

DISEÑOS DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ

AUTORES

ADELA MORALES VÁSQUEZ
HILDA SAUCEDO RIVALCOBA
CLAUDIA VELÁSQUEZ CORTÉS
JUDITH VÁSQUEZ GONZÁLEZ

ITSZ
INGENIEROS
INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUPERIOR DE ZONGOLICA



DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ

AUTORES

ADELA MORALES VÁSQUEZ
HILDA SAUCEDO RIVALCOBA
CLAUDIA VELÁSQUEZ CORTÉS
JUDITH VÁSQUEZ GONZÁLEZ

EDITORIAL

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A. C.2021



RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.
DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO
C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.
CEL 2282386072
www.redibai.org
redibai@hotmail.com

Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. (978-607-99621)
Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.
Presentación en medio electrónico digital: Descargable
La imagen de portada cuenta con licencia autorizada.
Formato: PDF 10 MB
Fecha de aparición 09/12/2021
ISBN 978-607-99595-3-1

Derechos Reservados © Prohibida la reproducción total o parcial de este libro en cualquier forma o medio sin permiso escrito de la editorial o los autores.



ISBN: 978-607-99595-3-1



EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI)

Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. (978-607-99621)

Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.

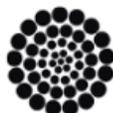
Presentación en medio electrónico digital: Descargable

La imagen de portada cuenta con licencia autorizada.

Formato PDF 10 MB

Fecha de aparición 09/12/2021

ISBN 978-607-99595-3-1



CONACYT
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
Redes Temáticas

ITSZ
INGENIEROS
INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUPERIOR DE ZONGOLICA

ISBN: 978-607-99595-3-1



Xalapa, Veracruz. México a 10 de noviembre de 2021

DICTAMEN EDITORIAL

La presente obra fue arbitrada y dictaminada en dos procesos; en el primero, se sometió a los capítulos incluidos en la obra a un proceso de dictaminación a doble ciego para constatar de forma exhaustiva la temática, pertinencia y calidad de los textos en relación a los fines y criterios académicos de la RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C., cumpliendo así con la primera etapa del proceso editorial. En el segundo proceso de dictaminación se seleccionaron expertos en el tema para la evaluación de los capítulos de la obra y se procedió con el sistema de dictaminación a doble ciego. Cabe señalar que previo al envío a los dictaminadores, todo trabajo fue sometido a una prueba de detección de plagio. Una vez concluido el arbitraje de forma ética y responsable del Comité Editorial y Científico de la Red Iberoamericana de Academias de Investigación A.C. (REDIBAI), **se dictamina que la obra "Diseño de cuadros de mando integral para el área de inventarios en un Ayuntamiento del Estado de Veracruz"** cumple con la relevancia y originalidad temática, la contribución teórica y aportación científica, rigurosidad y calidad metodológica, rigurosidad y actualidad de las fuentes que emplea, redacción, ortografía y calidad expositiva.

Dr. Daniel Armando Olivera Gómez

Director Editorial

Sello Editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. (978-607-99621)

Dublín 34, Residencial Monte Magno

C.P. 91190. Xalapa, Veracruz, México.

Cel 2282386072



ISBN: 978-607-99595-3-1



Xalapa, Veracruz. México a 9 de diciembre de 2021

CERTIFICACIÓN EDITORIAL

RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI) con sello editorial N° 978-607-99621 otorgado por la Agencia Mexicana de ISBN, hace constar que el libro "DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ" registrado con el ISBN 978-607-99595-3-1 fue publicado por nuestro sello editorial con fecha de aparición del 09 de diciembre de 2021 cumpliendo con todos los requisitos de calidad científica y normalización que exige nuestra política editorial.

Fue evaluado por pares académicos externos y aprobado por nuestro Comité Editorial y Científico y pre-dictaminado por el Comité Editorial de la Red Iberoamericana de Académias de Investigación A.C. (REDIBAI)

Todos los soportes concernientes a los procesos editoriales y de evaluación se encuentran bajo el poder y disponibles en Editorial RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI), los cuales están a disposición de la comunidad académica interna y externa en el momento que se requieran. La normativa editorial y repositorio se encuentran disponibles en la página <http://www.redibai-myd.org>

Doy fe.

Dr. Daniel Armando Olivera Gómez

Director Editorial

Sello Editorial: Red Iberoamericana de Académias de Investigación, A.C. (978-607-99621)

Dublín 34, Residencial Monte Magno

C.P. 91190. Xalapa, Veracruz, México.

Cel 2282386072



INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES.....	3
JUSTIFICACIÓN.....	7
OBJETIVOS.....	10
HIÓTESIS.....	11
MARCO TEÓRICO.....	13
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	26
MÉTODO.....	29
RESULTADOS.....	32
DISCUSIÓN.....	59
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES.....	63
LITERATURA CITADA.....	64
ANEXOS.....	68

I. INTRODUCCIÓN

Una de las preocupaciones más grandes de los alcaldes del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver., de cualquier administración municipal es la mencionada entrega recepción la cual se ejecuta al momento de cambio de poder entre un alcalde electo a otro que deja el cargo que ocupó durante 4 años haciendo entrega de las instalaciones, los bienes tangibles e intangibles, así como las cuentas que se administraron durante el trabajo que realizó es alcalde saliente.

Uno de los temas más mencionados es la entrega de los bienes muebles ya que el salir de cada administración repercute en un malestar por parte del alcalde electo puesto que por experiencias pasadas se sabe que existe un saqueo de todas las áreas lo que recae en un nuevo gasto de bienes tangibles para desempeñar el trabajo diario con el cual está comprometido.

Por ello se ha utilizado el cuadro de mando integral ya que relaciona las estrategias y su ejecución, empleando indicadores y objetivos en función de cuatro perspectivas, las cuales consideran aspectos financieros y no financieros, lo interno y externo. Se requiere el desarrollo permanente de proyectos e iniciativas de cambio que consideren la evaluación y evolución de sus procesos, tecnologías, personas, estructura y otros valores de la organización. Con lo anterior se presenta una serie de pasos los cuales nos llevarán a identificar cual es mejor manera para tener el control de los bienes tangibles que se encuentran actualmente dentro de las áreas, la aplicación de tecnología es fundamental para llevar a cabo dicha actividad sin dejar de mencionar el trabajo en equipo de las personas que son responsables por cada área y que serán los encargados de dar continuidad al cuidado de las actividades a realizar.

A continuación, se presentan los antecedentes junto con el planteamiento del problema los cuales nos llevan a conocer en donde se han aplicado los cuadros de mando integral teniendo un resultado satisfactorio y por ello se hace el cuestionamiento del problema que se presenta en las instalaciones del H. Ayuntamiento antes mencionado.

La justificación del porque se realiza la actividad seguida de los objetivos generales que nos llevan a la solución de la problemática esto con la realización de los objetivos específicos por los que se alcanzarán al término de este trabajo.

En la hipótesis nos referimos a que sucederá si se realiza dicha actividad.

El marco teórico es la mejor manera de conocer a profundidad de que es un cuadro de mando integral, en que consiste, sus procedimientos, sus ventajas.

La descripción de la empresa se presenta para saber en qué área en específico se trabaja y la ubicación de la misma.

Se describe en el método como ha sido la realización de este trabajo aplicando detalladamente los pasos realizados para la solución a la problemática expuesta con anterioridad.

Como parte importante la descripción del resultado es primordial pues se ve reflejado el beneficio de la aplicación de cuadros de mando integral.

La discusión y conclusiones no deben pasar desapercibidas pues ahí se hace énfasis de que fue lo que se realizó y como se realizó. Haciendo hincapié a la importancia de la continuidad y el compromiso de seguir aplicando los procedimientos y el cuidado de los bienes tangibles de cada área no solo del responsable sino de todo el personal.

Como parte importante de este trabajo presentado para todo aquel que desea aplicar la misma metodología o parte de este trabajo se presentan las recomendaciones a seguir.

Las fuentes de las cuales surge este trabajo se presentan como ante penúltimo punto y a partir de ahí los anexos están formando la última sección dando fin al trabajo realizado.

2. ANTECEDENTES

"El antecedente más reconocido del Cuadro de Mando Integral-CMI es el "Tableau de Bord", surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios" (Camacho, 2015).

En 1990 Robert S. Kaplan y David P. Norton participaron en un estudio que consistía en desarrollar un nuevo modelo de medición, pues el enfoque centrado en el aspecto financiero, que usaban la mayoría de las empresas, obstaculizaba otros aspectos, no menos importantes, que afinaban el equilibrio. Kaplan y Norton examinaron varios casos y propusieron una variedad de ideas que dieron fruto lo que bautizaron como Cuadros de Mando Integral. El concepto de Cuadro de Mando Integral-CMI (Balanced Scorecard -BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (Espinosa, 2013).

Ruíz (2006) en su artículo "la aplicación del cuadro de mando integral en organizaciones sanitarias" dice que el CMI es un instrumento de gestión, facilita la comunicación y la puesta en funcionamiento de la estrategia organizacional, es un marco que contiene un conjunto de indicadores seleccionados que ayudan a la organización a ejecutar sus factores claves para éxito, los cuales son definidos al generar la visión estratégica de la compañía. Los gobiernos están sujetos a grandes exigencias por parte de la sociedad, la cual demanda una asistencia sanitaria de calidad, y con un rápido acceso a la misma. La elaboración de un CMI para este tipo de organizaciones, tendrá que adaptarse a las mismas, para lograr que la utilización de dicha herramienta sea exitosa (Ruíz, 2006).

Por otro lado, Ayala (2011) hace mención en que el CMI es un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental para el desarrollo de la estrategia empresarial. Es una herramienta para traducir, formular e implementar una estrategia y comunicarla de manera más comprensiva a toda la organización (Ayala, 2011).

Ortiz (2014) dice que la creación del CMI para el área de Logística y Compras funciona como una herramienta de gestión estratégica, que traduce los objetivos de largo plazo en metas cuantificables, de tal manera que permite medir cada uno de los procesos y procedimientos que desarrolla el área en pro del cumplimiento de dichas metas asociadas a la misión general de Distribuidora Rayco S.A.A (Ortiz, 2014).

Muñoz (2014) comenta que el CMI es la representación gráfica, dentro de una estructura coherente, de la estrategia de una empresa, mediante objetivos claramente encadenados entre sí; cuyo alcance es medido a través de indicadores de desempeño, financieros y no financieros, como facilitadores para alcanzar el objetivo principal del negocio. El CMI no es solamente un proceso de medición táctica y operativa, es un modelo de gestión estratégica que permitirá a la empresa "Pisabol" describir e implementar su estrategia con mayor facilidad (Muñoz, 2014).

De acuerdo a Riveros (2015) para el caso de la finca Santana, el CMI es una herramienta de gestión que define objetivos, plantea estrategias y propone indicadores en cuatro estrategias. Para lograr lo anterior, se debe realizar un análisis a las variables internas y externas ubicándolas como debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades con el fin de determinar la misión, la visión, los objetivos enfocados a optimizar recursos para buscar la rentabilidad de forma sustentable y las estrategias encaminadas a lograr los objetivos de cada una de las perspectivas (Riveros, 2015).

Rivero & Galarza (2017) el control estratégico es uno de los componentes o funciones de la dirección estratégica y, al mismo tiempo, es el proceso sistemático, integral, participativo, reflexivo y crítico que permite monitorear el comportamiento del medio interno y externo, con relación a la estrategia formulada para prever los posibles ajustes en el rumbo institucional y cumplir los objetivos estratégicos propuestos u otros ajustados a las diversas circunstancias que presenten. El CMI es una herramienta de gran utilidad para el seguimiento y control de la estrategia que hace posible la alineación de los objetivos estratégicos con la gestión del día a día u es

posible, su aplicación, dada sus características, en Instituciones Universitarias (Rivero & Galarza, 2017).

Comas, Montes de Oca, Moreno y Valle (2018) autores del artículo Integración de herramientas para el control de gestión. Caso de estudio en una empresa comercializadora, hacen mención que la implementación del procedimiento para el control de gestión basado en el CMI en la empresa objeto de estudio contribuyó a mejorar la eficacia y la eficiencia de la gestión empresarial, al mejorar el comportamiento de los indicadores seleccionados para medir el desempeño de los factores claves de éxito (Comas, Montes de Oca, Moreno, & Valle, 2018).

Los CMI han sido aplicados como es una herramienta bastante completa ya que según Díaz (2020) esto ayudó a Motos Calle 4° a definir una estrategia y tener el control acerca de cada variable y factor que interviene en el ejercicio de su operación, además que permitió poder tomar acciones que corrigieran los procesos lentos o mal realizados y consolidar un valor agregado a la empresa (Díaz, 2020).

2.1 Planteamiento del problema

En las instalaciones del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver., se encuentran diferentes departamentos entre ellos se encuentra tesorería la cual se encuentra conformada por diferentes subáreas en su interior siendo una de ellas inventarios.

