen el tamaño carta, serán dobladas hasta lograr esta dimensión.
- Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- Procurar que la división en apartados, capítulos, áreas y/o secciones queden separados por divisiones, las cuales presenten impreso este nombre.
- Que todo el documento quede integrado por carátula, portada, índice o contenido, introducción y cuerpo.

Carátula.

Es la cubierta o cara exterior del documento, que tiene como objetivo su identificación a través de los siguientes elementos:

- Nombre oficial de la organización.
- Logotipo oficial.
- Nombre genérico del manual en relación con su contenido.
- Nombre de la unidad administrativa responsable de su elaboración y/o aplicación.

J).- Implantación del manual.

La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

a) Métodos de implantación

La selección de método para implantar administrativos está estrechadamente relacionada con elementos de estructura tales como:

Tipo de manual

Cobertura

Recursos asignados

Nivel técnico del personal

Clima organizacional

b) Acciones de implantación del manual

Para dar a conocer el manual es conveniente definir un programa para su presentación y que, con base en las acciones que para este efecto se establezcan, se proceda a celebrar pláticas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza.

K).- Revisión y actualización.

- La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer en calendario para la actualización del manual
- Designar un responsable para la atención de esta función.

CAPÍTULO 3

CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1. Antecedentes históricos de la Sociedad Operadora del Aeropuerto Internacional Ángel Albino Corzo, S.A. de C.V.

La Sociedad Operadora del Aeropuerto Internacional Ángel Albino Corzo, S.A. de C.V. (SOAIAAC), tiene como objeto social el administrar, operar, explotar y en su caso construir el Aeropuerto Internacional Ángel Albino Corzo, ubicado en el Municipio de Chiapa de Corzo, Chiapas, además de prestar servicios aeroportuarios, complementarios, comerciales y auxiliares, necesarios para la explotación de dicho aeródromo, de conformidad con lo establecido en la Ley de Aeropuertos, su Reglamento y demás disposiciones.

3.2. Fundamento legal y/o reglamentario.

Con base en el Decreto No. 337 publicado en el Periódico Oficial del Estado de Chiapas el día 26 de Enero del 2006 y con fecha 28 de Noviembre de 2006 la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, otorgó a la Sociedad Operadora del Aeropuerto Internacional Ángel Albino Corzo, S.A. de C.V., el Título de Concesión registrado bajo el número 40 del Libro 1, a 20 fojas de la sección 2ª, serie 6-A, del Registro Patronal Aeronáutico Mexicano.

Competencias, facultades, atribuciones, funciones y/o actividades principales o generales:

Los servicios Aeroportuarios que brinda la SOAIAAC son:

- Aterrizaje y Despegue
- Control en Plataforma
- Abordadores Mecánicos
- Edificio Terminal

- Estacionamiento
- Seguridad y Vigilancia
- Rescate y Extinción de Incendios
- Derecho de Acceso

Los servicios Comerciales que brinda la SOAIAAC son:

- Locales comerciales dentro del Edificio Terminal.
- Mostradores.

Módulos

- Oficinas de las líneas aéreas.
- Oficinas de tráfico aéreo.
- Bodegas utilizadas por las líneas aéreas para diferentes fines.
- Espacios publicitarios.
- Terrenos para estacionamiento de equipo de apoyo en rampa.
- Terrenos para construcción de hangares.
- Espacio de arrendamiento para guarda del equipo de comisariato.
- Acceso a zona federal.
- Accesos esporádicos a zona federal.
- Espacios para telefonía.
- Espacios en el ambulatorio del edificio terminal

Los servicios Complementarios que brinda la SOAIAAC son:

- Rampa
- Tráfico
- Seguridad y Vigilancia
- Retiro de aeronaves inutilizadas
- Mantenimiento y reparación de aeronaves
- Conexos o relacionados
- Suministro de combustible.

3.3. Misión y visión.

3.3.1. Misión.

Prestar competitivamente servicios aeroportuarios, complementarios y comerciales de primera calidad y con atención individualizada, en instalaciones con tecnología de punta y capaces de servir tanto a usuarios domésticos como internacionales, coadyuvando al bienestar económico, social y cultural del Estado de Chiapas.

3.3.2. Visión.

Ser un Aeropuerto Internacional para pasajeros y carga, tecnológicamente avanzado y con altos índices de calidad en atención y servicios a un número creciente de usuarios y operaciones, lográndolo con una administración transparente y comprometida con el desarrollo sustentable del Estado de Chiapas.

3.4. Objetivos Estatales.

- Promover el desarrollo sustentable del turismo, incrementar la afluencia turística y su derrama económica, fortaleciendo la infraestructura turística básica, considerando el cuidado del medio ambiente.
- Modernizar la administración pública estatal, promoviendo una cultura del servicio, profesionalización del servidor público y el uso eficiente de las tecnologías de la información y comunicación.

El Aeropuerto Ángel Albino Corzo, como infraestructura en el rubro de las comunicaciones y transportes, se suma a los grandes retos de Generación de Ingresos, conciliar la Solidaridad y la Competitividad, mediante un proceso de gestión del desarrollo basado en la sustentabilidad, donde se toman decisiones sin

afectar los intereses de las personas beneficiadas en el corto plazo y el de las generaciones futuras, siendo amigable con el medio ambiente.

3.5. Valores.

RECURSOS HUMANOS: Cuando entendemos que las personas son el activo más importante y asumimos su desarrollo y bienestar total.

RESPECTO A LOS DEMÁS: El respeto a los demás es un valor básico que nos induce a cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben ser signos distintivos de las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral.

HONESTIDAD: Trabajar con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.

ACTITUD DE LIDERAZGO: Buscar el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.

TRABAJO EN EQUIPO: Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.

LEALTAD: La lealtad hace referencia a la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar, para y por nuestra empresa.

COMPETITIVIDAD: Ofrecemos servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y rendimiento.

PROFESIONALISMO: El profesionalismo se refiere a la responsabilidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante del equipo de trabajo debe imprimir a sus funciones y tareas.

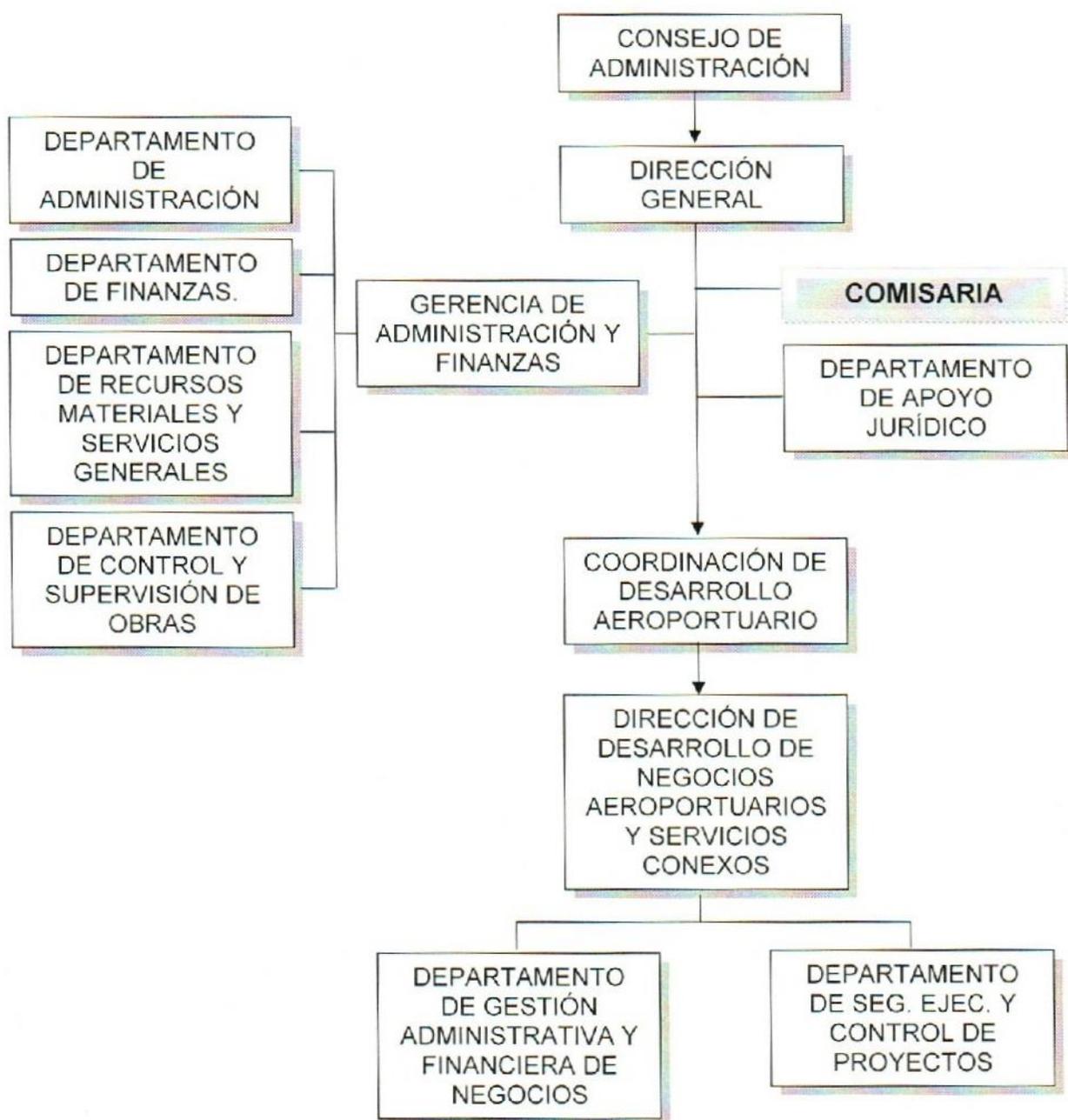
ÉTICA: Es uno de esos valores universalmente determinados. Todos esperamos y necesitamos confiar en que estamos frente a alguien que opera éticamente su empresa, entiéndase con transparencia, sinceridad, compromiso con la palabra empeñada, etc.

RESPONSABILIDAD: Compromiso moral para proporcionar un servicio de calidad, con eficiencia y sensatez a la sociedad, que lleve consigo la actitud de brindar una atención mejorada y confiable

IMPARCIALIDAD: Conducirse sin conceder preferencias o privilegios indebidos a organización o persona alguna; ejercer sus funciones de manera objetiva y sin prejuicios; evitar que influya en sus juicios y conducta, intereses que perjudiquen o beneficien a personas o grupos en detrimento del bienestar de la sociedad; apegándose en todo momento a las reglas institucionales, con el objeto de brindar un servicio eficiente y eficaz.

INTEGRIDAD: Desempeñar sus funciones con honestidad, responsabilidad, profesionalismo, eficiencia y eficacia, de tal modo que sus acciones fomenten la credibilidad de la sociedad y contribuya a generar una cultura de confianza y de apego a la verdad.

3.6. Organigrama.



CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo de estudio.

Este tipo de investigación que se utilizó es “descriptiva y no exploratoria”, ya que describe la problemática presentada en la comisaria por la carencia de un manual de procedimiento en la realización de cada actividad a desempeñar.

Para la realización de este proyecto el tipo de investigación que se utiliza es el descriptivo, ya que se acude a técnicas específicas de recolección de información.

Enfoque: cuantitativo

4.2. Metodología

La recolección de los datos se realizó por medio de una encuesta estructurada e intencionada, a todo el personal involucrado entre la comisaria y las demás áreas; métodos que nos revelaron el conocimiento que tienen los funcionarios sobre el Manual de Procedimiento.

4.3. Población y muestra.

Se trabajo con todos los integrantes de la comisaria y todas la áreas de la Sociedad Operadora del Aeropuerto Internacional Ángel Albino Corzo como son: el departamento de administración, el coordinador de desarrollo aeroportuario, el departamento de recursos materiales y servicios generales, departamento de finanzas, el departamento de jurídico entre otras. Haciendo un total de 12 personas, como se detalla a continuación:

Cuadro 1: Personal de la comisaria y de la Sociedad Operadora del Aeropuerto Internacional Ángel Albino Corzo.

NOMBRES	PUESTO
C.P. Claudia P. Vázquez Burgos	Comisario Público (Suplente)
C.P. Karla María Ellis Gamboa	Analista Técnico Especializado
C.P. Obet González Peña	Gerente General
C.P. Oscar Gilberto Cruz Hernández	Jefe del Departamento de Finanzas
C.P. Walter Soto Pineda	Comisario Público(Propietario)
L.A.E. Marco Antonio Villegas Cañaverall	Jefe del Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales.
Lic. Guillermo Augusto Thomas Abarca	Jefe del Departamento de Administración
Lic. José Alejandro Serrano Farrera	Dirección de Negocios y Desarrollo Aeroportuario y Servicios Conexos
Lic. Oscar Fernando Herrera Gongora	Coordinador de Desarrollo Aeroportuario
Lic. Roberto Farrera García	Jefe del Departamento de Jurídico
Lic. Sonia Liliana Tamayo Aguilar	Analista Técnico Especializado
Med. Jorge Olaf Oropeza Leal	Asesor de Dirección

En el caso de nuestra investigación, no es necesario obtener una muestra debido a que el universo a investigar es de 12 empleados y todos serán encuestados.

4.4. Técnicas y recolección de información.

En este caso se utilizó para el levantamiento de información la estandarización documentación y validación de los procedimientos en un cuaderno de notas.

Para esta investigación, se diseñará y se evaluará los formularios de preguntas que se utilizará para el levantamiento de información relacionada con las variables de este estudio y la situación en la aplicación de los procedimientos. Por lo que una parte importante de los datos primarios se obtuvieron de la aplicación de cuestionarios¹¹ a los empleados de la comisaria y de la Sociedad Operadora del Aeropuerto, ya que nos permitió estar en contacto directo con todos los involucrados en los procedimientos, permitiendo un conocimiento adecuado de la situación actual de la comisaria.

La finalidad de la recolección de datos, es aportar información verídica oportuna y de relevancia, para la elaboración de propuestas o sugerencias de mejora como objetivo de esta investigación.

4.5. Plan de procesamiento de información.

Se realizará el procesamiento de la información con el propósito de poder analizarla e interpretarla, con el fin de obtener de ellas las conclusiones necesarias para presentar la propuesta de la tesis.

Revisión crítica de la información obtenida: limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta no pertinente.

Repetición de la recolección: en aciertos, para corregir fallas de contestación.

11. Quiroga Leos Gustavo (1988). *Organización y Métodos en la Administración Pública*; México, Trillas. Pg.147.

Luego de esto se procesara a través del paquete de informática Windows XP, programa de Microsoft Excel, que facilita el análisis, interpretación y presentación de la información en gráficos y tablas.

4.6. Fuentes de información.

Se obtuvo la información relacionada con el tema de investigación a través de: libros, revistas, internet, entre otros que sirvieron de base para la redacción del marco conceptual.

CAPITULO 5

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.

Para el diagnóstico de los procedimientos actuales en la comisaria se utilizó las siguientes técnicas: entrevista y análisis de la documentación.

En el presente capítulo se encuentran los resultados expuestos, derivados de las pruebas y análisis, según los objetivos generales y específicos que se plantearon en el capítulo 1.

Procedimiento:

- A. Se hizo un contacto inicial con la empresa, para obtener información general.
- B. Se realizaron encuestas con el personal clave de la organización, para determinar si se cuenta con un manual de procedimientos. Así se comprobó que la comisaria no cuenta con un manual de procedimiento donde se detalle el procedimiento de cada actividad.
- C. Análisis de la información.
- D. Posterior al análisis de la información, proponer las mejoras, efectuando las conclusiones y recomendaciones necesarias para se cuente con un documento formal que les ayude a realizar eficientemente sus actividades.

5.1. Análisis FODA de la comisaria.

El trabajo de investigación permitió evaluar el proceso administrativo que incluye las actividades dentro de la comisaria y la relación con otras áreas. También los controles internos de la misma permitiendo conocer las debilidades y fortalezas.

Primero se presenta el resultado de la información obtenida y posteriormente se hace el análisis correspondiente.

FODA: Es una herramienta que permite analizar información de una entidad, se utiliza para evaluar específicamente, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis presenta un esfuerzo para examinar como las características particulares y el entorno en el que compiten, influyen en las estrategias que se deben plasmar para alcanzar los objetivos.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">➤ Personal suficiente y con experiencia.➤ Cuenta con un programa detallado de trabajo.➤ Se cuenta con lineamientos y políticas vigentes apegadas a sus actividades.➤ Cuenta con la tecnología necesaria para el buen desempeño de las actividades.	<ul style="list-style-type: none">➤ Buena relación laboral con otras áreas.➤ Elaboración de informes de las observaciones detectadas a la gerencia.➤ Estará coordinado por la contraloría general a través de la contraloría interna de entidades.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">➤ No se encuentran bien definidos los procedimientos.➤ No se cuenta con un manual de procedimiento.➤ Duplicidad de funciones.➤ Baja productividad del personal.➤ No tienen autonomía propia.	<ul style="list-style-type: none">➤ Cambios del personal.➤ Que el personal no cuente con el perfil del puesto.➤ No cuenta con recursos propios.

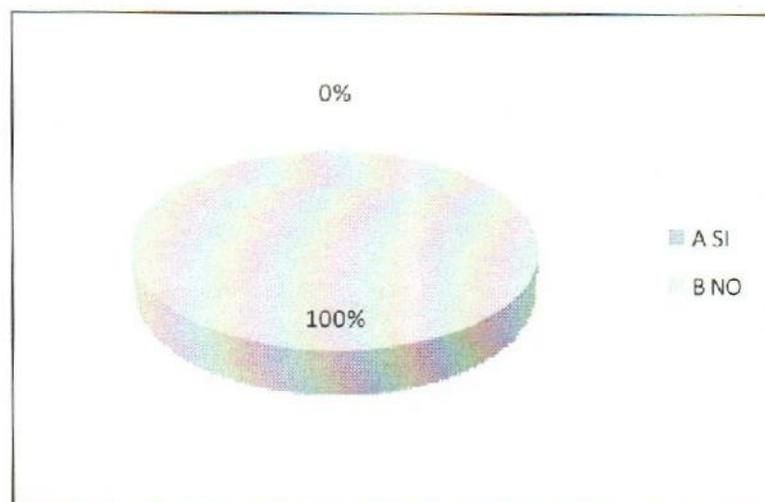
5.2. Tabulación de encuestas aplicadas.

En esta fase de la investigación se efectuó el vaciado de datos recopilados en los cuestionarios. Posteriormente, se determinaron los porcentajes de cada una de las alternativas que contenía el cuestionario, logrando así obtener los resultados plantados en la investigación. Se utilizó tablas y gráficos para visualizar los resultados y tener una mejor comprensión, correspondiente a cada una de las preguntas efectuadas.

Pregunta # 1.

¿En el área se cuenta con un documento formal que le sirva como guía en el proceso de cada actividad?

OPCIÓN	ALTERNATIVAS	NÚM. ENCUESTADOS	%
A	SI	0	0%
B	NO	12	100%
		12	100%

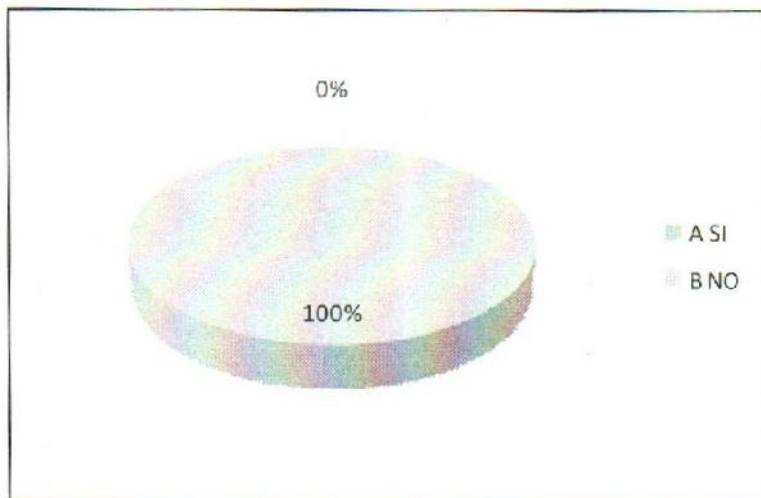


Cuando se le pregunto a los encuestados si se contaba con un documento formal que les sirviera de guía en sus actividades, el 100 % dijo que no se contaba con dicho documento. Se concluye de esto en la necesidad de elaborar el manual de procedimientos que ayude a estas personas a desempeñar mejor sus actividades.

Pregunta # 2.

¿Usted tiene conocimiento si en la comisaria se cuenta con un manual de procedimientos?