El tema de inventarios de bienes tangibles ha sido una parte importante ya que como bien se sabe las personas que se encuentran laborando en las instalaciones son el equipo del candidato que permaneció en campaña en el año de 2017 para posicionarse como presidente municipal del municipio de Atzacan, Ver. Una vez resultando ganador el elige al personal que lo ayudara a llevar las actividades propias de un ayuntamiento. Siendo así que al momento de recibir las instalaciones el área de inventarios juega un papel muy importante ya que es todo con lo que inicia labores cumpliendo con el compromiso de servir a la ciudadanía.

Los inventarios de bienes tangibles son los que recibe en su momento pues se realiza una revisión de lo que existe en el interior de cada departamento. Con el paso de los meses y por solicitudes de información por parte de gobierno del estado se han encontrado errores en cuestión del listado que se tenía como inventario ya que están contemplados muebles que pertenecen al "comodato" y por ende eso altera los números de la balanza contable, también se observa que no existe un seguimiento por parte de los responsables de cada departamento en cuestión al control de los bienes lo cual quiere decir que algunas cosas han sido removidas del lugar de origen y no se tiene la ubicación o destino de estos, por ello el responsable de inventarios el contador general C.P. Martín Pérez Jiménez solicita que se corrija ese tema, seguido de la solicitud de que se realice la mejora en cuestión de la fácil identificación de los bienes tangibles y evitar el retrabajo y la duplicidad de documentos, de esta manera busca mantener el orden con respecto al tema ya que comenta "el año 2021 será para preparar y armonizar todos los pendientes para entregar a los compañeros de la próxima administración herramientas con las que puedan realizar sus actividades".

Al realizar este proyecto se contribuye al fácil manejo de la información de manera digital y física donde se cumplan cada uno de los puntos que el contador general solicitó.

3. JUSTIFICACIÓN

A mediados de los años noventa, el Cuadro de mando Integral (CMI) empezó a popularizarse como un instrumento de gestión con el potencial para abordar la medición y el seguimiento de resultados a partir de un enfoque novedoso y para contribuir efectivamente a una mejor implementación de la estrategia. Diversos estudios efectuados en Europa y Norteamérica señalan que entre el 30 y el 60% de las organizaciones han revisado de manera significativa sus sistemas de medición de resultados en estos años. Uno de los modelos más extendidos entre esta nueva generación de sistemas de medición de la actuación es el CMI. Bisbea y Barrube (2012) mencionan el artículo de Management Tools 2011 An Executive's Guide escrito por Darrell K. Rigby indica que, sobre una muestra total de más de 1.200 grandes empresas, el 44% utiliza sistemas de medición del resultado tipo CMI o modelos similares. El propósito del CMI es abordar problemas relativos a la medición del desempeño de las organizaciones (Bisbea & Barrube, 2012).

Cepeda y Sierra (2010) hacen énfasis en que hoy por hoy el mercado nos demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo. Se hace necesario utilizar indicadores no financieros que apoyados en la metodología de CMI nos ayuden a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a mediano y largo plazo (Cepeda & Sierra, 2010).

La realización de este proyecto es de suma importancia pues de acuerdo a los pasos a seguir de los CMI se pueden identificar áreas de oportunidad de las cuales el resultado obtenido es la simplificación de procedimientos y mayor control de los bienes con los que el municipio cuenta partiendo de la fecha de entrega a recepción de la administración anterior que abarco del año 2014 al 2017 ya que una vez estandarizados los procedimientos, la actualización de activos, la alta, la baja y/o el cambio de bienes de un área a otra será de una manera más controlada y todo ello con apoyo del personal que labora en las instalaciones y que cumple con sus funciones diarias sumando a esto el cargo de responsable de inventario en cuanto a su área

concierno. Se podrán identificar los bienes con precisión, se realizara una codificación oportuna de acuerdo a tipo bien que corresponda ya que se realizara un inventario de acuerdo al catálogo de cuentas que marca la Ley General de Contabilidad Gubernamental esto con la finalidad de que se facilite el trabajo a la hora de entregar todo a la administración futura, se simplifiquen los procedimientos y sea poco complejo el manejo de estos a las personas que en un futuro deban manejar y controlar los bienes muebles del H. Ayuntamiento siempre velando por el cuidado del patrimonio del municipio. Las personas que se encargan de llevar el inventario se resultaran beneficiadas ya que se trata de crear una base de datos donde se concentre todo lo relacionado con los bienes muebles, se tendrá un ahorro en cuestión de materiales de oficina como tinta de impresora, ahorro de luz, ahorro en papel, y lo mejor es que la aplicación tecnológica llamada Scan-it to office que se utilizara es gratuita y solo hace falta una pequeña capacitación para su fácil manejo. Con ayuda de esta aplicación la manera de búsqueda y ubicación de los bienes será de manera más rápida y sencilla, es importante mencionar que el sistema de contabilidad también se verá beneficiado puesto que al inventario de bienes muebles se les diseñara una clave que contenga los dígitos que utilizan de acuerdo a los catálogos de cuentas. Se impacta directamente al medio ambiente al evitar la contaminación excesiva de papeles de una forma innecesaria, la entrega de equipos será controlada, la actualización de la información con respecto a los bienes estaría de manera sencilla y fácil. Se resolverá el problema que se presenta en cada entrega a recepción de una administración a otra pues con ayuda de esta aplicación se podrá cotejar al instante lo que en realidad se entrega.

El manejo y utilización de la tecnología queda abierta a modificaciones y actualizaciones con el compromiso de capacitar al personal responsable del área para que se ejecute al pie de letra y los resultados sean siempre positivos con ayuda de todo el personal que labora en las oficinas del H. Ayuntamiento de Atzacan el cual se encuentra a cargo del actual presidente Octavio Misael Lorenzo Morales quien en conjunto con el Ing. David González Corona tesorero municipal reiteran el compromiso con la comunidad estudiantil y con la sociedad en general al brindar la oportunidad de contribuir en mejoras para el Ayuntamiento dejando claro que se tiene la intención de hacer y dejar bien las cosas para los futuros

servidores públicos que estarán a cargo de la administración del H. Ayuntamiento en el año 2022.

4. OBJETIVOS

4.1 General

- Diseñar Cuadros de Mando Integral (CMI) que permitan llevar el control de inventarios del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver.

4.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico en el área de inventarios de bienes tangibles del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver. a partir de la entrega recepción de la administración 2014-2017 a la fecha.
- Implementar un código de barras para controlar el área de inventarios en los bienes tangibles del H. Ayuntamiento para el fortalecimiento de los Cuadros de Mando Integral.
- Elaborar un manual de procedimientos interno para dar continuidad al control de inventarios de bienes tangibles del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver.

5. HIPÓTESIS

El diseño de cuadros de mando integral en el área de inventarios será la mejor opción para tener el control de los bienes tangibles del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver.

Variables

Independiente:

Los bienes muebles son aquellos bienes, de naturaleza tangible, que por sus características se puedan trasladar de un lugar a otro fácilmente sin perder su integridad, estos se pueden transportar de su lugar de origen a otro distinto y en ambos lugares tendrá la misma utilidad. La utilidad o el uso de un bien mueble no depende del lugar donde este situado, sino de sus propias características.

Inventario: es el registro de los bienes que pertenecen a una persona natural o jurídica. Así, queda constancia de una serie de activos u objetos, en términos generales, es un documento donde se anotan todas las pertenencias del individuo o empresa. Esto, con fines contables o de otra naturaleza

Dependiente:

El CMI es una metodología de gestión de la estrategia que se usa para definir y hacer seguimiento al desempeño organizacional, esta metodología permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores de gestión que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio, el propósito en si es describir y comunicar la estrategia, pretende medirla y hacer un seguimiento de las tareas que se deben realizar para mejorar el desempeño de la organización.

Aplicación informática (APP): son programas dirigidos fundamentalmente a smartphones y tabletas y caracterizados por ser útiles, dinámicos, fáciles de instalar (unos pocos clics) y sencillos de manejar. Algunas de ellas dependen de Internet para funcionar (por ejemplo, las asociadas a redes sociales, las noticias, la información meteorológica, etc.).

El Código de Barras: es una imagen que identifica a un producto de manera estandarizada y única en todo el mundo; es un elemento imprescindible para que los productos puedan estar en las tiendas y supermercados, está compuesto por unas barras claras y oscuras y ocasionalmente tiene dígitos alfanuméricos en la parte inferior (Entrepreneur, 2018).

6. MARCO TEÓRICO

6.1 Cuadros de Mando Integral

Ruiz (2020) describe el modelo propuesto por Kaplan y Norton, el denominado Cuadro de Mando Integral -CMI (Balanced Scorecard -BSC), a través del cual se definen y evalúan los objetivos estratégicos en conjunto coherente de medidas operativas que evitan la suboptimización, haciendo énfasis en lo esencial para el posicionamiento competitivo de la empresa (Ruiz, 2020).

Baraybar (2011) define al CMI como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. De una forma más sintética podemos definirlo como la

Dirección Estratégica focalizada a la creación de valor (Baraybar, 2011).

El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco que permite descubrir y comunicar una estrategia de una forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. Al contrario que en las finanzas, donde hay marcos establecidos como los libros de contabilidad, las cuentas de resultados y los balances para documentar un plan financiero, no existen marcos generalmente aceptados para descubrir la estrategia. Hay tantas maneras de describirla como teóricos y metodologías. Un mapa estratégico es la representación visual de la estrategia y está compuesto por las distintas perspectivas de cómo funciona una empresa (Kaplan & Norton, 2016).

El CMI debe incluir indicadores que suministren información necesaria para la gestión y planificación de los objetivos de cada empresa. Los valores de control serán propios de cada organización y diferirán de una entidad a otra. En su desarrollo la organización debe tener en cuenta la aplicación de dos premisas principales:

- Lo que se puede medir no se puede gestionar. Este axioma principal de todos los que nos dedicamos a la calidad se hacen con el empleo de la generación del CMI pues la mejora pretendida con el empleo de esta herramienta debe ser cuantificada.
- No se debe intentar medir todo lo que ocurre en la compañía pues el coste de dicho trabajo, generalmente, superaría los beneficios esperados y además el análisis posterior sería demasiado complicado. El CMI debe incluir solamente aquellas variables que reflejan la situación real de la salud de la empresa.

Como se mencionó con anterioridad el modelo original de Norton y Kaplan refiere cuatro tipos de variables para la obtención de indicadores que conforman el CMI:

Financieros: Abarca la combinación de la rentabilidad económica (lograda con la utilización de los activos de la entidad) y la rentabilidad financiera (obtenida con la inversión de los fondos propios de la empresa, en especial de la reinversión de los beneficios generados a lo largo del tiempo), ratios de endeudamiento (diagnostican la cantidad y calidad de la deuda), rotación de activos (evalúan su rendimiento y eficacia), ratios en la gestión de cobros y pagos, análisis de ventas y análisis de gastos.

De la perspectiva del cliente: Considerado uno de los principales puntales del CMI donde se representan, básicamente, aquello que los clientes esperan de nuestros productos y/o servicios a la vez de controlar "el cómo nos ven" (especialmente relevante es la determinación de los llamados momentos de la verdad). También y por regla general se suelen considerar valores relativos a los mercados. Desde este punto se suelen considerar valores de referencia

en relación a la fidelización cuota de mercado, captación de cliente, valoración de los clientes, ratios sobre ofertas, visitas, rentabilidad por cliente, etc.

De procesos internos: Junto con el grupo anterior pueden ser los valores más desarrollados por los consultores y responsables de la calidad. La gestión o enfoque a procesos alinean el desarrollo de la actividad de una organización hacia el aporte de valor cliente atendiendo a sus requerimientos y fomentando la mejora permanente de modo que contribuya al posicionamiento estratégico elegido por su Dirección. En indicadores: de cumplimiento (tienen que ver con los atributos de calidad), de eficiencia (consecución de un objetivo sin importar los costes), de eficiencia (capacidad de conseguir resultados con el mismo coste de recursos) y de gestión (que consiste en la medición de los logros de los objetivos propuestos para un determinado proceso).

De crecimiento y aprendizaje: Considerada la gestión del conocimiento (y asociado muy estrechamente a lo que Druker denominó los "trabajadores del conocimiento" como pilar fundamental para el desarrollo de las empresas se debe enfocar ésta hacia un aprendizaje continuo por lo cual se deben proponer las acciones para "almacenar la información" así como las "herramientas" para la puesta en común de este "activo intangible". Se suelen considerar valores de referencia a la formación desarrollada (y profundidad y efectividad de la misma), rotación de personal, clima laboral (encuestas internas de valoración), etc.

Es importante destacar que estas son las cuatro perspectivas básicas propuestas por los creadores del cuadro de mando integral, pero esto no quiere decir que si no están presentes estas cuatro perspectivas no estamos hablando de un CMI. Para Gil (2019) las perspectivas son un elemento importante del cuadro de mando, pero pueden llegar a ser prescindibles, ya que lo más importante para que el modelo sea correcto es que los objetivos estratégicos reflejen con claridad la propia estrategia y se establezcan los mecanismos precisos para la monitorización del grado de consecución de los mismos (Gil, 2019).

6.1.1 Utilidad del CMI en la gestión estratégica

La utilidad de este modelo no depende del tipo de organización, sino de los problemas que tiene y de si necesita mejorar su modelo de planificación y gestión. Para una organización que tenga dificultades en conectar los elementos antes mencionados, para comunicar la estrategia o para priorizar la información y los proyectos dentro de la organización, el CMI puede resultar muy útil.

En todo caso es clave detectar qué se quiere conseguir. Hay organizaciones que lo pueden utilizar solo como ayuda a la planeación, por medio de la elaboración de mapas estratégicos; otras pueden preferir utilizarlo únicamente como sistema de información y seguimiento de la gestión. El modelo tiene la virtud de establecer un enlace entre la planificación y la gestión.

El CMI nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en tomo a cuatro perspectivas. En opinión de los beneficios de la implementación del CMI pueden integrarse en cuatro conceptos:

- Relacionar la estrategia con su ejecución y definir objetivos en corto, mediano y largo plazos.
- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización para conseguir así alienar a las personas con la estrategia.
- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

Para Casate (2007) el CMI complementa ampliamente el proyecto de dirección estratégica. Ese preámbulo que tradicionalmente se ha realizado con la utilización de cánones establecidos, es mucho más riguroso cuando se conoce de antemano que se utilizará una herramienta de alineación estratégica tan fuerte como el CMI. Se ha desarrollado, por tanto, una relación muy estrecha entre la dirección estratégica y el CMI (Casate, 2007).

6.1.2 Procedimiento para el diseño del CMI

El procedimiento consta de 4 fases y 17 etapas las cuales se explican a continuación.

Fase I Análisis previo y preparación para el diseño del CMI: Esta fase tiene como objetivo principal las condiciones para la implementación del CMI. Está formada por tres etapas en las cuales se recogen elementos de gran importancia para dar comienzo al proceso.

- Etapa 1 Caracterización de la empresa. En esta etapa se efectuará una caracterización de la organización teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- o *Elementos de entrada del sistema:* (fuentes de suministro, regiones que se suministran, comportamiento del suministro).

- o *Caracterización del proceso de transformación:* (estructura organizativa, niveles de dirección, tecnología con que se cuenta, características, estado técnico general, nivel de utilización, distribución de la fuerza laboral, grado de calificación, categoría ocupacional, análisis de las edades, nivel de motivación general).

- o *Elementos de salida del sistema:* (principales clientes, Organización de las ventas y su comportamiento, nivel de motivación general).

- Etapa 2 Definición de la unidad organizativa. Según el tamaño, la situación y las características propias de la empresa, es conveniente efectuar una meticulosa reflexión para elegir la unidad organizativa apropiada. En empresas pequeñas puede crearse un cuadro de mando para toda la organización, sin embargo, en las empresas grandes o corporaciones, se recomienda comenzar con proyectos pilotos y la elección de la unidad apropiada dependerá de varios factores como el pensamiento estratégico de sus directivos el grado de liderazgo, la motivación de los directivos, la necesidad de la organización, los recursos que posea y el apoyo que sea capaz de brindar su personal.

- Etapa 3 Creación del grupo de expertos y capacitación. Una vez definida la organización donde se va a implementar del CMI se debe crear un equipo de trabajo el cual constituirá el grupo de expertos que estará directamente implicado en el proceso de elaboración del CMI, aunque también se le debe dar participación al resto del personal. Este grupo de trabajo deberá estar formado por directivos de los diferentes niveles de la organizativa y personas con amplia trayectoria y experiencia, con conocimientos generales sobre los temas relacionados con el CMI. Además, se les deberá ofrecer una breve capacitación según lo requieran.

Fase II Diagnostico y proyección estratégica: Dado que el CMI se basa en una visión global compartida, resulta de vital importancia analizar desde el principio los elementos estratégicos necesarios, como son la misión, la visión y las estrategias de la organización. En las siguientes etapas se ofrece una propuesta de cómo llevar a cabo este análisis.

- Etapa 4 Definición de los valores a compartir. Para llevar a cabo esta etapa primeramente se aplicará una encuesta que contenga varios valores, para que los trabajadores de la entidad marquen los que deben compartir en la entidad. Posteriormente se seleccionarán, por la moda, los valores más marcados y se analizarán en el grupo de expertos, el cual determinará a través de la ponderación y la utilización del método de Kendall, los valores a compartir. Los valores definidos se clasificarán en tres grupos: éticos, prácticos y de desarrollo y para cada uno de ellos se fijarán indicadores concretos que permitan evaluar su comportamiento.

- Etapa 5 Revisión y/o formulación de la misión y visión: En esta etapa se analizará si la misión y visión de la empresa cumple con los requisitos técnicos requeridos y si es conocida por los miembros de la organización. La evaluación de la misión se llevará a cabo por el grupo de expertos, el cual determinara mediante la revisión documental y la dinámica grupal si la misma responde a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la razón de ser de la

organización? ¿Quiénes con sus clientes? ¿Con que tecnología se cuenta? ¿Qué valores caracterizan a sus trabajadores? Además, debe ser compartida por los miembros de la organización y también debe ser original y motivadora.

- Etapa 6 Análisis estratégico. El análisis estratégico se realiza con el objetivo de definir la posición estratégica de la empresa teniendo en cuenta los factores internos y externos que inciden en la misma. Esto servirá de base para la posterior definición de las estrategias a seguir. Para ello se debe efectuar un diagnóstico, tanto interno como externo, la empresa, la cual posibilitará definir las fortalezas y debilidades (factores internos) y las oportunidades y amenazas (factores externos) que mayor peso tiene en el cumplimiento de la misión de la empresa.

- Etapa 7 Definición de las Áreas de Resultados Claves (ARC) y los Factores de Éxito (FCE). En esta etapa se definirán las ARC, las cuales constituyen áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo de la empresa. Para ello se realizará una sesión con el grupo de expertos, donde a través de la tormenta de ideas se delimiten las diferentes áreas de la entidad y posteriormente se determinarán, por consenso, aquellas que se confeccionen en un listado con todos los elementos o factores que intervienen en el desempeño de la empresa, por ARC y luego se definirán por consenso aquellos que resultan imprescindibles para alcanzar el éxito, los cuales constituirán los FCE. Se definirá al menos un FCE para cada ARC.

- Etapa 8. Análisis de las Políticas. Las políticas son guías de actuación, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. En esta etapa se pretende realizar un análisis de las políticas existentes en la empresa. Para ello se realizarán varias sesiones con el grupo de expertos donde se determinarán mediante la dinámica grupal las insuficiencias que presentan las políticas actuales y se propondrán las modificaciones requeridas, así como la definición de nuevas políticas en caso de ser necesario, teniendo en cuenta las características de la organización y los lineamientos establecidos por los

organismos superiores. Posteriormente las políticas nuevas o modificadas serán presentadas y aprobadas en el Consejo de Dirección.

- Etapa 9. Elaboración de los objetivos estratégicos. Un objetivo es un punto hacia el cual se quiere llegar. En esta etapa deben establecer los objetivos estratégicos de la empresa. Para garantizar un alto grado de participación del personal en este proceso resulta conveniente crear comisiones de trabajo por cada ARC, con representantes de diferentes niveles jerárquicos y confeccionar, mediante el trabajo grupal, un listado con los objetivos potenciales, los cuales deberán estar enfocados en los FCE. Estos se analizarán en el grupo de expertos y mediante consenso, se definirán los objetivos estratégicos de la organización, teniendo en cuenta, el análisis DAFO realizado, las políticas de la organización y los lineamientos o las metas establecidas por los organismos superiores.

- Etapa 10. Formulación y alineación estratégica. Las estrategias son el cómo la organización lanzará las metas propuestas. Para el desarrollo esta etapa también se hará uso de las comisiones de trabajo por ARC y las dinámicas del grupo, para garantizar una alta participación. Las estrategias propuestas por las comisiones serán analizadas por el grupo de expertos, el cual definirá por consenso aquellas que resulten factibles para la entidad. Hay que tener en cuenta que las estrategias se formulan en tres niveles organizacionales. Los niveles están en dependencias de la cantidad de actividades o negocios que tenga la organización. En una organización con varias actividades o negocios, habrá tres niveles de estrategias:

- o *Estrategia maestra*, esta coincide con la de la empresa.

- o *Estrategia genérica o de negocios*, la que tratará de buscar el desarrollo cuidadoso de recursos, las capacidades distintivas (las competencias acertadas: "saber", "saber hacer", "saber estar"), las ventajas competitivas y la sinergia.

- o *Estrategias funcionales*, las que se enmarcan dentro de las estrategias de actividad o negocio. La alineación de las estrategias consiste en lograr una

coherencia y correspondencia entre las estrategias maestras, las genéricas y las funciones, es decir, que los niveles inferiores tributen a los superiores cohesionadamente.

- Etapa 11. Despliegue de los objetivos. El propósito de esta etapa es realizar el despliegue de los objetivos a través de todos los niveles de la organización. De este despliegue puede a través del método OVAR (Objetivos, Variables de acción, Responsabilidades).

Fase III Elaboración del sistema de indicadores: Una vez que se han elaborado las metas de la organización corresponde definir el conjunto de indicadores que posibilitaran la medición sistemática del grado de consecución de las mismas. Esto posibilitara detectar en tiempo las desviaciones y actuar en consecuencia. En las siguientes etapas se muestra el procedimiento para definir el sistema de indicadores.

- Etapa 12. Análisis de las perspectivas a desarrollar y clasificación de los objetivos estratégicos. Una vez realizados los pasos anteriores corresponde analizar las diferentes perspectivas sobre las cuales se va a crear el CMI y agrupar los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas según corresponda. Para desarrollar esta etapa se llevar a cabo una sesión con el grupo de expertos para obtener el consenso. El modelo original de Kaplan y Norton contiene cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la del aprendizaje. En caso de quedarse alguna de esta sin objetivo se recomienda retomar la etapa 9 (elaboración de objetivos estratégicos).

- Etapa 13 Selección de los procesos clave: Antes de definir los indicadores del CMI es conveniente seleccionar los procesos claves de la entidad, pues estos deben ser priorizados cuando se definan los indicadores de la perspectiva de procesos internos. Para seleccionar los procesos clave se puede hacer uso de la primera fase del procedimiento propuesto por Rivera (2004) para la gestión de procesos, el cual aparece en su libro "fundamentos para el control de la gestión empresarial".

- Etapa 14 Definición de los indicadores y confección del CMI: Para llevar a cabo esta etapa primeramente se crearán comisiones de trabajo por cada una de las perspectivas y se elaborará una lista con los indicadores potenciales. Posteriormente en una sesión con el grupo de expertos, quedarán definidos los indicadores que formarán parte del CMI de la empresa, los cuales no deben exceder la cifra de los 25 indicadores para evitar el exceso de datos. Los indicadores dependerán de los objetivos y variarán teniendo en cuenta los niveles de responsabilidad. En la perspectiva de procesos internos los indicadores se enfocarán en los procesos claves seleccionados. Una vez realizado este paso se clasificarán los indicadores según su naturaleza. Teniendo en cuenta este criterio los indicadores se dividen en tres grupos:

- o *Indicadores directivos*, los cuales caracterizan el grupo de cumplimiento de la tarea estatal y social asignada a la empresa, así como el nivel de eficiencia en la utilización de los recursos y la fuerza de trabajo. Ejemplo de estos indicadores son: ventas, utilidades, relación de gastos totales por su peso de ingresos totales, entre otros.

- o *Indicadores límites*, los cuales representan determinados enmarcamientos o límites máximos, en la utilización de recursos para el cumplimiento del plan anual de la empresa. Son indicadores límites el consumo de material, portadores energéticos, el presupuesto de las inversiones, entre otros.

- o *Otros indicadores*, son indicadores físicos, económicos y financieros empleados por las empresas en la gestión diaria, tienen carácter disímil en dependencia de las diferentes actividades que conforman la empresa.

Posteriormente se definirán los indicadores que tienen un impacto en la eficiencia de la empresa y los que tienen un impacto en la eficacia. Esta clasificación permitirá que, una vez implementado el CMI, se pueda tener una medida aproximada de la eficiencia y eficacia de la organización, a través de la relación existente entre los indicadores evaluados de bien y el total de indicadores.

- Etapa 15 Sistema de información: para que el CMI tenga éxito debe acoplarse al sistema de información de la empresa. Nogueira Rivera (2004) plantea que en los inicios del CMI "... resulta aconsejable conformar una carpeta, en donde alguna persona del área administrativa le recopile a la dirección los principales indicadores, que puede ser a través del Excel, como la forma más simple, rápida y barata de comenzar ..." y más señala "... pero también se puede lanzar el CMI como un informe en papel con la simple ayuda de una PC (Computadora Personal), siendo esta la solución más rápida, barata y flexible ..."