OPCIÓN	ALTERNATIVAS	NÚM. ENCUESTADOS	%
A	SI	0	0%
B	NO	12	100%
		12	100%

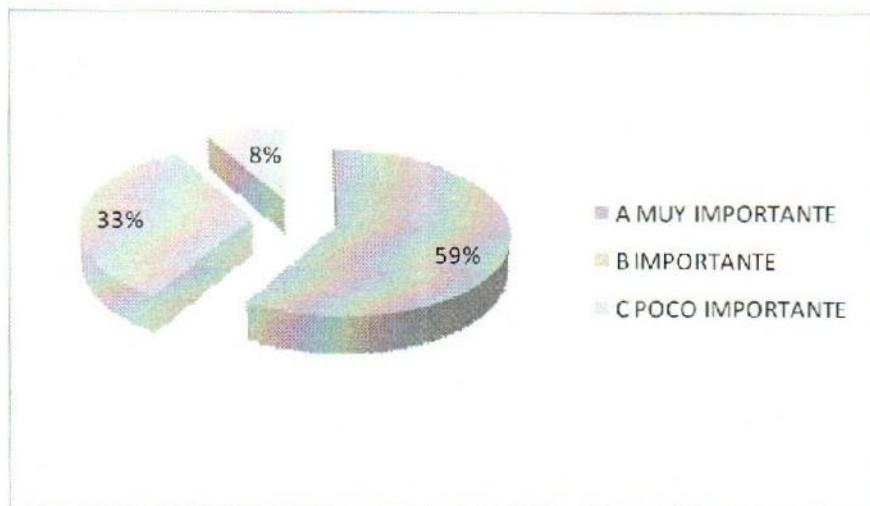


Se puede apreciar en la grafica que el 100 % de las personas encuestadas no tiene conocimiento de la existencia de un manual de procedimientos que los ayude en sus actividades diarias.

Pregunta # 3.

¿Qué opinión le genera el manual de procedimientos?

OPCIÓN	ALTERNATIVAS	NÚM. ENCUESTADOS	%
A	MUY IMPORTANTE	7	58%
B	IMPORTANTE	4	33%
C	POCO IMPORTANTE	1	8%
		12	100%

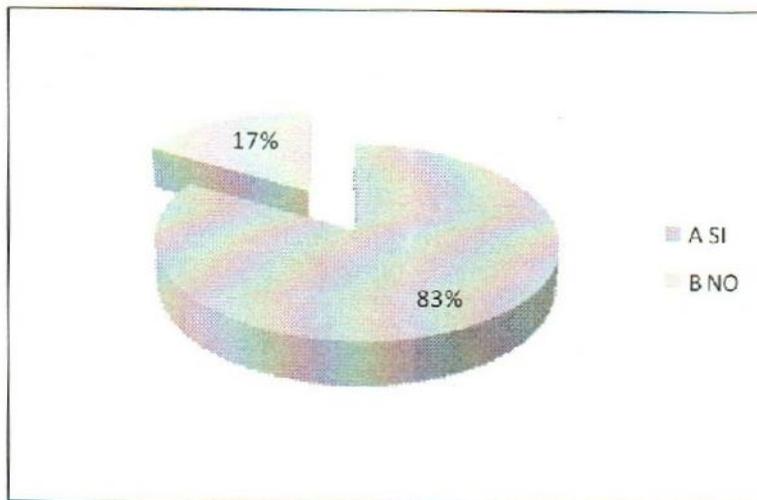


Cuando se les pregunto a las personas encuestadas que opinión les generaba la implementación de un manual de procedimientos en el área donde trabajaban el 58% respondió que lo consideraba muy importante para sus labores, el 33% expreso que lo encontraba importante y solo un 8% manifestó que era poco importante. Se concluye por lo tanto que la gran mayoría encuentra benéfico la implementación de dicho manual.

Pregunta # 4.

¿Considera que el manual de procedimientos sería de gran utilidad para el desempeño de sus actividades?

OPCIÓN	ALTERNATIVAS	NÚM. ENCUESTADOS	%
A	SI	10	83%
B	NO	2	17%
		12	100%

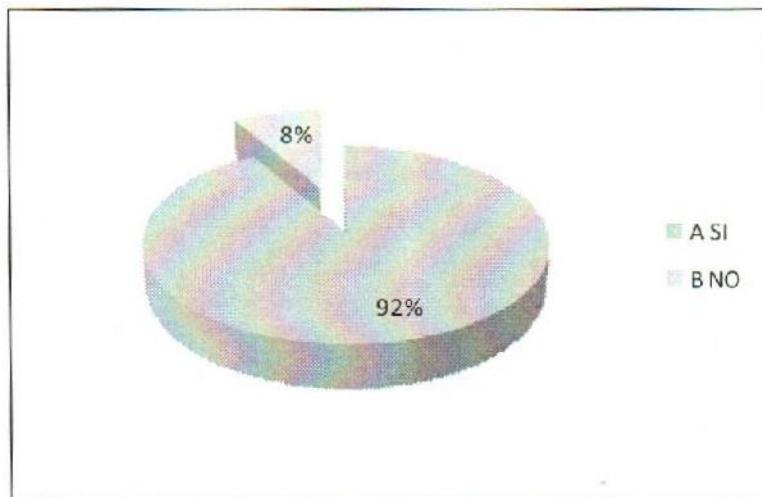


Un 83% de los encuestados manifestaron que si sería de gran utilidad contar con el manual de procedimientos, mientras que un 17% dijo que no lo encontraba útil. De la pregunta anterior y analizando la grafica correspondiente se puede concluir que la mayoría se expresa de acuerdo en que si se implemente el manual de procedimientos en sus respectivas áreas de trabajo.

Pregunta # 5.

Si se contara con un manual de procedimientos que le ayude a agilizar sus actividades ¿lo aplicaría?

OPCIÓN	ALTERNATIVAS	NÚM. ENCUESTADOS	%
A	SI	11	92%
B	NO	1	8%
		12	100%

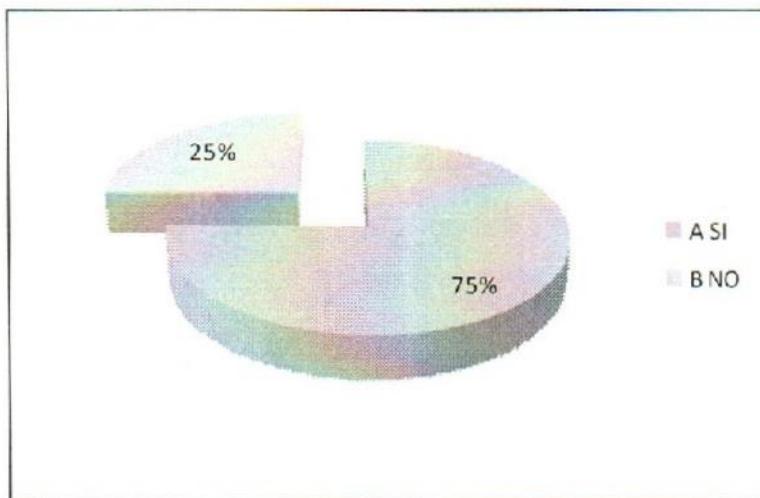


Por lo anterior, 11 respuestas son positivas que equivalen al 92% y solo una persona dijo que no lo usaría, correspondiente al 8%. Por lo que se puede observar en la grafica que la mayoría de los participantes se muestran dispuestos a usar el manual.

Pregunta # 6.

Usted cree ¿qué con el manual de procedimientos ayudaría la relación con las demás áreas?

OPCIÓN	ALTERNATIVAS	NÚM. ENCUESTADOS	%
A	SI	9	75%
B	NO	3	25%
		12	100%

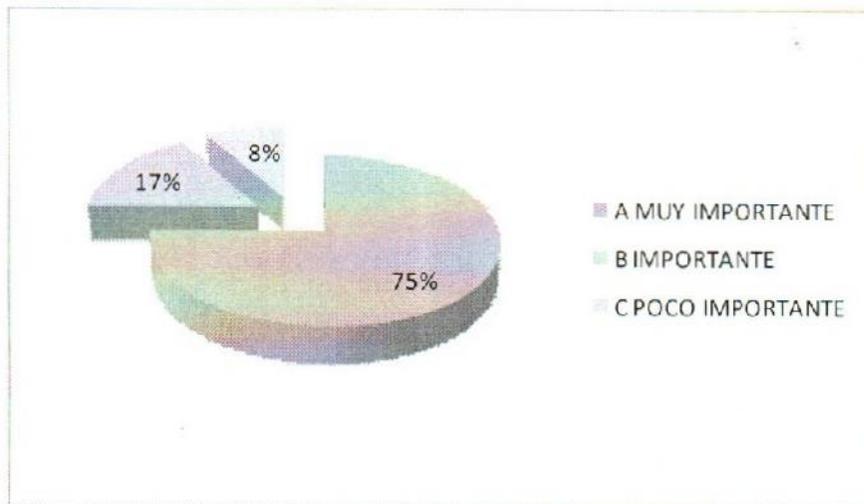


El 75% de los encuestados manifestó que con el uso del manual de procedimientos si ayudaría a mejorar la relación con las demás áreas laborales dentro de la empresa. Mientras que el 25% de las personas se muestra un poco escéptica de los resultados. Como se puede observar en la grafica existe una respuesta positiva con amplia mayoría.

Pregunta # 7.

Cree usted ¿qué el manual de procedimientos ayudaría al personal de nuevo ingreso a integrarse de manera rápida a las actividades a desempeñar?

OPCIÓN	ALTERNATIVAS	NÚM. ENCUESTADOS	%
A	MUY IMPORTANTE	9	75%
B	IMPORTANTE	2	17%
C	POCO IMPORTANTE	1	8%
		12	100%

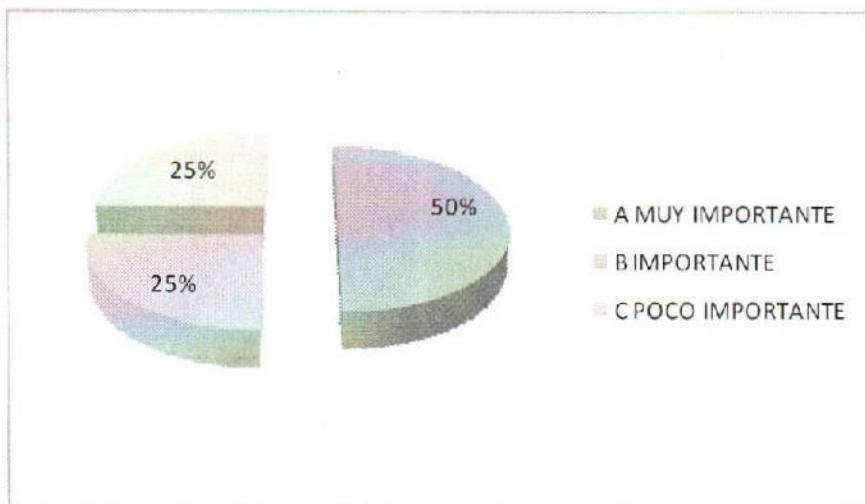


De los encuestados el 75% cree que si es muy importante la implementación del manual de procedimientos ya que ayudara al personal de nuevo ingreso, mientras que el 17% lo considera importante pero no indispensable para los nuevos; y solo 8% manifestó que lo encontraba poco importante.

Pregunta # 8.

Cree usted ¿qué con el manual de procedimientos tendría mayor posibilidad de obtener una promoción en la Dependencia, debido al conocimiento de cada actividad?

OPCIÓN	ALTERNATIVAS	NÚM. ENCUESTADOS	%
A	MUY IMPORTANTE	6	50%
B	IMPORTANTE	3	25%
C	POCO IMPORTANTE	3	25%
		12	100%



Se le pregunto a los encuestados si creían que con el manual de procedimientos aumentaría las posibilidades de obtener una promoción dentro de la dependencia. A lo que contesto el 50% que lo consideraba muy importante, el 25% importante y otro 25% lo consideraba poco importante a la hora de un ascenso.

Pregunta # 9.

Considera usted ¿qué con el manual de procedimientos mejoraría la productividad del personal?

OPCIÓN	ALTERNATIVAS	NÚM. ENCUESTADOS	%
A	MUY IMPORTANTE	8	67%
B	IMPORTANTE	3	25%
C	POCO IMPORTANTE	1	8%
		12	100%

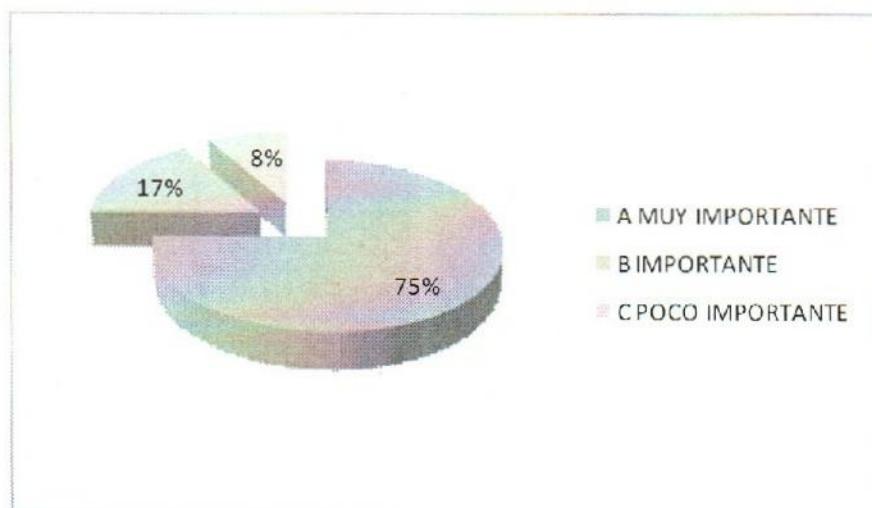


Se le pregunto a los encuestados si consideraban que el manual de procedimientos mejoraría la productividad del personal involucrado. 67% de los participantes lo encontró muy importante, 25% decía que si es importante y solo el 8% de la muestra considero que era poco importante.

Pregunta # 10.

Con el manual de procedimientos ¿cree usted, que se ahorria tiempo en realizar cada actividad?

OPCIÓN	ALTERNATIVAS	NÚM. ENCUESTADOS	%
A	MUY IMPORTANTE	9	75%
B	IMPORTANTE	2	17%
C	POCO IMPORTANTE	1	8%
		12	100%

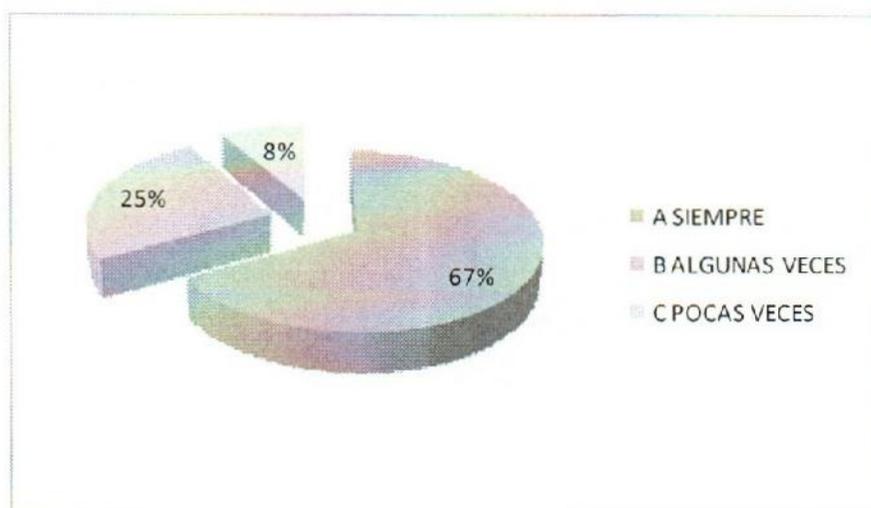


Se pregunto a los entrevistados si creía que con el manual de procedimientos ahorraría tiempo en la ejecución de sus actividades. A lo que el 75% contesto que lo encontraba muy importante ya que sabría con anticipación los pasos a dar con un determinado procedimiento. 17% contesto que era importante ya que podrían leerlo y saber quehacer. Y el 8% dijo que lo encontraba poco importante.

Pregunta # 11.

Si se contara con un manual de procedimientos que le permita conocer el funcionamiento interno como la descripción de tareas ¿lo consultaría?

OPCIÓN	ALTERNATIVAS	NÚM. ENCUESTADOS	%
A	SIEMPRE	8	67%
B	ALGUNAS VECES	3	25%
C	POCAS VECES	1	8%
		12	100%

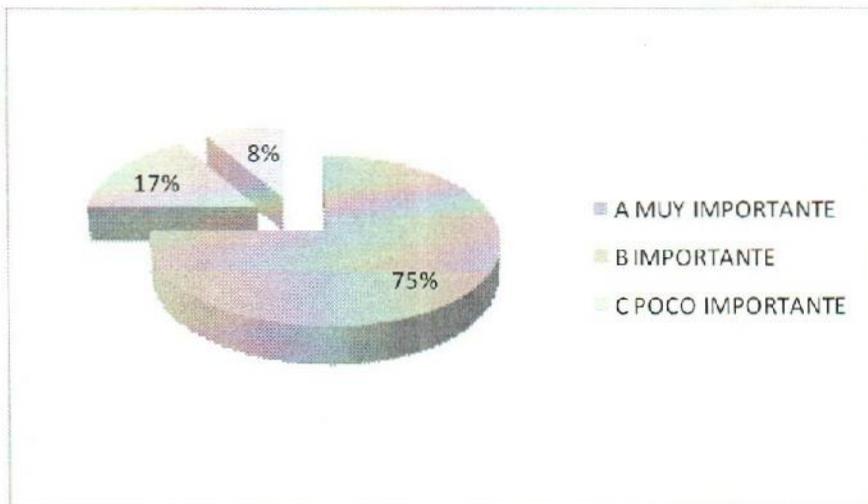


Se pregunto a los encuestados que si se contara con un manual de procedimientos que les permitiera conocer el funcionamiento interno que contenga el procedimiento de cada tarea ¿lo consultarían?. 67% dijo que siempre estaría atenta a lo que esté en el manual, 25% manifestó de de vez en cuando si lo consultaría para aclarar dudas, y 8% contesto que pocas veces dado que tienen más experiencia para solucionar algunos casos dados.

Pregunta # 12.

Cree usted ¿qué con el manual de procedimientos le auxilia en la inducción del puesto y capacitación del personal?

OPCIÓN	ALTERNATIVAS	NÚM. ENCUESTADOS	%
A	MUY IMPORTANTE	9	75%
B	IMPORTANTE	2	17%
C	POCO IMPORTANTE	1	8%
		12	100%

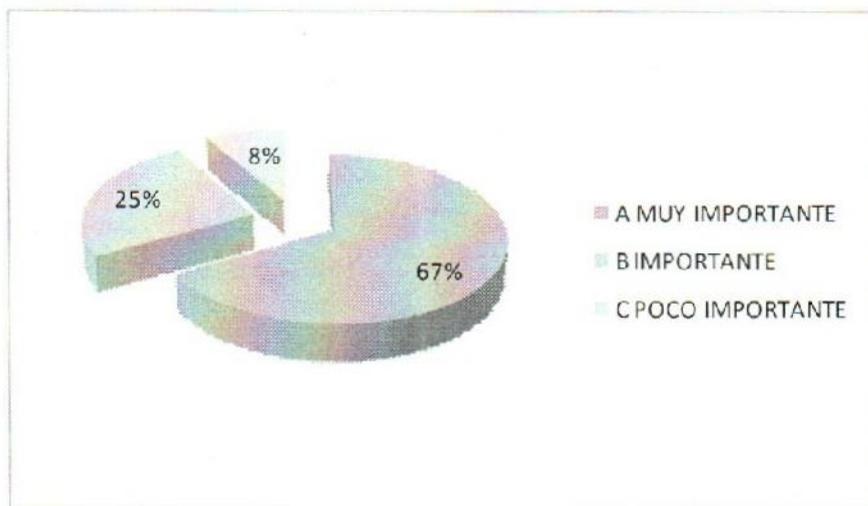


A la muestra poblacional que se encuestó, se les hizo la siguiente pregunta. Cree usted ¿qué con el manual de procedimientos le auxilia en la inducción del puesto y capacitación del personal? El 75% de las personas considero que era muy importante conocer el manual porque ahí estarían reflejadas las actividades referentes al puesto a ocupar, y podría ser una capacitación previa a la ocupación del cargo. 17% dijo que si era importante tener el documento para que el personal se capacite previo a la realización de las actividades, y 8% lo encontró poco importante.

Pregunta # 13.

Considera ¿qué con el manual de procedimientos se evitaría duplicidad de funciones?

OPCIÓN	ALTERNATIVAS	NÚM. ENCUESTADOS	%
A	MUY IMPORTANTE	8	67%
B	IMPORTANTE	3	25%
C	POCO IMPORTANTE	1	8%
		12	100%



Cuando se pregunto a las personas entrevistadas si consideraban que con el manual de procedimientos se evitaría la duplicidad de funciones. El 67% dijo que era muy importante porque piensan que estaría especificado cual sería la función de cada uno, dependiendo del cargo que desempeñe; 25% dijo que lo encontraba importante para que estos problemas no aparezcan en la oficina y solo 8% manifestó que era poco importante.