Fase IV Implementación del CMI: En esta fase se proponen acciones para llevar a cabo la implementación y seguimiento del CMI. Está formada por varias etapas, las cuales se presentan a continuación:

- Etapa 16 Elaboración del cronograma de implantación: Una vez elaborado el CMI se elabora un cronograma para la implementación del mismo, donde se definirán acciones para comunicar la puesta en marcha del CMI, capacitar a los miembros de la empresa y para integrar el CMI a las actividades de la empresa.
- Etapa 17 Medición y comparación de los indicadores: Una vez implementado el CMI se deberá monitorear el comportamiento de los indicadores. En esta etapa se determinará el valor real de los mismos teniendo en cuenta las expresiones de cálculo planteadas en la ficha del indicador, y se comparará con el estado deseado para detectar en cuáles de ellos no se han alcanzado los resultados esperados. Posteriormente se establecerán las acciones de mejora correspondientes, las cuales se aterrizan mediante planes o programas que facilitarán su implementación y control.

Licea, Domínguez y Yuriel (2012) hacen énfasis en que el diseño del CMI facilitará el realizar un diagnóstico y proyección estratégica de la organización, el despliegue de objetivos hacia los niveles de la organización, definir indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos y detectar las desviaciones que se pudieran producir con respecto a lo planeado (Licea, Dominguez, & Yuriel, 2012).

6.1.3 Ventajas de la aplicación de un Cuadro de Mando Integral

La utilización de cuadros de mando integral en la empresa aportara una serie de ventajas que no podrás dejar atrás. Estos beneficios están relacionados con las cuatro perspectivas que caracteriza al CMI.

- Un cuadro de mando proporciona una visión integral general de la organización y permite identificar la situación actual de tu empres.
- Influye en el comportamiento de los trabajadores e integra los departamentos de tu empresa.
- Funciona corno herramienta de comunicación de la estrategia de tu empresa y unifica al equipo de trabajo con la estrategia.
- Redefine estrategias según los resultados ya obtenidos y detecta errores en el plan estratégico.
- El CMI realiza un control y seguimiento de los resultados de los procesos internos de la empresa, aportando información relevante y valiosa para todos los involucrados en la torna de decisiones.

De acuerdo a Arriaga (2018) la introducción del CMI en la empresa puede ayudarte a conseguir muchos más beneficios, no sólo económico, sino que también en el ámbito de la organización. Los CMI te permitirán tomar decisiones basadas en una información fundamentada y no tomando decisiones a la ligera (Arriaga, 2018).

6.2 Los inventarios

Para Femández (2017) los inventarios consisten en un listado ordenado, detallado y valorado de los bienes de una empresa. Estos se encuentran ordenados y detallados dependiendo de las características del bien que forma parte de la empresa, agrupando los que son similares y valorados, ya que se deben expresar en valor económico para que formen parte del patrimonio de la empresa (Femández, 2017).

Sin embargo para Márquez (2015) es importante recalcar que una consecuencia de analizar el resultado de un inventario es la merma, entendiendo como el valor de la mercancía que deja de venderse o utilizarse por el deterioro ocasionado por el tiempo de obsolescencia, por daños en su manejo y/o almacenamiento, descomposición, por robo o por un control inadecuado de su inventario (Márquez, 2015)

El Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz (ORFIS) expone en su Manual de Procesos Legales (2014) Capítulo 3 Procedimiento de inventarios, alta y baja de bienes que se entiende por inventario, a la relación o lista de bienes muebles o inmuebles y de mercancías comprendidas en el activo, la cual debe mostrar la descripción de los mismos, códigos de identificación y sus montos por grupos y clasificación específica, tal como lo prevé el Artículo 4 fracción XX, de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) (Manual de Procesos Legales, 2014).

7. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

7.1 Ubicación de la empresa

Fase I Análisis previo y preparación para el diseño del CMI

Etapa 1.- Caracterización de la empresa

La división política territorial del Municipio comprende 16 localidades, de las cuales 2 son urbanas y el resto se encuentran caracterizadas como rurales, de acuerdo al criterio establecido por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Entre sus principales localidades encontramos; Dos Ríos, La Sidra, Rincón Grande, Contla y Atzacan que es la cabecera municipal. Se encuentra entre las coordenadas 18°54'latitud Norte y 97°05'longitud Oeste, a una altura de 1280 metros sobre el nivel del mar. Limita al Norte con Chocamán, al Este con Ixtaczoquitlán, al Sur con Orizaba y al Suroeste con Mariano Escobedo, al Oeste con la Perla y al Noroeste con Coscomatepec (Hernández A. S., 2011).

El H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver., se encuentra localizado en la parte central de la cabecera municipal justo en la parte del frente del parque central con la dirección de Sur 2 SIN entre Poniente 1 y 3 con código postal 94440 y número de teléfono 7217492; 7218895; 7218896 a continuación se muestra la Figura 1.



FIGURA 1. Ubicación del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver. (Fuente: Google Maps)

7.2 Descripción del área bajo estudio

Etapa 2.- Definición de la unidad organizativa

El Ayuntamiento de Atzacan, Ver., cuenta con diferentes áreas las cuales brindan servicio a los usuarios que así lo requieran. El departamento de Tesorería es el responsable de la distribución y buen manejo de los recursos federales y estatales, de tener en orden los ingresos y egreso al igual que cumplir con los requerimientos por parte de gobierno federal y estatal para la transparencia de las actividades que realiza la administración, también se encarga de la recaudación de impuestos, emisión de facturas, se hace mención que el área de inventarios también forma parte de área de tesorería correspondiendo a la parte de egresos y esta es manejada por un auxiliar administrativo.

A continuación, se aprecia en la figura 2 la ubicación en el organigrama resaltado de un color diferente.

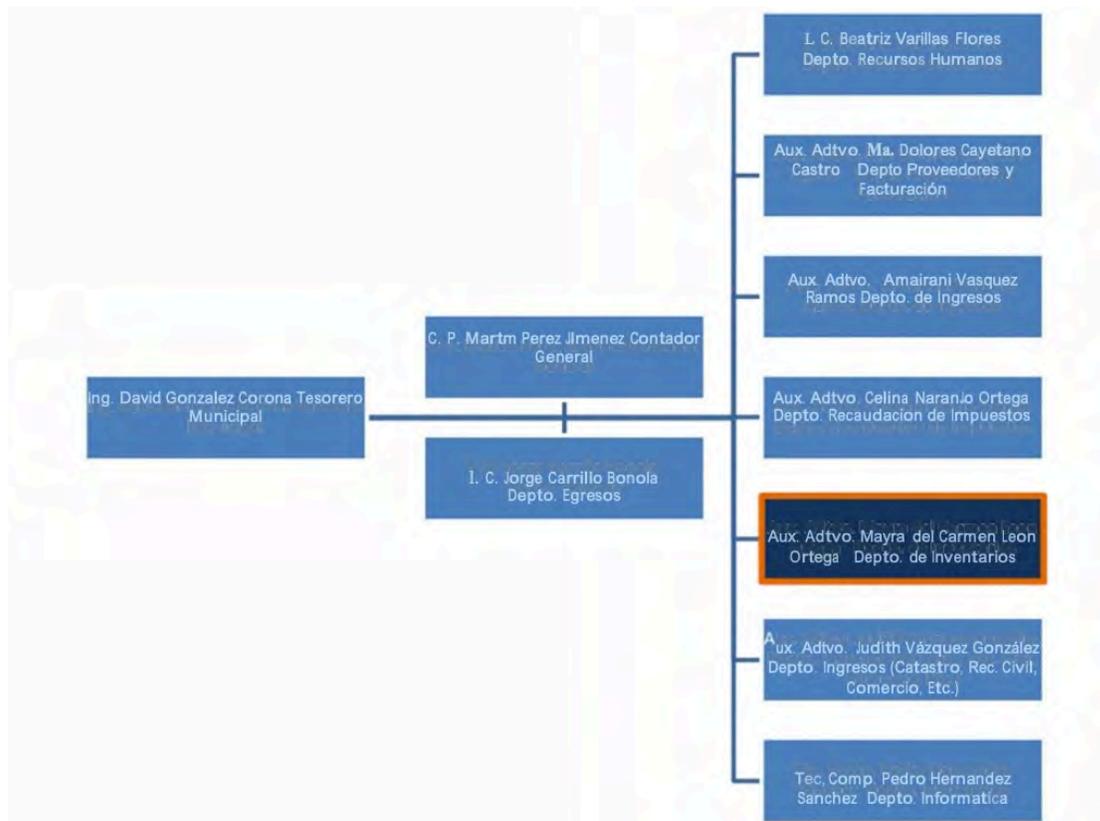


FIGURA 2. Organigrama del área de Tesorería del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver. (Elaboración: Propia)

Los espacios se encuentran distribuidos de la siguiente manera: a la entra se encuentra de inmediato la secretaria del tesorero la cual es encargada del área de proveedores y facturación, al fondo está la oficina del Tesorero municipal, a continuación se observa el cubículo del contador general seguido de la responsable de Recursos humanos encontrando en la parte final al encargado de los egresos, seguida de la responsable de ingresos, la responsable de llevar acabo el área de inventarios se encuentra resaltada con un círculo rojo, y a su lado esta quien se encarga de dar manteniendo a los equipos digitales y electrónicos como ultimo pero no menos importante está el área de recaudación de impuestos e ingresos de las diversas áreas. A continuación, se aprecia lo anterior en la figura 3.

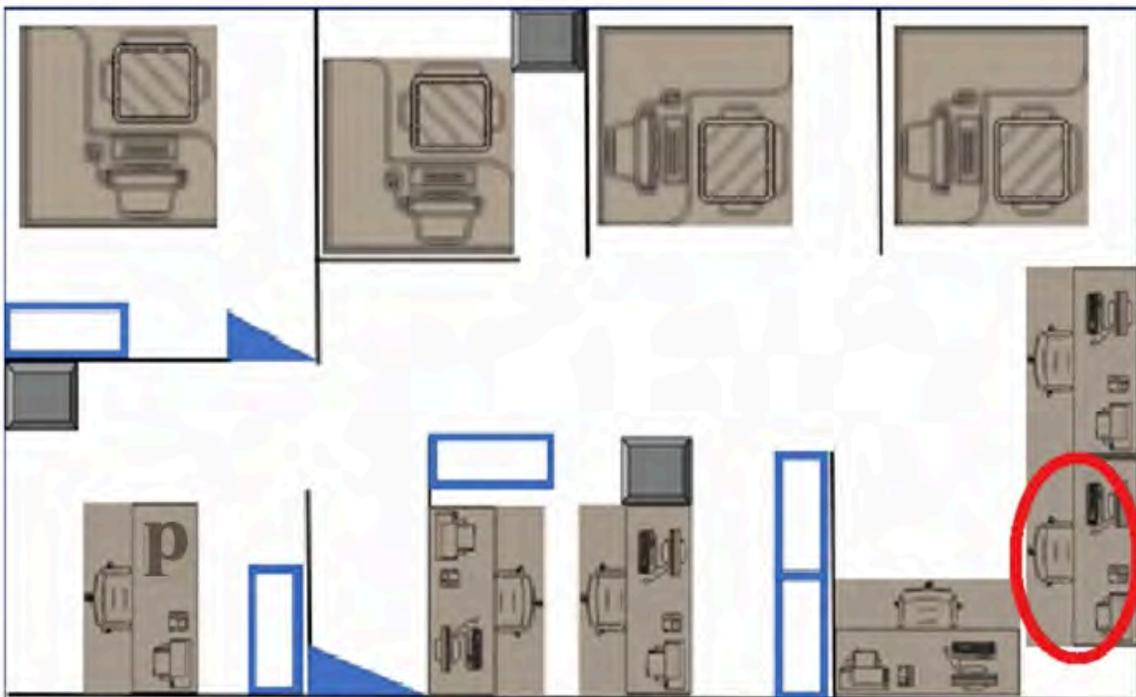


FIGURA 3. Croquis de la Tesorería del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver. (Elaboración: Propia)

8.MÉTODO

8.1 Descripción del tipo de investigación

Para cumplir con el objetivo principal de este trabajo se utilizó un enfoque cualitativo ya que se pretendió estudiar e interpretar los fenómenos que se acontecen de acuerdo a las personas responsables del cuidado y la conservación de los bienes muebles en las diferentes áreas del H. Ayuntamiento del municipio de Atzacan, Ver. Lo anterior según el escrito de Ruiz Medina (2020) donde cita a los autores Blasco y Pérez que el método cualitativo utiliza una variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, en las que describen las rutinas y las situaciones problemáticas (Ruiz M. M., 2020).

Se realizó una investigación de tipo aplicada ya que el interés principal es tener el control sobre los bienes muebles del H. Ayuntamiento ya que a manera práctica se dio solución al problema cotidiano del descontrol total de los bienes muebles que se encuentran distribuidos en las diferentes áreas y que van de acuerdo a las necesidades de cada una de ellas.

La utilización del método de observación abierta ha sido parte primordial de este trabajo ya que nos permitió verificar la existencia de los bienes muebles en cada una de las áreas pertenecientes al H. Ayuntamiento ya que el ORFIS mantiene un monitoreo constante sobre los movimientos y manejos de los recursos que llegan a este municipio por ello la información debe ser clara, precisa y exacta puesto que todo lo reportado se ve reflejado en la balanza general la cual fue proporcionada por el personal responsable de inventarios para llevar a cabo dicha actividad.