5.3. Propuesta de mejoras.

La finalidad de los manuales es que permiten plasmar la información clara, sencilla y concreta de cada actividad, a través de esta herramienta se orienta y facilita el acceso de información a los miembros de la organización, mediante cursos de acción cumpliendo estrictamente los pasos para alcanzar las metas y objetivos obteniendo buenos resultados para la misma.

Por lo anterior, se propone el diseño e implementación de un manual de procedimiento en la comisaría, ya que dicha área no cuenta con esta herramienta de gran importancia, que les sirva como guía de cada actividad involucrada en la misma.

Nota: el Manual de Procedimientos se muestra en el documento anexo No. 01 en el presente trabajo.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones.

El aporte de la presente tesis se basa en documentar el trabajo que realizan los empleados de la comisaría, utilizando procedimientos organizados, permitiendo un mayor control interno aportando para un mejor desarrollo de las actividades, normalizando el desarrollo de las tareas y sistematizando los procedimientos empleados, además instruye al personal para alcanzar los objetivos de la entidad.

La información obtenida en la investigación, se logro desarrollar procedimientos para las diferentes actividades de la comisaria, mismos que servirán de guía para la ejecución del trabajo diario, sirviendo además como una herramienta para la eficiencia operacional.

6.2. Recomendaciones.

Se recomienda la implementación del presente manual de procedimientos en la comisaría, ya que construye una guía de consulta y control de las actividades que realiza el personal de la comisaria en la Sociedad Operadora del Aeropuerto Internacional Ángel Albino Corzo, S.A.

Difundir el manual de procedimiento de la comisaria con todas las personas que se encuentren involucradas en el desarrollo de cada actividad.

Es importante que se recomiende que se tome en cuenta los tiempos promedios, que se marca en el programa de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Risos Rivas, J. Mario (2010), Pág. 37, El contador público como comisario en una sociedad, Ed. 184, USA

Decreto para el fortalecimiento de la función de comisarios públicos en las entidades de la administración pública estatal, Chiapas (2001), Publicación no. 351.

Girón Tena, José (1952), Pág. 384, Derecho de sociedades anónimas, España.

Rodríguez Rodríguez, Joaquín; Tratado de sociedades mercantiles, Ed. Porrúa, México.

Ley General de Sociedades Mercantiles, Cámara de Diputados del H. Congreso de La Unión, Última Reforma DOF 15-12-2011, México publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de agosto de 1934.

Álvarez Torres, Martín G (2006), Manual para elaborar políticas y procedimientos. 9ª reimpresión, Editorial Panorama, México, D.F.

Gaitán Pablo A. Revista administración de empresas, tomo II, P.A. 1976.

Gómez Ceja, Guillermo (1994), Planeación y organización de empresas. Octava edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Quirogas Leos, Gustavo (1988), Pag.147, Organización y Métodos en la Administración Pública, Ed. Trillas. México.

Franklin, Benjamin y Gómez Ceja, Guillermo (2002). Organización y métodos. Un enfoque competitivo. Editorial McGraw-Hill, México, D.F.

Franklin, Enrique Benjamín (2002), Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura. Editorial McGraw-Hill. México D.F.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2004). Administración una perspectiva global. 12ª edición. Editorial McGraw-Hill. México D.F.

Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José (2004). Fundamentos de administración. 5ª edición. Editorial Trillas. México D.F.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2002). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. 3ª edición. Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V., México D.F.

Terry, George y Franklin, Stephen (2003). Principios de administración. 19ª reimpresión. Editorial CECSA, México, D.F.

ANEXOS

La presente encuesta se realiza con la finalidad de determinar las necesidades de contar con un manual de procedimientos en la Comisaría en la Sociedad Operadora del Aeropuerto Internacional Ángel Albino Corzo, S.A.

Con la información que se obtenga de esta encuesta, se diseñara un manual de procedimientos.

Por favor complete la encuesta cuidadosamente al leerla por completo primero, y luego señale sus respuestas con una x.

1.- ¿En el área se cuenta con un documento formal que le sirva como guía en el proceso de cada actividad?

a) Si _____ b) No _____

2.- ¿Usted tiene conocimiento si en la comisaria se cuenta con un manual de procedimientos?

a) Si _____ b) No _____

3.- ¿Qué opinión le genera el manual de procedimiento?

a) Muy importante _____ b) Importante _____ c) Poco importante _____

4.- ¿Considera que el manual de procedimientos seria de gran utilidad para el desempeño de sus actividades?

a) Si _____ b) No _____

5.- Si se contara con un manual de procedimientos que le ayude a agilizar sus actividades ¿lo aplicaría?

a) Si _____ b) No _____

6.- Usted cree ¿qué con el manual de procedimientos ayudaría la relación con las demás áreas?

a) Si _____ b) No _____

7.-Cree usted ¿qué el manual de procedimientos ayudaría al personal de nuevo ingreso a integrarse de manera rápida a las actividades a desempeñar?

a) Muy de acuerdo _____ b) De acuerdo _____ c) En desacuerdo _____

8.-Cree usted ¿qué con el manual de procedimientos tendría mayor posibilidad de obtener una promoción en la Dependencia, debido al conocimiento de cada actividad?

a) Muy de acuerdo _____ b) De acuerdo _____ c) En desacuerdo _____

9.-Considera usted ¿qué con el manual de procedimientos mejoraría la productividad del personal?

a) Muy de acuerdo _____ b) De acuerdo _____ c) En desacuerdo _____

10.-Con el manual de procedimientos ¿cree usted, que se ahorraría tiempo en realizar cada actividad?

a) Muy de acuerdo _____ b) De acuerdo _____ c) En desacuerdo _____

11.-Si se contara con un manual de procedimientos que le permita conocer el funcionamiento interno como la descripción de tareas ¿lo consultaría?

a) Siempre _____ b) Algunas veces _____ c) Pocas veces _____

12.-Cree usted ¿qué con el manual de procedimientos le auxilia en la inducción del puesto, y capacitación del personal?

a) Muy de acuerdo _____ b) De acuerdo _____ c) En desacuerdo _____

13.- Considera ¿qué con el manual de procedimientos se evitaría duplicidad de funciones?

a) Muy de acuerdo _____ b) De acuerdo _____ c) En desacuerdo _____



Manual de Procedimientos



ÍNDICE

Autorización	1
Introducción	2
Organigrama general	3
Procedimientos	4
Glosario de términos	35



Autorización

Con fundamento en el artículo 3, de la ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas, se expide el presente manual de procedimiento de la comisaria quien realiza sus funciones en el Aeropuerto Internacional Ángel Albino Corzo S.A de C.V., el cual tiene como objetivo el desarrollo de las actividades, evitar la duplicidad de esfuerzos, con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos y agilizar los trámites que realiza el usuario, con relación a los servicios que le proporcionan.

El presente documento, entra en vigor a partir de su autorización.

Autoriza

L.A.E. Pedro Humberto Montesinos Zenteno
Coordinador de Comisarios y Despachos Externos

Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	2



Introducción

Entre los elementos más eficaces en la toma de decisiones, de carácter administrativo en el sector público, destacan los manuales administrativos, herramienta que contiene información de la institución y que sirven como guía y consulta para su personal y el público en general.

Uno de esos manuales, es el de procedimientos, el cual destaca por ser un instrumento administrativo que permite el funcionamiento interno de los órganos administrativos, a través de la descripción de las actividades secuenciales, además de ser un auxiliar en la inducción del personal de nuevo ingreso, ya que el documento expone, que deben hacer, como deben hacerlo y con quien coordinarse para realizar sus actividades diarias.

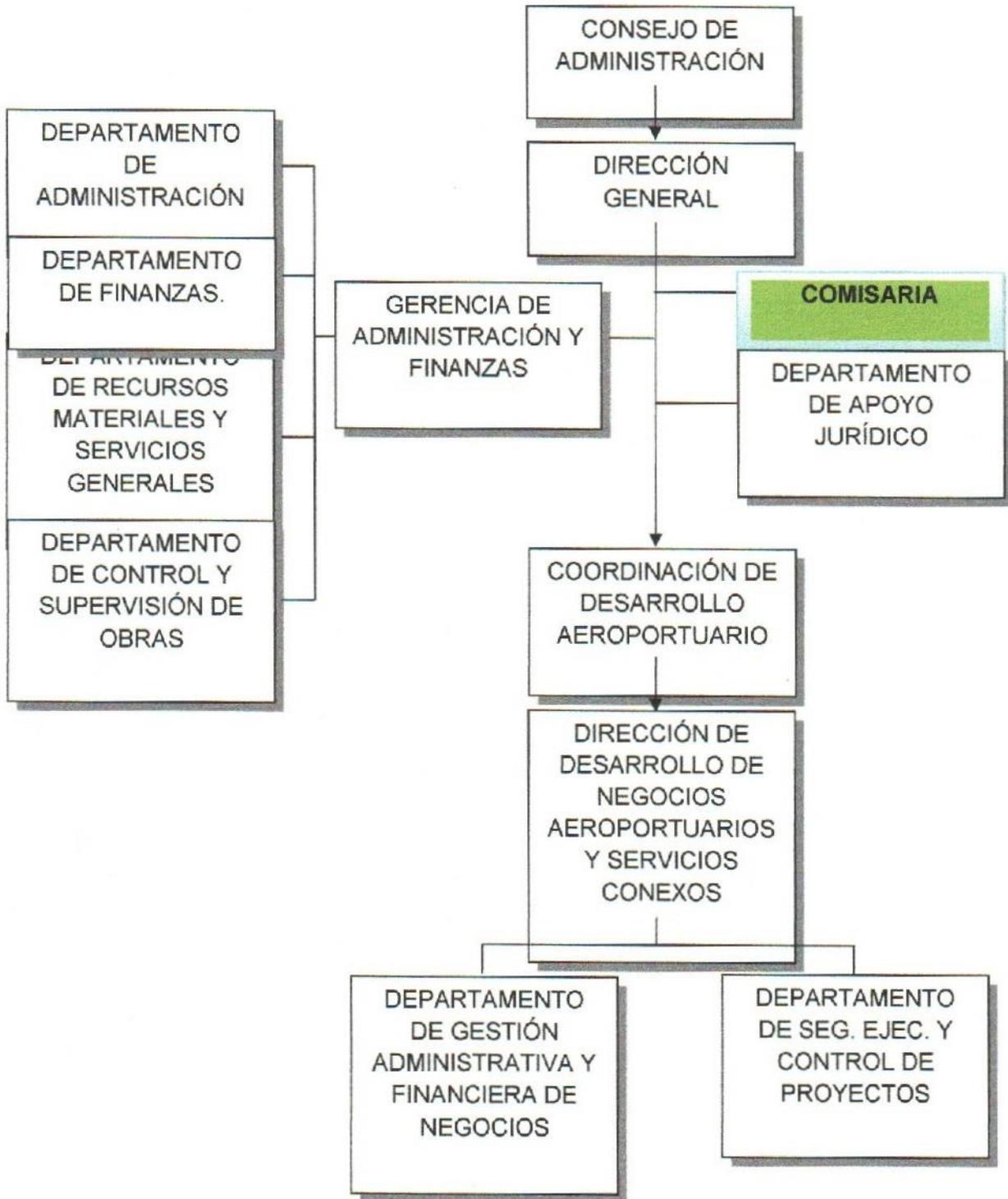
El presente manual contiene información de cada uno de los procedimientos, como su propósito, políticas, además de anexar un glosario para su comprensión.