8.2 Herramientas (Materiales y equipo)

Para el primer objetivo se utilizó una libreta de tamaño media carta y un lapicero para tomar nota de lo observado en cada una de las áreas que se visitó al igual que tomar notas de lo encontrado en la documentación que proporcione el responsable del área de inventarios.

Para el segundo objetivo se utilizó un equipo de cómputo, una libreta y un lapicero esto para realizar las pruebas de la aplicación informática Scan-IT to Office y la fuente de nombre Archon Code 39 Barcode al realizar las pruebas se detectó la necesidad de un equipo telefónico mismo que se vincula con el equipo de cómputo para realizar la actividad de levantamiento de la información para el llenado de la base de datos con la que trabajara de tal manera que también era necesario un No Break para evitar perder conexión entre el celular y el equipo de cómputo y acceso a internet ya que la aplicación funciona en tiempo real y la base de datos es alimentada por medio del celular.

Para el objetivo tres se utilizó un equipo de cómputo, una impresora, etiquetas adhesivas y unas tijeras todo lo anterior es con la finalidad de imprimir el diseño realizado para el control de inventarios tangibles y las tijeras para recortar las etiquetas al tamaño óptimo.

8.3 Procedimiento

El trabajo a realizar se lleva a cabo del periodo que comprende los meses de agosto del 2020 a enero del 2021 en el área de tesorería municipal del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver., a cargo del Ing. David González Corona en conjunto con el contador general el C. P. Martín Pérez Jiménez quienes han brindado la oportunidad de realizar esta actividad con la firme intención de regularizar y controlar el área de inventarios, es importante mencionar que todas las áreas que corresponden al H. Ayuntamiento están directamente involucradas por ello se cuenta con el apoyo del oficial mayor el C. Filiberto Basilio Pérez para facilitar los tiempos y accesos a diferentes áreas puesto que se realizan actividades diversas lo que implica que el personal en ocasiones se encuentre fuera de su área de trabajo.

Para la aplicación de los CMI como primera actividad se utiliza la técnica de la observación; se solicitó el expediente del inventario en existencia actual y el que entregó la administración saliente con respecto al periodo 2014-2017 esto para verificar que los bienes que se delegaron a esta administración aun existan o en su defecto se haya realizado el procedimiento que marca la ley para dar de baja el bien o los bienes de acuerdo a los lineamientos que marca la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG). Se realizó un recorrido por todas las áreas que pertenecen al H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver., para verificar que los bienes descritos en los documentos sean los que permanecen en función dentro de cada área asignada y a la vez revisar que la documentación sea congruente.

Como parte importante para los CMI se debe trabajar en conjunto con personal del H. Ayuntamiento el cual está en la mejor disposición de participar en las actividades ya que de esto depende el buen manejo y control del área de inventarios de bienes muebles. Las personas que estarán apoyando en la realización de las actividades a realizar son expertos en las áreas de trabajo y lo cual nos aporta gran ventaja y un avance significativo.

Al implementar los CMI será de suma importancia dar a conocer el trabajo que se realiza a todo el personal haciendo hincapié que es con la finalidad de simplificar de las tareas y tiempos para realizar el cotejo de bienes en las visitas programadas. La continuidad de las actividades establecidas una vez que este trabajo concluya será la clave para mantener el orden y el control sobre el inventario de bienes muebles.

9. RESULTADOS

Etapa 3.- Creación del grupo de expertos y capacitación

Para llevar a cabo este trabajo se conformó el equipo de planeación estratégico ya con el apoyo de ellos se pueden realizar cada uno de los pasos de los CMI, la selección de colaboradores fue de acuerdo a su cargo y conocimiento de las actividades que se desempeñan en el H. Ayuntamiento con la certeza de tener el resultado deseado se procede a realizar la presentación y el puesto que desempeña dentro de las instalaciones del H. Ayuntamiento de Atzacan, ver figura 4.

Fase II Diagnostico y proyección estratégica

Etapa 4.- Definición de los valores a compartir

No.	Nombre	Puesto
1	Luis Bermúdez de Aleluya	Secretario
2	David González Corona	Tesorero
3	Martín Pérez Jiménez	Contador general
4	Filiberto Basilio Pérez	Oficial Mayor
5	Cesar Jorge Carrillo Bonola	Auxiliar de contable
6	Mayra del Carmen León Ortega	Auxilias de tesoreria

FIGURA 4. Equipo de planeación estratégica. (Fuente: Propia)

Una vez conformado el equipo de planeación como se aprecia en la figura 4 se lleva a cabo una reunión donde se contó con la participación de todo el equipo para que por medio de esa charla se obtuviera información importante mediante la técnica de la charla informal. Realizada la presentación del trabajo se planteó la siguiente pregunta a manera general ¿Qué son los valores para ti como parte del trabajo que realizas diariamente en el H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver? Las respuestas fueron las siguientes:

- Es el respetar a la sociedad en general ya que ellos nos dieron la confianza para estar aquí brindando un servicio.
- Cumplir diariamente con nuestras labores con una buena actitud haciendo nuestro trabajo con responsabilidad.
- Orientar al ciudadano cuando requiere alguna información sobre un tema o servicio requerido
- Brindar un trato digno a cualquier persona que se acerque a solicitar un servicio sin importar su apariencia, sexo, edad, posición económica o capacidades diferentes.
- Realizar nuestro trabajo de manera honrada de la cual podamos estar orgullosos
- Ser empáticos con las personas que buscan el apoyo del municipio por alguna causa llámese perdida de algún familiar, ayuda en alguna desgracia colectiva como derrumbes o inundaciones, etc.

Etapa 5.- Revisión y formulación de la misión y visión

- Misión del H. Ayuntamiento de Atzacan
Ser un municipio comprometido con la seguridad, dando respuesta a las necesidades y expectativas de los ciudadanos generando mejores condiciones para mejorar la calidad de vida, brindando atención a los ciudadanos de manera incluyente, con calidad y equidad.
- Visión del H. Ayuntamiento de Atzacan
Hacer de Atzacan un municipio que satisfaga las necesidades de los ciudadanos en obras, infraestructura, servicios municipales y seguridad; con la

capacidad de crear un ambiente de confianza en la población con respecto a la administración municipal.

Etapa 6.- Análisis estratégico

En la reunión con equipo de planeación este enfatizo los puntos críticos del H. Ayuntamiento con respecto al tema de inventario de bienes muebles puesto que cada uno conoce las áreas de oportunidad donde podríamos mejorar, las amenazas que impiden que se realice el trabajo de la manera correcta, en que estamos fallando como administración en el tema de inventario de bienes muebles sin dejar de reconocer en que somos buenos y que estamos haciendo bien. En la figura 5 se muestra la matriz FODA resultante de esta reunión.

<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <p>F1.- Preservar la buena imagen ante la sociedad</p> <p>F2.- Apoyo del personal responsable por área</p> <p>F3.- Interés por realizar bien las actividades</p> <p>F4.- Acceso a internet en la mayoría de las áreas</p> <p>F5.- Respaldo del jefe inmediato para realizar actividades</p> <p>F6.- Equipos de computo en cada área.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <p>O1.- Control de costos de operación</p> <p>O2.- Generar compromiso de los colaboradores</p> <p>O3.- Mejorar la comunicación con los colaboradores</p> <p>O4.- Mejorar la ejecución de gastos</p> <p>O5.- Mejorar la identificación de inventarios</p> <p>O6.- Utilización de tecnología</p>
<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <p>D1.- Carece de formatos estandarizados para control de inventarios</p> <p>D2.- Falta de cumplimiento en procedimientos con respecto a inventarios</p> <p>D3.- Falta de revisiones periódicas</p> <p>D4.- Uso escaso de tecnologías</p> <p>D5.- Rotación de inventarios constante</p>	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <p>A1.- Cortes de energía</p> <p>A2.- Fechas estipuladas por el gobierno para revisión de información</p> <p>A3.- Auditorias por parte de Gobierno estatal y federal.</p> <p>A4.- Suspensión de actividades por cierre de instalaciones</p> <p>A5.- Robo por parte de terceros</p>

FIGURA 5. Matriz FODA resultado de la información obtenida por el equipo de planeación (Fuente: Propia)

Etapa 7.- Definición de áreas de resultados, claves y factores de éxito

Una vez realizado el análisis FODA se determinaron los proyectos estratégicos de esta manera se da continuidad a los CMI se describen en la figura siguiente en que consiste y como serán identificado más adelante.

1. Cuidado del patrimonio (T1)
2. Transparencia (T2)
3. Mejora interna (T3)
4. Crecimiento (T4)

Etapa 8.- Análisis de las políticas

En la reunión que se llevó a cabo con los colaboradores del H. Ayuntamiento mismos que forman parte del equipo de planeación estratégico se leyó el reglamento interior de trabajo para tener la certeza de que existiera un punto donde haga mención al cuidado de los activos no circulantes "bienes muebles".

Una vez realizada esta sesión el equipo se percató de la carencia de la mención del cuidado de los bienes muebles en el reglamento interior de trabajo, por lo cual los colaboradores aportaron ideas de tal manera que el cuidado de los bienes entrara como un punto más al reglamento teniendo en cuenta que de incurrir en alguna falta, se aplicara una sanción a manera que se aplicara como disciplina para todo el personal.

Etapa 9.- Elaboración de objetivos estratégicos

A continuación, se describen la manera en que se encuentra integrado cada elemento de los proyectos estratégicos del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver.

Proyecto estratégico 1.- Cuidado del patrimonio (T1)

En este objetivo estratégico se encuentran elementos que ayudaran a la realización de este, pues esto depende de dos puntos donde corresponden a las oportunidades que se tienen y una de la debilidad identificada la cual puede modificarse haciendo énfasis en ella. La realización de este proyecto servirá para tomar medidas las cuales nos ayudaran a tener un control sobre los gastos que se generan por la ausencia de los bienes muebles en los departamentos correspondientes, al igual que se tendrá un stop considerable en la rotación del inventario ya que no existe una verdadera razón para cambiar de un lugar a otro los bienes puesto que cada área posee lo necesario para el buen funcionamiento de las actividades y servicios ofrecidos a los usuarios, ver la figura 6.

Clave	Elemento FODA
01	Control de costos de operación
DS	Rotación de inventarios constantes
04	Mejorar la ejecución de datos

FIGURA 6. Contenido de proyecto estratégico 1.- Cuidado del patrimonio (T1) (Fuente: Propia)

Proyecto estratégico 2.- Transparencia (T2)

Para lograr el segundo objetivo se debe hacer énfasis en que este depende de dos amenazas de las cuales debemos eliminarlas por completo y también de una fortaleza que debe permanecer así para cumplir con el objetivo estratégico. La transparencia es un punto de suma importancia ya que los municipios son vigilados por el gobierno federal y estatal esto con el fin de verificar que el presupuesto sea administrado de la mejor manera en beneficio de la ciudadanía por ello el segundo proyecto trata de hacer énfasis en el cumplimiento de los tiempos estipulados y a la vez evitar observaciones que pudieran surgir por el gasto de recurso en la compra excesiva de bienes muebles. En terna de inventario de bienes muebles esta detallado en la balanza general y afecta de cierta manera los estados financieros por ello la razón de ser de este proyecto, se muestran los elementos que lo conforman en el recuadro de la figura 7 para la visualización de los puntos.

Clave	Elemento FODA
A2	Cumplir con fechas de entrega de información
A3	Disminuir observaciones de gobierno
F1	Cuidar la buena imagen ante la sociedad

FIGURA 7. Contenido de proyecto 2.- Transparencia (T2) (Fuente: Propia)

Proyecto estratégico 3.- Mejora interna (T3)

El proyecto tres consta de mejorar la manera en que se visualiza y se trabaja con el tema respectivo de inventarios donde se puede apreciar que son cosas sencillas donde se puede hacer hincapié para su realización, este consta de un área de oportunidad y dos debilidades muy sencillas de superar. Ver figura 8 para la visualización de los puntos. La mejor manera de tener el control sobre el inventario de bienes muebles es la estipulación de formatos los cuales faciliten la identificación y procedencia de los bienes muebles en caso de que haya existido un cambio de área, se realiza este objetivo con el fin de crear una herramienta que facilite el trabajo, que minimice los tiempos de búsqueda de los bienes en diversas oficinas y esto será posible siempre y cuando se cumpla con los procedimientos adecuados. Para ello se muestran los elementos que lo conforman en la figura 8.

Clave	Elemento FODA
05	Mejorar la identificación de inventarios
D1	Estandarizar formatos para el control de inventarios
D2	Cumplir con procedimientos establecidos

FIGURA 8. Contenido de proyecto estratégico 3.- Mejora continua (T3) (Fuente: Propia)

Proyecto estratégico 4.- Crecimiento (T4)

Tener éxito del punto cuatro depende de tres áreas de oportunidad las cuales son actividades posibles de llevar a cabo, pero se debe ser constante y cuidadoso para obtener el resultado deseado. Ver figura 9 para la visualización de los puntos. En la actualidad se tiene la presencia de la tecnología al alcance de la mano y esto ha sido en busca de simplificar las tareas diarias para la sociedad pues el seguir con métodos antiguos genera la pérdida de tiempo al realizar las actividades cotidianas por ello se implementa este proyecto

buscando que los colaboradores aprovechen esta opción lo cual ayuda a que estos sientan un compromiso mayor al realizar sus tareas pues los tiempos serán óptimos y no afectaran en sus labores haciendo el compromiso de responder a las solicitudes que surjan en el día a día. Se visualizan los elementos que integran este proyecto en la figura 9 que se muestra a continuación.

Clave	Elemento FODA
06	Aumentar el uso de tecnologías
02	General el compromiso de los colaboradores
03	Mejorar la comunicación con los colaboradores

FIGURA 9. Proyecto estratégico 4.- Crecimiento (T4) (Fuente: Propia)

Etapa 10.- Formulación y alineación estratégica

A continuación, se muestra la tabla 1 donde se encuentra la ponderación asignada por el equipo estratégico que realizó la revisión de todos los puntos dando un valor de acuerdo al grado de importancia para llevar a cabo las actividades del CMI.

Cada color representa uno de los proyectos que forman parte del CMI mismos que nos llevaran al cumplimiento de nuestros objetivos, en cada uno de ellos se ha asignado un valor total haciendo la suma de ellos el total será el 100%.

Tabla 1. Ponderación de las 4 perspectivas del CMI

T1 CUIDADO DEL PATRIMONIO	T1(a)	Controlar costos de operación	10	25
	T1(b)	Disminuir la rotación de inventarios	10	
	T1(c)	Mejorar la ejecución de datos	5	
T2 TRANSPARENCIA	T2(d)	Cumplir fechas de entrega de información	10	25
	T2(e)	Cuidar la buena imagen ante gobierno y sociedad	10	
	T2(f)	Mejorar la ejecución de gastos	5	

DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ

T3 MEJORA INTERNA	T3(g)	Mejorar la identificación de los bienes muebles	15	25
	T3(h)	Estandarizar formatos para control de inventarios	5	
	T3(i)	Cumplir con procedimientos establecidos	5	
T4 CRECIMIENTO	T4(j)	Aumentar el uso de la tecnología	5	25
	T4(k)	Generar el compromiso con los colaboradores	15	
	T4(l)	Mejorar la comunicación con los colaboradores	5	
TOTAL				100%

Fuente: Propia

En relación de la tabla 1 se identificó el grado de importancia de acuerdo a la ponderación por cada uno de los proyectos teniendo como resultado la tabla que se muestra a continuación. Se plasma en ella cada uno de los proyectos los cuales están diferenciados con el color que le corresponde de acuerdo a la tabla anterior.

Tabla 2. Tabla de ponderación final de acuerdo a la prioridad.

PRIORIDAD	PROYECTO	CLAVE	DESCRIPCIÓN	REPETICIÓN
1	T4. Crecimiento	T4(j)	Aumentar el uso de la tecnología	15
2	T3. Mejora interna	T3(g)	Mejorar la identificación de los bienes muebles	15
3	T2. Transparencia	T2(d)	Cumplir fechas de entrega de información	10
4	T1. Cuidado interno	T1(b)	Disminuir la rotación de inventarios	10

Fuente: Propia

En el siguiente diagrama se representa visualmente el comportamiento del resultado de la ponderación obtenida de los 4 proyectos presentados siendo precisos los elementos más sobresalientes que conforman cada uno de ellos. Se visualiza el desplazamiento de la línea amarilla que es quien marca el 100% como resultado deseado, se recomienda ver la figura 10.

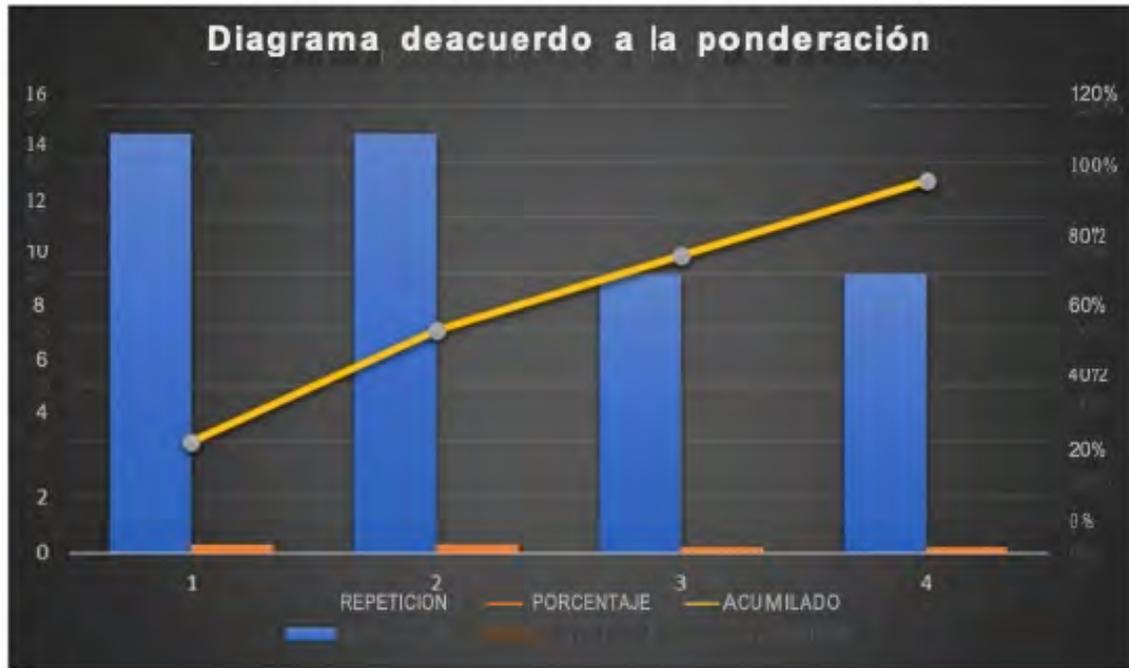


FIGURA 10. Diagrama de Pareto de acuerdo a la ponderación obtenida (Fuente: Propia)

Etapa 11.- Despliegue de objetivos

Una vez realizada la ponderación del valor de los proyectos se estructuran los proyectos los cuales ayudaran a la realización de los principales puntos a los que se debe enfocar mayor atención ya que como se ha mencionado con anterioridad los puntos por cuales se debe empezar son los que se encuentran en la parte inferior de este recuadro, esto es ir de la parte inferior a la superior para poder cumplir con los proyectos. Cabe mencionar que los recuadros tienen en color de cada proyecto siguiendo un patrón teniendo en como primer proyecto el T1 cuidado del patrimonio marcado de color azul, segundo el T2 Transparencia de color verde, el tercero T3 Mejora interna de color naranja y como cuarto T4 Crecimiento de color gris, tal como se muestra en la figura 11.

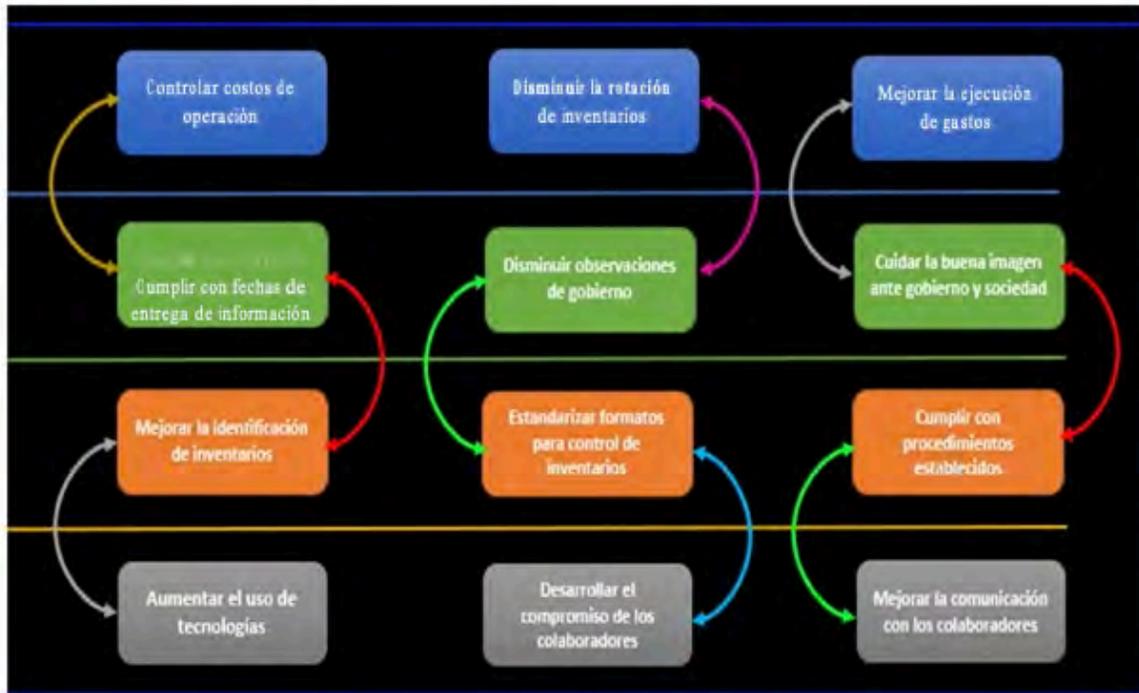


FIGURA 11. Alineación de las estrategias para el área de inventarios del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver.
(Fuente: Propia)

Fase III Elaboración de sistema de indicadores

Etapa 12.- Análisis de perspectivas a desarrollar y clasificar objetivos estratégicos

La presentación de los indicadores del CMI mediante los diagramas de Ishikawa son de suma importancia ya que se aprecia de mejor manera cuales puntos depende de cada uno de ellos para continuar con los procedimientos del cuadro de mando integral y de esta manera lograr nuestro objetivo sobre el control de inventarios.

Se formaron 4 diagramas de Ishikawa donde cada uno cuenta con su encabezado y aparece la palabra Tesorería acompañado de un número que muestra el punto que ocupa dentro del mapa estratégico. En la siguiente figura se muestra el diagrama que es la parte inicial del mapa estratégico.

1. Proyecto número uno "**Cuidado del patrimonio**" diagrama Ishikawa Tesorería 1

El presente diagrama muestra que el proyecto Cuidado del patrimonio está conformado por tres conceptos los cuales ayudaran al cumplimiento del mismo. Se muestra la figura 12.

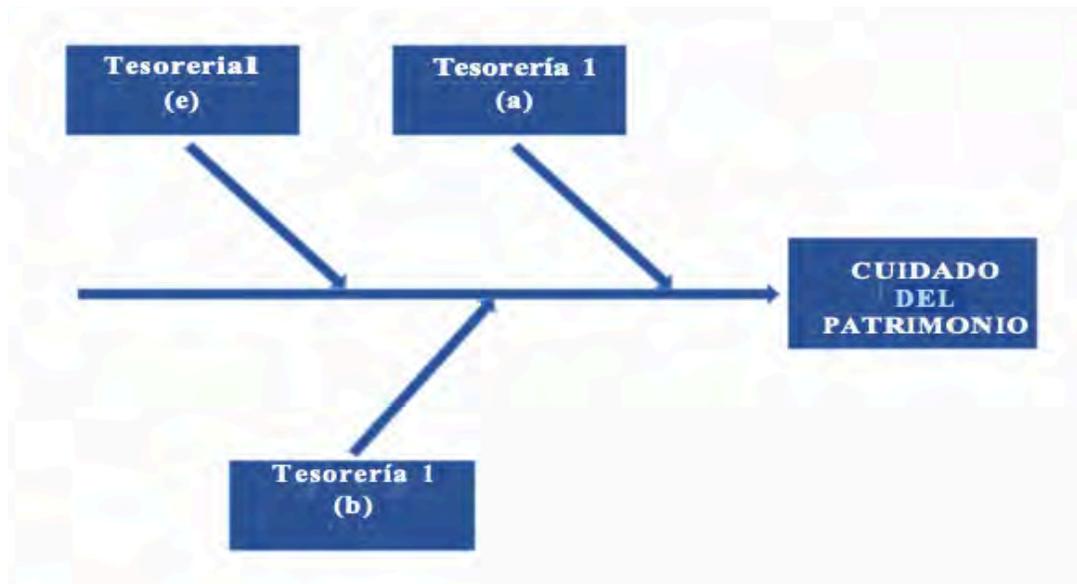


FIGURA 12. Representación del primer proyecto del CMI (Fuente: Propia)

En la tabla 3 se muestra la interpretación de las claves que se encuentran en el diagrama de Ishikawa plasmando en ella la clave y al lado derecho el significado para su fácil interpretación.

Tabla 3. Descripción del diagrama de Ishikawa primer Proyecto "Cuidado del patrimonio"

Tesorería 1 Cuidado del patrimonio	
Clave	Concepto
(a)	Controlar costos de operación
(b)	Disminuir la rotación de inventarios
(c)	Mejorar la ejecución de gastos

Fuente: Propia

2. Proyecto número dos "**Transparencia**" diagrama Ishikawa Tesorería 2

Para el proyecto 2 que está enfocado en la transparencia se involucran tres conceptos los cuales ayudaran a la realización de este proyecto de manera satisfactoria. Ver figura 13.