Este manual no es una herramienta cerrada ni estática, si no será un instrumento en constante actualización, dispuesto a incorporar las adecuaciones que realicen el órgano administrativo en sus procesos, así como de agregar los nuevos procedimientos derivados de la dinámica organizacional propia de la Comisaría.

Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	3



Organigrama General



Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	4



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.

SFP-C-01

Nombre del procedimiento: Revisión y análisis de los estados financieros, presupuestales y cuenta pública.

Propósito: Planificar, ejecutar y comunicar los resultados de la revisión financiera, de acuerdo a las normas y técnicas vigentes en el Estado, con el fin de emitir una opinión de los Estados Presupuestales, Financieros y Económicos contenidos en la Cuenta Pública.

Alcance: Desde la solicitud de la información hasta la emisión del informe ante la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos.

Responsable del procedimiento: Comisaría

Reglas:

- Normatividad contable
- Ley de Entidades Paraestatales
- Decreto de creación de la SOAIAAC
- Código de la Hacienda y sus reglamentos
- Normas presupuestales

Políticas:

Este procedimiento complementara las normas y técnicas de auditorías vigentes establecidas por la secretaria de la función pública del estado de Chiapas.

En el informe de resultado se comunicaran los pliegos de observaciones fincados para su solventación.

Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	1 - 4



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.

SFP-C-01

Descripción de las actividades			
Nº de Actividad	Actividad	Documento de referencia/Observación	
1	<p>Se elabora oficio dirigido al Jefe del Departamento de Finanza para que dentro del término de 5 días envíen documentos sobre los Estados Financieros y Presupuestales del mes (Analítico de Saldos, Balanza de Comprobación Mensual, Balanza de Comprobación Acumulada, Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados (resultado del ejercicio) de acuerdo al cronograma de actividades.</p> <p>Original: para el titular del Departamento de Finanzas 1ª Copia: al Gerente de Administración y Finanza 2ª copia: Archivo</p> <p>¿Recibe respuesta del Departamento de Finanzas? Si: continua con la actividad N°2 No: continua con la actividad N° 1a</p>	Oficio	
1a	<p>Elabora oficio de aviso por segunda ocasión al Jefe del Departamento de Finanzas, para que en un término de 24 horas haga entrega de la documentación solicitada.</p> <p>Original: para el titular del Departamento de Finanzas 1ª Copia: al Gerente de Administración y Finanza 2ª Copia: Archivo</p> <p>Continua con la actividad N° 2</p>	Oficio	
Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	2 - 4



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.

SFP-C-01

Descripción de las actividades			
N° de Actividad	Actividad	Documento de referencia/Observación	
2	Recepcionar y verificar que la documentación este completa, para darle el visto bueno. ¿La documentación esta completa? Si: continua con la actividad N°3 No: continua con la actividad N°2a	Balance general, Estados de Resultados, Estados de origen y aplicación de recursos, Auxiliar de cuentas, Estados de cuentas bancarias, Conciliaciones bancarias, Pólizas de cheques y de diario.	
2a	Continua con la actividad N° 4		
3	Analizar los Estados Financieros y Presupuestales, conciliando con las balanzas, los saldos, subcuentas y las pólizas. ¿La información esta correcta? Si: continua con la actividad N°4 No: continua con la actividad N°3a		
3a	Se informa al titular de la Gerencia de Administración y Finanzas sobre las incongruencias existentes con las cifras y justificaciones, para su corrección inmediata. Original: al Gerente de Administración y Finanza 1ª Copia: para el Titular del Departamento de Finanzas 2ª Copia: Archivo ¿Atendió las observaciones y recomendaciones? Si: continua con la actividad N°4 No: continua con la actividad N° 3a		
Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	3 - 4



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.
SFP-C-01

Descripción de las actividades			
Nº de Actividad	Actividad	Documento de referencia/Observación	
4	<p>Presentar el informe final con el pliego de las observaciones con forme al cronograma ante la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos de la Secretaría de la Función Pública para su validación y autorización.</p> <p>Original: al titular de la Coordinación de comisarios y despachos externos. Copia: al titular de la secretaría de la función Pública. Copia: archivo</p> <p>¿El informe fue autorizado? Si: continua con la actividad N°5 No: continua con la actividad N°4a</p>	Oficio	
4ª	Se envía nuevamente el informe final con las observaciones de parte de la Coordinación de comisarios y despachos externos.		
5	<p>Recibir el informe final autorizado por parte de la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos y se envía copia a la Gerencia para solventar las observaciones consideradas.</p> <p>Original: la Comisaria Copia: la Gerente de Administración y Finanza</p> <p>Se archiva expediente.</p> <p>TERMINA PROCEDIMIENTO.</p>		
Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	4 - 4



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.

SFP-C-02

Nombre del procedimiento: Verificación de los activos fijos de la entidad.

Propósito: Verificar la documentación que compruebe que las erogaciones realizadas cumplan con los requisitos administrativos señalados por los lineamientos legales correspondientes.

Alcance: Desde la solicitud de la información hasta la integración del expediente de auditoría.

Responsable del procedimiento: Comisaría

Reglas:

- Normatividad contable.
- Ley de Entidades Paraestatales.
- Decreto de creación de la SOAIAAC.
- Código de la Hacienda y sus reglamentos.
- Normas presupuestales.
- Lineamientos de bienes muebles.

Políticas:

En el informe de resultado se comunicaran los pliegos de observaciones fincados para su solventación.

Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	1 - 4



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.
SFP-C-02

Descripción de las actividades			
N° de Actividad	Actividad	Documento de referencia/Observación	
1	<p>Se elabora oficio dirigido al jefe del departamento de recursos materiales y servicios generales para que dentro del término de 5 días envíen información sobre el control de activos fijos (SISMOB, SISVEH, SISMAQ), acuerdo al cronograma de actividades.</p> <p>Original: para el titular del recursos materiales y servicios generales 1ª Copia: al Gerente de Administración y Finanza 2ª Copia: Archivo</p> <p>¿Recibe respuesta del área de recursos materiales y servicios generales? Si: continua con la actividad N°2 No: continua con la actividad N° 1a</p>	<p>Oficio donde se solicita: los resguardos individuales, auxiliares de activos fijos, contrato de comodato, bitácoras, expedientes de facturas originales y relación de bajas de los registros de los activo fijos ante la Secretaría de Administración.</p>	
1a	<p>Elabora oficio de aviso por segunda ocasión al área recursos materiales y servicios generales, para que en un término de 24 horas haga entrega de la documentación solicitada.</p> <p>Original: para el titular del recursos materiales y servicios generales Copia: al Gerente de Administración y Finanza Copia: Archivo</p> <p>Continua con la actividad N° 2</p>	Oficio	
Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	2 -4



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.
SFP-C-02

Descripción de las actividades			
Nº de Actividad	Actividad	Documento de referencia/Observación	
2	Recepcionar y verificar que la documentación este completa, para darle el visto bueno. ¿La documentación esta completa? Si: continua con la actividad N°3 No: continua con la actividad N°2a	El oficio debe incluir: Los resguardos individuales, auxiliares de activos fijos, contrato de comodato, bitácoras, expedientes de facturas originales y relación de bajas de los registros de los activo fijos ante la Secretaría de Administración. El mobiliario debe estar debidamente identificado a través de etiquetas, deben tener una numeración para su identificación. Deben ser 2 inventarios por año si no están realizados se observa para que el Departamento se regularice, así también revisamos que exista un expediente de facturas originales.	
2a	Continua con la actividad N° 4		
3	Concilia las cifras contra la información de contabilidad de materiales, se verifican los inventarios y que los activos fijos estén resguardados por las áreas respectivamente. ¿Existen inconsistencias? Si: continua con la actividad N°4 No: continua con la actividad N°3a		
3a	Se informa al titular de la Gerencia de Administración y Finanza sobre las incongruencias existentes con las cifras y justificaciones, para su corrección inmediata. Original: al Gerente de Administración y Finanza Copia: para el Titular del área recursos materiales y servicios generales Copia: Archivo ¿Atendió las observaciones y recomendaciones? Si: continua con la actividad N°4 No: continua con la actividad N° 3a		
Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	3 - 4



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.
SFP-C-02

Descripción de las actividades			
N° de Actividad	Actividad	Documento de referencia/Observación	
4	<p>Presentar el informe final con el pliego de las observaciones con forme al cronograma ante la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos de la Secretaría de la Función Pública para su validación y autorización.</p> <p>Original: al titular de la Coordinación de comisarios y despachos externos. Copia: al titular de la Secretaría de la Función Pública. Copia: archivo</p> <p>¿El informe fue autorizado? Si: continua con la actividad N°5 No: continua con la actividad N°4a</p>	Este reporte se realiza de manera mensual	
4a	<p>Se envía nuevamente el informe final con las observaciones de parte de la Coordinación de comisarios y despachos externos.</p>		
5	<p>Recibir el informe final autorizado por parte de la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos y se envía copia a la Gerencia para solventar las observaciones consideradas.</p> <p>Original: la Comisaria Copia: la Gerente de Administración y Finanza</p> <p>Se archiva expediente.</p> <p>TERMINA PROCEDIMIENTO.</p>		
Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	4 - 4



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.
SFP-C-03

Nombre del procedimiento: Verificación del cumplimiento de las obligaciones fiscales de la entidad.

Propósito: Verificar el apego de las normas vigentes y la operatividad de la entidad.

Alcance: Desde la solicitud de la información hasta la integración del informe ejecutivo con los resultados obtenidos.

Responsable del procedimiento: Comisaría

Reglas:

- Código de hacienda y sus reglamentos.
- Normatividad contable.
- Normas presupuestales.
- Código fiscal.
- Ley del IVA.
- Ley de ISR.

Políticas:

En el informe de resultado se comunicaran los pliegos de observaciones fincados para su solventación.

Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	1-4



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.
SFP-C-03

Descripción de las actividades			
Nº de Actividad	Actividad	Documento de referencia/Observación	
1	<p>Se elabora oficio dirigido al Jefe del Departamento de Finanza para que dentro del término de 5 días envíen documentos de todos los pagos provisionales y el procedimiento de sus cálculos, de acuerdo al cronograma de actividades.</p> <p>Original: para el titular del Departamento de Finanzas 1ª Copia: al Gerente de Administración y Finanza 2ª copia: Archivo</p> <p>¿Recibe respuesta del departamento de fianzas? Si: continua con la actividad N°2 No: continua con la actividad N° 1a</p>	<p>Oficio en el cual se solicita: registros y auxiliares, declaraciones presentadas, reporte de cálculo de impuesto. (IMSS, INFONAVIT, 2% SOBRE NÓMINA, IVA retenido y las demás que aplique, Normatividad y plantilla del personal.</p>	
1a	<p>Elabora oficio de aviso por segunda ocasión al Jefe del Departamento de Finanzas, para que en un término de 24 horas haga entrega de la documentación solicitada.</p> <p>Original: para el titular del Departamento de Finanzas 1ª Copia: al Gerente de Administración y Finanzas 2ª copia: Archivo</p> <p>Continúa con la actividad N°2</p>	Oficio	
Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	2-4



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.
SPF-C-03

Descripción de las actividades				
N° de Actividad	Actividad	Documento de referencia/Observación		
2	Recepcionar y verificar que la documentación este completa, para proceder al análisis. ¿La documentación esta completa? Si: continua con la actividad N°3 No: continua con la actividad N°2a	Debe contener: los registros y auxiliares, declaraciones presentadas, reporte de cálculo de impuesto. (IMSS, INFONAVIT, 2% SOBRE NÓMINA, IVA retenido y las demás que aplique, Normatividad y plantilla del personal.		
2a	Continua con la actividad N° 4			
3	Analizar y capturar en la base de datos las declaraciones presentadas, y se concilia con las pólizas de diario, oficios presupuestales, anexos que contienen información sobre la partida presupuestal a afectar y conciliaciones bancarias. ¿La información es correcta? Si: continua con la actividad N°4 No: continua con la actividad N°3a			
3a	Se informa al titular de la Gerencia de Administración y Finanza sobre las incongruencias existentes con las cifras y justificaciones, para su corrección inmediata. Original: al Gerente de Administración y Finanza 1ª Copia: para el Titular del Departamento de Finanzas 2ª Copia: Archivo			
	¿Atendió las observaciones y recomendaciones? Si: continua con la actividad N°4 No: continua con la actividad N° 3b			
3b	Continua con la actividad N° 4			
Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página	
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	3-4	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.
SFP-C-03

Descripción de las actividades			
N° de Actividad	Actividad	Documento de referencia/Observación	
4	<p>Presentar el informe final con el pliego de las observaciones con forme al cronograma ante la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos de la Secretaría de la Función Pública para su validación, rubrica y autorización.</p> <p>Original: al titular de la Coordinación de comisarios y despachos externos. Copia: al titular de la secretaría de la función Pública. Copia: archivo</p> <p>¿El informe fue autorizado? Si: continua con la actividad N°5 No: continua con la actividad N°4a</p>	Oficio con el pliego de observaciones.	
4a	Se envía nuevamente el informe final con las observaciones de parte de la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos.		
5	<p>Recibir el informe final debidamente validado, rubricado y autorizado por parte de la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos y se envía copia a la Gerencia para solventar las observaciones consideradas. Se recaba los sellos originales.</p> <p>Original: la Comisaria Copia: la Gerente de Administración y Finanza</p> <p>Se archiva expediente.</p> <p>TERMINA PROCEDIMIENTO.</p>		
Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	4-4



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.

SFP-C-04

Nombre del procedimiento: Elaborar el informe mensual y anual que se presenta a la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos.

Propósito: Verificar el apego de las normas vigentes y la operatividad de la entidad.

Alcance: Desde la emisión del informe ejecutivo con los resultados obtenidos hasta la autorización del mismo.

Responsable del procedimiento: Comisaría

Reglas: Para llevar a cabo el procedimiento, se apegarán a las disposiciones siguientes:

- Decreto para el fortalecimiento del comisario.
- Manual de gestión de la calidad.

Políticas:

En el informe de resultado se comunicaran los pliegos de observaciones.

Se presenta el informe apegado al programa de trabajo.

Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	1-2



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.
SFP-C-04

Descripción de las actividades			
N° de Actividad	Actividad	Documento de referencia/Observación	
1	<p>Se elabora los informes mensual o anual de actividades con forme al cronograma de actividades a realizar en cada mes, así también un informe anual donde se resume lo presentado en cada mes, ante la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos para su revisión, validación y autorización. Dicho informe se presenta en diciembre.</p> <p>Original: al titular de la Coordinación de comisarios y despachos externos. Copia: al titular de la secretaría de la función Pública. Copia: archivo</p> <p>¿El informe fue autorizado? Si: continua con la actividad N°2 No: continua con la actividad N°1a</p>	<p>Oficio en el que contendrá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporte de avance de programa. • Reporte de avance de seguimiento. • Reporte de avance de presupuesto. • Informe mensual y papeles de trabajo. 	
1a	<p>Se envía nuevamente el informe final con las observaciones de parte de la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos.</p>		
2	<p>Recibir el informe final debidamente validado, rubricado y autorizado por parte de la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos y se envía copia a la Gerencia para solventar las observaciones consideradas. Se recaba los sellos originales.</p> <p>Original: la Comisaria Copia: la Gerente de Administración y Finanza</p> <p>Se archiva expediente.</p> <p>TERMINA PROCEDIMIENTO.</p>		
Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	2-2



Nombre del procedimiento: Analizar y evaluar el programa sustantivo de la entidad.

Propósito: Integrar y analizar la información de los reportes financieros y logros obtenidos de la entidad.

Alcance: Desde la solicitud de información hasta la integración del cuadernillo.

Responsable del procedimiento: Comisaría

Reglas: Para llevar a cabo el procedimiento, se apegarán a las disposiciones siguientes:

- Normatividad contable
- Ley de entidades paraestatales
- Decreto de creación de la entidad
- Código de la hacienda y sus reglamentos

Políticas:

Dará seguimiento a los montos reflejados en los estados financieros y logros obtenidos.

Se presenta el informe apegado al programa de trabajo.

Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	1-4



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.
SFP-C-05

Descripción de las actividades			
N° de Actividad	Actividad	Documento de referencia/Observación	
1	<p>Se elabora oficio dirigido al Jefe del Departamento de Finanza donde se les solicita el movimiento de operaciones y de pasajeros del aeropuerto.</p> <p>Original: para el titular del Departamento de Finanzas 1ª Copia: al Gerente de Administración y Finanza 2ª copia: Archivo</p> <p>¿Recibe respuesta del departamento de fianzas? Si: continua con la actividad N°2 No: continua con la actividad N° 1a</p>	Oficio	
1a	<p>Elabora oficio de aviso por segunda ocasión al Jefe del Departamento de Finanzas, para que en un término de 24 horas haga entrega de la documentación solicitada.</p> <p>Original: para el titular del Departamento de Finanzas 1ª Copia: al Gerente de Administración y Finanzas 2ª copia: Archivo</p> <p>Continua con la actividad N°2</p>		
2	<p>Se elabora oficio dirigido al Jefe del Departamento de Finanza donde se les solicita el movimiento de operaciones y de pasajeros del aeropuerto.</p> <p>Original: para el titular del Departamento de Finanzas 1ª Copia: al Gerente de Administración y Finanza 2ª copia: Archivo</p>		
Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	2-4



Descripción de las actividades			
Nº de Actividad	Actividad	Documento de referencia/Observación	
2a	¿Recibe respuesta del Departamento de finanzas? Si: continua con la actividad N°3 No: continua con la actividad N° 2a	Oficio	
	Elabora oficio de aviso por segunda ocasión al Jefe del Departamento de Finanzas, para que en un término de 24 horas haga entrega de la documentación solicitada. Original: para el titular del Departamento de Finanzas 1ª Copia: al Gerente de Administración y Finanzas 2ª copia: Archivo Continua con la actividad N°3		
	3 Recepcionar y verificar que la documentación este completa, para darle el visto bueno. ¿La documentación esta completa? Si: continua con la actividad N°3 No: continua con la actividad N°4	Debe contener: programa operativo anual, reporte del avance físico financiero, cuenta pública trimestral, estado presupuestal, cuenta pública funcional y indicadores de gestión.	
	4 Presentar el informe final con el pliego de las observaciones con forme al cronograma ante la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos de la Secretaría de la Función Pública para su validación, rubrica y autorización. Original: al titular de la Coordinación de comisarios y despachos externos. Copia: al titular de la secretaría de la función Pública. Copia: archivo	Oficio con el pliego de las observaciones.	
Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	3-4



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código de procedimiento.
SFP-C-05

Descripción de las actividades			
N° de Actividad	Actividad	Documento de referencia/Observación	
	<p>¿El informe fue autorizado? Si: continua con la actividad N°5 No: continua con la actividad N°4a</p>	Oficio con el pliego de observaciones.	
4a	Se envía nuevamente el informe final con las observaciones de parte de la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos.		
5	<p>Recibir el informe final debidamente validado, rubricado y autorizado por parte de la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos y se envía copia a la Gerencia para solventar las observaciones consideradas. Se recaba los sellos originales.</p> <p>Original: la Comisaria Copia: la Gerente de Administración y Finanza</p> <p>Se archiva expediente.</p> <p>TERMINA PROCEDIMIENTO.</p>		
Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	4-4



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.

SFP-C-06

Nombre del procedimiento: Revisión de los controles internos de la entidad.

Propósito: Supervisar el cumplimiento de los controles internos de la entidad.

Alcance: Desde la solicitud de la información hasta la emisión del informe ante la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos.

Responsable del procedimiento: Comisaría

Reglas:

- Ley de Entidades Paraestatales
- Decreto de creación de la SOAIAAC

Políticas:

Dependiendo de la naturaleza de las observaciones determinadas se elaboran informes ejecutivos para el conocimiento de la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos.

Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	1-2



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.
SFP-C-06

Descripción de las actividades			
N° de Actividad	Actividad	Documento de referencia/Observación	
1	Se practican cuestionario de control interno a las diferentes áreas de la entidad 1ª Copia: al Gerente de Administración y Finanza 2ª copia: Archivo	Cuestionario y se revisan los controles internos implementados por la entidad.	
2	De acuerdo a los datos obtenidos se analiza y se determina las áreas de oportunidad dentro de la entidad.		
3	Presentar el informe final con el pliego de las observaciones con forme al cronograma ante la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos de la Secretaría de la Función Pública para su validación y autorización. Original: al titular de la Coordinación de comisarios y despachos externos. Copia: al titular de la secretaría de la función Pública. Copia: archivo ¿El informe fue autorizado? Si: continua con la actividad N°4 No: continua con la actividad N°3a		
3a	Se envía nuevamente el informe final con las observaciones de parte de la Coordinación de comisarios y despachos externos.		
4	Recibir el informe final autorizado por parte de la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos y se envía copia a la Gerencia para solventar las observaciones consideradas. Original: la Comisaria Copia: la Gerente de Administración y Finanza Se archiva expediente. TERMINA PROCEDIMIENTO.		
Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	2-2



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.

SFP-C-07

Nombre del procedimiento: Revisión de la estructura organización de la entidad.

Propósito: Vigilar que la operatividad de la entidad se realice bajo los criterios de racionalidad, eficiencia y eficacia.

Alcance: Desde la solicitud de la información hasta la emisión del informe ante la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos.

Responsable del procedimiento: Comisaría

Reglas:

- Ley de entidades paraestatales.
- Código de la hacienda y sus reglamentos.
- Normatividad contable.
- Normas presupuestales.
- Lineamiento de austeridad y racionalidad.
- Acuerdo de de austeridad y disciplina presupuestal.

Políticas:

En el informe de resultado se comunicaran los pliegos de observaciones.

Se presenta el informe apegado al programa de trabajo.

Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	1-3



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.

SFP-C-07

Descripción de las actividades			
N° de Actividad	Actividad	Documento de referencia/Observación	
1	<p>Se solicita mediante oficio al Departamento de Administración el organigrama actualizado y autorizado, las nóminas, los registros de asistencia, movimientos de altas y bajas y expediente del personal</p> <p>1ª copia: para la Gerencia de administración y finanzas 2ª copia: para Archivo</p> <p>¿Recibe respuesta del Departamento de administración? Si: continua con la actividad N°2 No: continua con la actividad N° 1a</p>	oficio	
1a	<p>Elabora oficio de aviso por segunda ocasión al Jefe del Departamento de Administración, para que en un término de 24 horas haga entrega de la documentación solicitada.</p> <p>Original: para el titular del Departamento de Administración. 1ª Copia: al Gerente de Administración y Finanzas 2ª copia: Archivo</p> <p>Continúa con la actividad N°2</p>		
2	<p>Recepcionar y verificar que la documentación este completa y se aplique la normatividad en este rubro y se apliquen en tiempo y forma, para darle el visto bueno.</p> <p>¿La documentación esta completa? Si: continua con la actividad N°3 No: regresa a la actividad N°1a</p>	<p>Documentos a revisar: dispersión de nómina, Layout y nómina de sueldo, registro de entrada y salida lista de asistencia del personal, reportes de incidencia, movimientos de bajas y altas, expediente de personal.</p>	
Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	2-3



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.

SFP-C-07

Descripción de las actividades			
Nº de Actividad	Actividad	Documento de referencia/Observación	
3	Se elabora el informe mensual con las observaciones encontradas.		
4	Se envía oficio al Departamento de Administración para con la cédula de observaciones y recomendaciones observadas para su corrección inmediata. Original: para el titular del Departamento de Administración. 1ª Copia: al Gerente de Administración y Finanzas 2ª copia: Archivo		
5	Presentar el informe final con el pliego de las observaciones no solventadas con forme al cronograma ante la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos de la Secretaría de la Función Pública para su validación, rubrica y autorización. Original: al titular de la Coordinación de comisarios y despachos externos. Copia: al Gerente de Administración y Finanzas. Copia: archivo Se archiva expediente. TERMINA PROCEDIMIENTO.	Oficio con el pliego de observaciones	
Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	3-3



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.

SFP-C-08

Nombre del procedimiento: Revisión de la cuenta de viáticos y pasajes.

Propósito: Conciliar los movimientos realizados en los estados financieros con respecto a los movimientos reales de viáticos y pasajes.

Alcance: Desde la solicitud de la información hasta la emisión del informe ante la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos.

Responsable del procedimiento: Comisaría

Reglas:

- Código de la hacienda y sus reglamentos.
- Normatividad contable.
- Normas presupuestales.
- Normas y tarifas de viáticos.

Políticas:

En el informe de resultado se comunicaran los pliegos de observaciones.

Se presenta el informe apegado al programa de trabajo.

Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	1-3



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.

SFP-C-08

Descripción de las actividades			
Nº de Actividad	Actividad	Documento de referencia/Observación	
1	<p>Se elabora oficio dirigido al Jefe del Departamento de Finanzas, donde se le solicita: pólizas de cheques, pólizas de diario, auxiliares de cuentas, oficios de comisión, formatos de pasajes y viáticos y reporte de actividades.</p> <p>Original: para el titular del Departamento de Finanzas 1ª Copia: al Gerente de Administración y Finanzas 2ª copia: Archivo</p> <p>¿Recibe respuesta del departamento de fianzas? Si: continua con la actividad N°2 No: continua con la actividad N° 1a</p>	Oficio	
1a	<p>Elabora oficio de aviso por segunda ocasión al Jefe del Departamento de Administración, para que en un término de 24 horas haga entrega de la documentación solicitada.</p> <p>Original: para el titular del Departamento de Administración. 1ª Copia: al Gerente de Administración y Finanzas 2ª copia: Archivo</p> <p>Continua con la actividad N°2</p>		
2	<p>Recibir y revisar la documentación que este completa para su análisis con la finalidad de verificar su cumplimiento.</p>	<p>Debe contener: pólizas de cheques y de diario, auxiliares de cuentas, oficio de comisión, formatos de pasajes y viáticos y reporte de actividades.</p>	
Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	2-3



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.
SFP-C-08

Descripción de las actividades			
N° de Actividad	Actividad	Documento de referencia/Observación	
	¿La información está completa? Si: continua con la actividad N°3 No: regresa a la actividad N°1a	Oficio	
3	Se elabora el informe mensual con las observaciones encontradas.		
4	Se envía oficio al Departamento de Administración para con la cédula de observaciones y recomendaciones observadas para su corrección inmediata. Original: para el titular del Departamento de Administración. 1ª Copia: al Gerente de Administración y Finanzas 2ª copia: Archivo		
5	Presentar el informe final con el pliego de las observaciones no solventadas conforme al cronograma ante la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos de la Secretaría de la Función Pública para su validación, rubrica y autorización. Original: a la Comisaría. Copia: al Gerente de Administración y Finanzas. Copia: archivo Se archiva expediente. TERMINA PROCEDIMIENTO.		
Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	3-3



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.
SFP-C-09

Nombre del procedimiento: seguimiento de las observaciones emitidas por diversos Órganos de Fiscalización.

Propósito: verificar el cumplimiento de las recomendaciones hechas por los Órgano de Fiscalización así como la Comisaría.

Alcance: Desde la solicitud de la información hasta la emisión del informe ante la Coordinación de Comisarios y Despachos Externos.

Responsable del procedimiento: Comisaría

Reglas:

- Decreto para el Fortalecimiento del comisario.
- Reglamento interno de la Secretaría de Función Pública.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas.

Políticas:

Lo documentos presentadas en las Áreas auditadas deberá ser suficiente y competente atendiendo las recomendaciones planteadas.

Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	1-3



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.
SFP-C-09

Descripción de las actividades			
Nº de Actividad	Actividad	Documento de referencia/Observación	
1	<p>Se elabora oficio dirigido al Jefe del Departamento de Finanzas, donde se le solicita el estatus en que se encuentran todas las auditorías externas e internas practicadas a la entidad.</p> <p>Original: para el titular del Departamento de Finanzas 1ª Copia: al Gerente de Administración y Finanza 2ª copia: Archivo</p>	Oficio	
2	<p>Se recibe y analiza la documentación mediante oficio de parte del Área solicitada, aplicando las técnicas, métodos y procedimientos de auditorías, de acuerdo a las planeación correspondiente, elaborando los papeles de trabajos respectivos, con la evidencia suficiente, relevante y competente; con el propósito de verificar si se solventaron las recomendaciones correctivas y verificar su cumplimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contiene: informes de observaciones y recomendaciones. • Informes de seguimiento de auditoría. • Dictámenes de los despachos externos. 	
3	<p>Realiza cédulas de seguimiento, señalando las acciones que dieron cumplimiento a las recomendaciones propuestas así como aquellas que no fueron solventadas, reiterando las recomendaciones contenidas en las cédulas de auditoría y en su caso el replanteamiento correspondiente.</p>		
4	<p>Elabora oficio de invitación al personal involucrado para atender y dar seguimiento a la auditoría.</p> <p>Original: para el titular del Departamento de Finanzas 1ª Copia: al Gerente de Administración y Finanza 2ª copia: Archivo</p>		
Primera emisión		Actualización	
Agosto de 2013		Agosto 2014	
		Próxima revisión	
		Agosto 2015	
		Página	
		2-3	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código del procedimiento.
SFP-C-09

Descripción de las actividades			
Nº de Actividad	Actividad	Documento de referencia/Observación	
	<p>¿Persisten las observaciones?</p> <p>Si: elabora el informe final de seguimiento haciendo constar las observaciones pendientes de solventar, integra el expediente y turna oficio a la Dirección general y a la Coordinación de comisarios y despachos externos.</p> <p>No: se da por concluido el seguimiento, integra el expediente, contiendo folio y se envía Coordinación de comisarios y despachos externos para su validación, rubrica y autorización.</p> <p>Original: a la Comisaría. Copia: al Gerente de Administración y Finanzas. Copia: archivo</p> <p>Se archiva expediente.</p> <p>TERMINA PROCEDIMIENTO.</p>	Oficio	
Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2013	Agosto 2014	Agosto 2015	3-3



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Administrativo: cualquier acto de los órganos del Estado en ejercicios de funciones administrativas sujetas al derecho público.

Comisario: encargado de vigilar permanentemente la gestión social, con independencia a la administración y en interés exclusivo de la sociedad.

Estructura orgánica: forma en que están ordenados los órganos administrativos que conforman a un Organismo Público, estableciendo jerarquías y relaciones internas de colaboración.

Manuales administrativos: instrumento para documentar el funcionamiento de una organización.

Programa anual de trabajo: documento que consolida las acciones de fiscalización y control.

SISMOB: sistema de mobiliario.

SISVEH: sistema de control vehicular.

SOAIAAC: Operadora del Aeropuerto Internacional Ángel Albino Corzo.

Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Página
Agosto de 2012	Agosto 2014	Agosto 2015	25 121