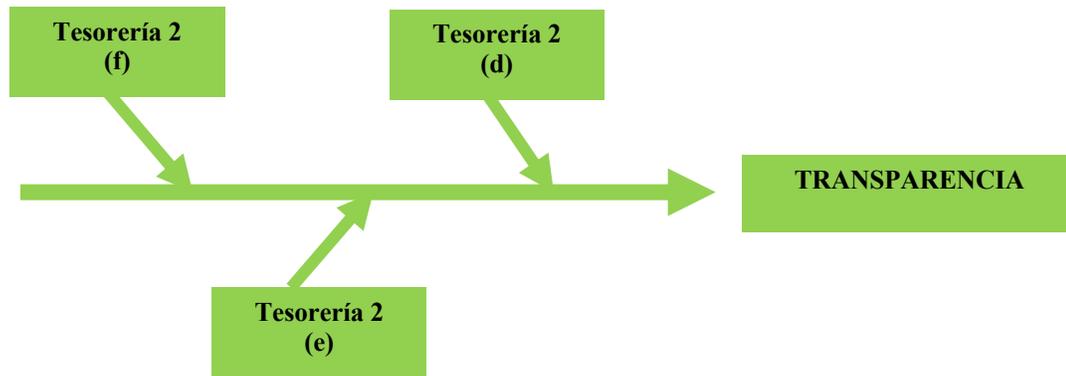


FIGURA 13. Representación del segundo indicador del CMI (Fuente: Propia)

En la tabla 4 se encuentra la descripción de diagrama de Ishikawa presentado anteriormente, en ella se encuentran las claves contenidas en el diagrama y de lado derecho se encuentra lo que representa cada una.

Tabla 4. Descripción del diagrama de Ishikawa segundo proyecto "Transparencia"

Tesorería 2 Transparencia	
Clave	Concepto
(d)	Cumplir con fechas de entrega de información
(e)	Cuidar la buena imagen ante gobierno y sociedad
(f)	Mejorar la ejecución de gastos

Fuente: Propia

3. Proyecto número tres "**Mejora interna**" diagrama Ishikawa Tesorería 3

En el siguiente diagrama se encuentran tres ramificaciones las cuales representan los conceptos a seguir para el logro de este proyecto. Ver figura 14.

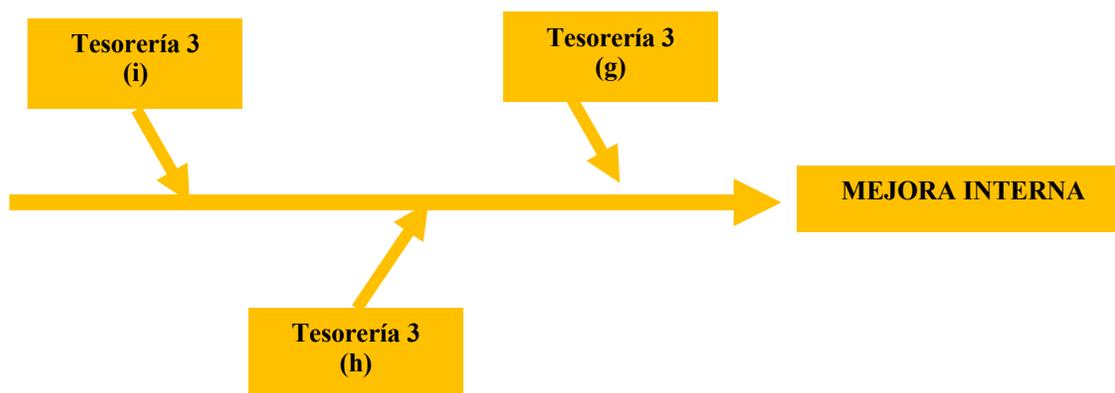


FIGURA 14. Representación del tercer proyecto del CMI. (Fuente: Propia)

En la tabla 5 se encuentra el significado de las claves que se muestran en la figura 13 estando de lado izquierdo el orden las claves y del lado derecho el significado de cada una de ellas.

Tabla 5. Descripción del diagrama de Ishikawa tercer proyecto "Mejora interna"

Tesorería 3 Mejora interna	
Clave	Concepto
(g)	Mejorar la identificación de los bienes muebles
(h)	Estandarizar formatos para control de inventarios
(i)	Cumplir con procedimientos establecidos

Fuente: Propia

La representación del diagrama 4 no es menos importante ya que gracias al ver las necesidades de crecimiento de los colaboradores se podrá a llevar a cabo los CMI pues depende meramente del personal que labora en el H. Ayuntamiento que exista una continuidad del trabajo que se realiza. Proyecto número cuatro "**Crecimiento**" diagrama Ishikawa Tesorería 4

En el proyecto cuatro se encuentran de igual manera tres ramificaciones las cuales nos llevaran al cumplimiento de este de manera exitosa. Ver figura 15.

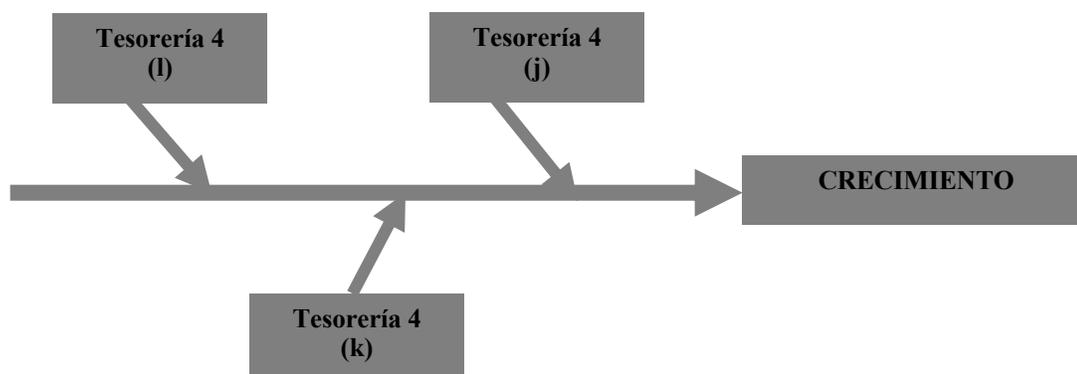


FIGURA 15. Representación del cuarto proyecto del CMI (Fuente: Propia)

En la tabla 6 se encuentra descrita cada una de las claves que forman parte del diagrama expuesto con el número 14. Se encuentra a la izquierda cada una de las claves y de lado derecho el significado de la misma.

Tabla 6. Descripción del diagrama de Ishikawa cuarto proyecto "Crecimiento"

Tesorería 4 Crecimiento	
Clave	Concepto
(j)	Aumentar el uso de tecnologías
(k)	Desarrollar el compromiso de los colaboradores
(l)	Mejorar la comunicación con los colaboradores

Fuente: Propia

4. Representación de los cuatro proyectos en el diagrama Ishikawa general

En el siguiente diagrama se encuentra la representación de los cuatro proyectos en modo representativo como el conocido diagrama de Ishikawa, encontrarnos en la parte derecha de este la visión seguido de los proyectos ordenados de menor a mayor y al final en la parte izquierda se encuentra la misión. Cada uno de los proyectos se presentan con colores diferentes para evitar confusiones, ver figura 16.

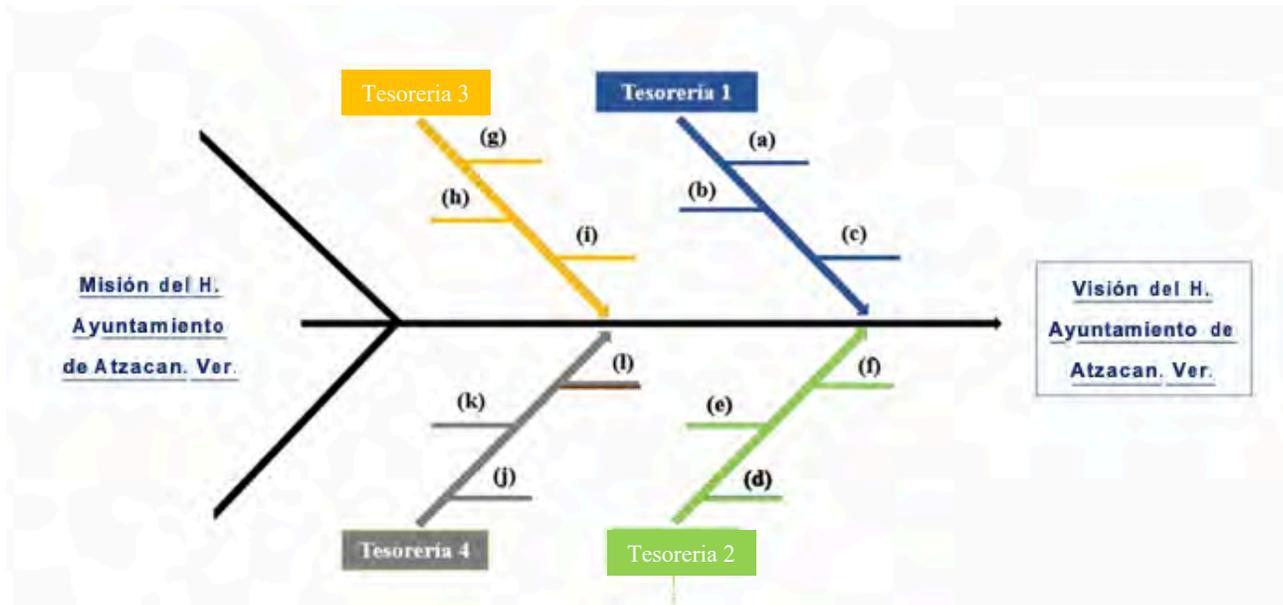


FIGURA 16. Representación de los cuatro proyectos del CMI (Fuente: Propia)

En la siguiente tabla con número 7 se encuentra el significado de cada una de las claves contenidas en el diagrama general de Ishikawa ubicando cada uno con color igual al de la ramificación de y con las claves que nos ayudaran a interpretar cada uno de los incisos iniciando de la letra (a) hasta finalizar con la letra (l).

Tabla 7. Contenido del diagrama de Ishikawa general los cuatro proyectos

Tesorería 1 Cuidado del patrimonio		Tesorería 3 Mejora interna	
Clave	Concepto	Clave	Concepto
(a)	Controlar costos de operación	(g)	Mejorar la identificación de los bienes muebles
(b)	Disminuir la rotación de inventarios	(h)	Estandarizar formatos para control de inventarios
(c)	Mejorar la ejecución de datos	(i)	Cumplir con procedimientos establecidos
Tesorería 2 Transparencia		Tesorería 4 Crecimiento	
Clave	Concepto	Clave	Concepto
(d)	Cumplir con fechas de entrega de información	(j)	Aumentar el uso de tecnologías
(e)	Cuidar la buena imagen ante gobierno y sociedad	(k)	Desarrollar el compromiso de los colaboradores
(f)	Mejorar la ejecución de datos	(l)	Mejorar la comunicación con los colaboradores

Fuente: Propia

Etapa 13.- Selección de los procesos clave

A continuación, se muestra la figura 17 donde se aprecia la primera parte del mapa estratégico a seguir para la realización de los CMI de este proyecto. La información se encuentra marcada con color azul y hace énfasis al primer proyecto de tesorería 1, en los recuadros se muestra las claves que lo conforman.

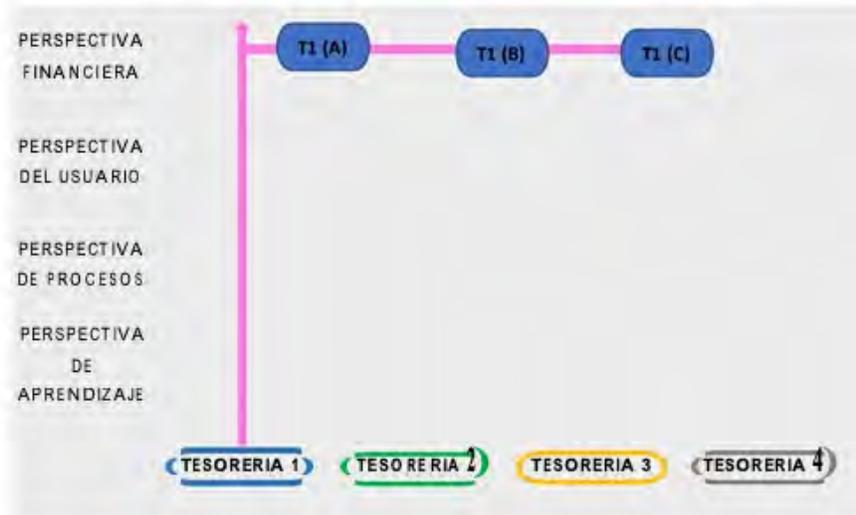


FIGURA 17. Mapa estratégico primer proyecto "Tesorería 1" (Fuente: Propia)

En la siguiente figura con número 18 se encuentra la representación del segundo proyecto marcado como proyecto 2 "tesorería 2" y se distingue con el color verde.

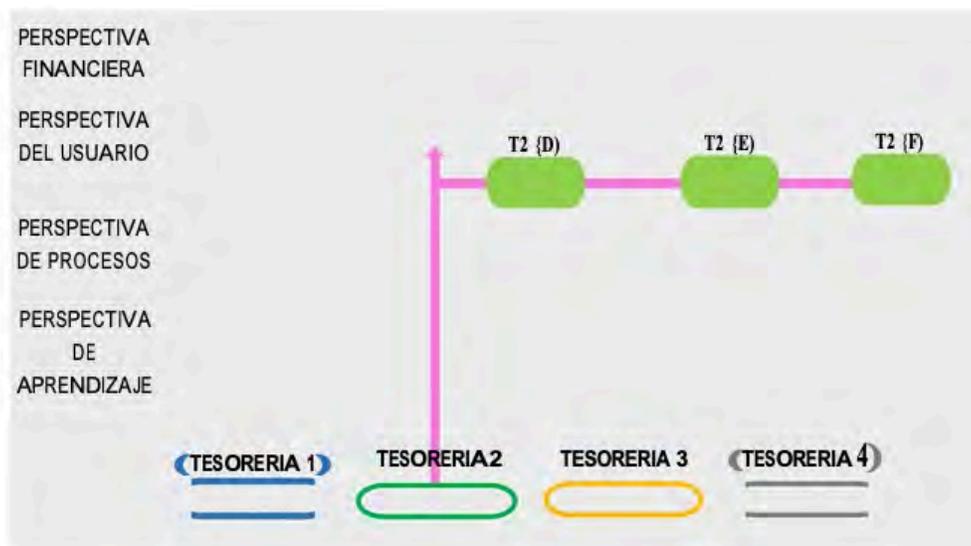


FIGURA 18. Mapa estratégico segundo proyecto "Tesorería 2" (Fuente: Propia)

En la siguiente figura se aprecia el proyecto 3 "Tesorería 3" el cual forma parte del mapa estratégico y este se diferencia con el color naranja.



FIGURA 19. Mapa estratégico tercer proyecto "Tesorería 3" (Fuente: Propia)

El mapa estratégico correspondiente al proyecto 4 "Tesorería 4" se muestra con un color gris y se muestra a continuación con la figura 20.



FIGURA 20. Mapa estratégico cuarto proyecto "Tesorería 4" (Fuente: Propia)

Etapa 14.- Definición de los indicadores y confección del CMI

En la siguiente figura se muestra el ordenamiento del mapa estratégico el cual forma parte importante para la realización del CMI. En él se encuentran los cuatro proyectos cada uno distinguiendo un color diferente y a su vez estos llevan en su estructura claves de los tres conceptos que conforman a cada uno.

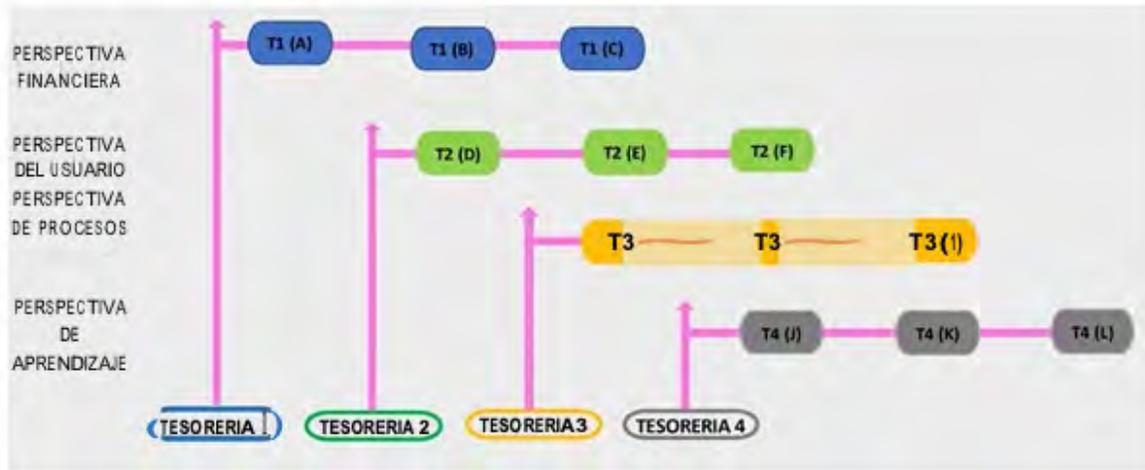


FIGURA 21. Mapa estratégico 4 proyectos "Tesorería" (Fuente: Propia)

Etapa 15.- Sistema de información

En la siguiente tabla se muestra la información que con ayuda del equipo estratégico se puntualizó asignando actividades a seguir para dar cumplimiento a nuestro CMI. La tabla 8 es una de las 4 cuatro cédulas de los indicadores de nuestros proyectos a seguir.

DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ

Tabla 8. Muestra la cedula del proyecto 1 "Terrería 1"

Cedula de indicadores T1											
Indicador	Nombre del indicador	Estandar / Meta	Definición y alcance del indicador	Metodo de calculo	Fecha de elaboraci ón	Fecha de revisión	Area responsable	Documentos reportes	Frecuencia del reporte	Aprobado por	
										Nombre	puesto
T1.1	Controlar costos de operación	Hacer 3 cotizaciones por cada compra como maximo	Recibir cotizaciones de proveedores con el mejor precio	Estimaciones mensuales	02/11/2020		Tesoreria y contabilidad	Cotizaciones	Mensual	C.P. Martín Pérez Jiménez	Contador general
T1.2	Rotación de inventarios constante	Dar respuesta a las solicitudes de remplazo de equipo en un lapso no mayor a 3 días	Implementar un stock de maximo 3 piezas	Estimaciones mensuales	02/11/2020		Tesoreria y contabilidad	Inventario completo por areas	Mensual	Aux. Mayra del Carmen León Ortega	Aux. Invebtario
T1.3	Mejorar la ejecución	Mantenimiento previo para evitar compra de bienes	Mantener los equipos funcionando correctamente	Recorridos constantes en las diferentes areas	02/11/2020		Sistemas	Hoja de reporte	Mensual	Tec. Pedro Hernández Sánchez	Sistemas

Fuente: Propia

Etapa IV Implementar el CMI

Etapa 16.- Elaboración del cronograma de implementación

En la siguiente tabla se muestra la cedula a seguir para poder cumplir con nuestros objetivos, es decir para cumplir la meta el resultado debe ser menor que la meta ya que de lo contrario el objetivo no se estaría cumpliendo y se generaría un área de oportunidad en la cual enfocarse.

Tabla 9. Cedula a seguir con meta establecida

ELEMENTO FODA	OBJETIVO	CLAVE	ACTIVIDADES	FACTORES DE IMPACTO	UNIDAD		META	INDICE	ESTADO	
01	Controlar costos de operación	T1.1	Comprar solo lo necesario de bienes del activo no circulante	Finanzas	#3	3	Cotizaciones mensuales	1.00	0	6
01	Rotación de inventarios constante	T1.2	Implementar un stock de lo indispensable para trabajar	Procesos internos	#3	3	Eficiencia en tiempo de respuesta	1.00	0	6
04	Mejorar la ejecución de gastos	T1.3	Mantenimiento preventivo constante	Procesos internos	#3	3	Compra minima mensual	1.00	0	6
PROMEDIO								100.00		

Fuente Propia

Etapa 17 Medición y comparación de los indicadores

En el CMI se muestra el resultado actual del trabajo realizado siendo que los datos en él se mueven de acuerdo al comportamiento de los indicadores y cédulas realizados. Cada uno de los proyectos mantiene un color que lo distingue de los demás.

Tabla 10. CMI general del proyecto "Tesorería"

CMI- GENERAL								
CLAVE	PROYECTO ESTRATEGICO	RESULTADO			ESTADO			
		ACTUAL	META	INDICE	ESTADO	META	INDICADORES	CEDULAS
T1	CUIDADODEL PAIRIMONIO	100.00	100	1.00	✓	▲	VER	VER
T2	TRANSPARENCIA	100.00	100	1.00	✓	▲	VER	VER
T3	MEJORA INTERNA	100.00	100	1.00	✓	▲	VER	VER
T4	CRECIMIENTO	100.00	100	1.00	✓	▲	VER	VER
					PROMEDIO		100.00	

Fuente: Propia

Fuente: Propia

En la tabla 11 se muestra los signos y colores que podrían aparecer en nuestro CMI dependiendo que tanto se esté cumpliendo la meta estipulada, por ello es importante rmonitorear constantemente las actividades encomendadas para su realización al 100%.

Tabla 11. Tabla de indicadores

META CUMPLIDA	NO LLEGA AUN A LA META	URGENTE ATENCION
META EXCEDIDA	META CUMPLIDA	METANO CUMPLIDA

Fuente: Propia

La realización de los CMI ha sido con la intención de tener un control sobre el área de inventarios tangibles del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver., es importante mencionar que los colaboradores apoyaron el proyecto en todo momento, el departamento de Tesorería a cargo del Ing. David González Corona y a su vez el contador general el C. P. Martín Pérez Jirnénez quien es el responsable directo del área de inventarios.

Corno se mencionó anterior mente los inventarios forman parte la contabilidad en forma de activo fijo no circulante y es de suma importancia mantener el área al día pues de seguir al pie de letras los CMI se podrá brindar la información adecuada en el tiempo preciso según sea requerida.

Para dar cumplimiento al primer objetivo se realizo una charla informal con el contador general del departamento de tesorería quien es encargado del área de inventario. Se requirió la relación de los bienes muebles que dejo la administración pasada para llevar a cabo un diagnostico del mismo, de entrada se encontró que dentro del inventario existían bienes de un valor económico muy bajo que de acuerdo a la ley corresponde al gasto, en segundo lugar están los bienes en calidad de comodato de algunos departamentos que también han afectado le monto total del inventario correspondiente sin dejar de mencionar bienes personales de personal de gobierno del estado que fueron incluidos en el inventario de bienes muebles. A continuación, se muestra una tabla de Excel que corresponde a una fracción de lo que se encontró dentro del inventario.

Tabla 12. Relación de bienes muebles del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver. Periodo 2014-2017

CUENTA	BIEN	VALOR
1.2.4.1.0	MUEBLES DE	
1.2.4.1.0	ARCHIVERO METALICO	\$ 1,000.00
1.2.4.1.0	SILLA GIRATORIA COLOR	\$ 400.00
1.2.4.1.0	SILLA GIRATORIA COLOR	\$ 400.00
1.2.4.1.0	SILLA GIRATORIA COLOR	\$ 500.00
1.2.4.1.0	SILLA GIRATORIA COLOR	\$ 500.00
1.2.4.1.0	ESCRITORIO DE METAL	\$ 1,000.00
1.2.4.1.0	ELIMINADOR DE	\$ 500.00
1.2.4.1.0	CESTO DE BASURA	\$ 10.00
1.2.4.1.0	MACETERO CUADRADO	\$ 80.00
1.2.4.1.0	SILLA DE COLOR NEGRO	\$ 300.00
1.2.4.1.0	SILLA DE COLOR NEGRO	\$ 300.00
1.2.4.1.0	SILLA DE COLOR NEGRO	\$ 300.00
1.2.4.1.0	SILLA DE COLOR NEGRO	\$ 300.00
1.2.4.1.0	SILLA DE COLOR NEGRO	\$ 300.00
1.2.4.1.0	SILLA DE COLOR NEGRO	\$ 300.00
1.2.4.1.0	SILLA DE COLOR NEGRO	\$ 300.00
1.2.4.1.0	SILLA DE COLOR NEGRO	\$ 300.00
1.2.4.1.0	SILLA DE COLOR NEGRO	\$ 300.00

DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ

1.2.4.1.0	SILLA DE COLOR NEGRO	\$ 300.00
1.2.4.1.0	SILLA DE COLOR NEGRO	\$ 300.00
1.2.4.1.0	SILLA DE COLOR NEGRO	\$ 300.00
1.2.4.1.0	ARCHIVERO METALICO	\$2,500.00
1.2.4.1.0	ESCRITORIO DE	\$ 2,000.00
1.2.4.1.0	ANAQUEL DE METAL	\$ 200.00
1.2.4.1.0	ANAQUEL DE METAL	\$ 200.00
1.2.4.1.0	ARCHIVERO DE METAL	\$ 100.00
1.2.4.1.0	SILLA DE ESCRITORIO	\$ 50.00
1.2.4.1.0	ANAQUEL DE METAL	\$ 200.00
1.2.4.1.0	ANAQUEL DE METAL	\$ 200.00

Fuente: Propia

En la tabla anterior se aprecia al instante que los valores monetarios no corresponden al activo fijo no circulante por lo cual se procede a realizar una reclasificación en base al acuerdo por el que se Reforman las Reglas Específicas del Registro y Valoración del Patrimonio publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 27 de diciembre del 2017 donde dice textualmente:

"Los bienes muebles cuyo costo unitario de adquisición sea menor a 70 veces el valor diario de la Unidad de Medida y Actualización (UMA), podrán registrarse contablemente como un gasto y serán sujetos a los controles correspondientes; y los bienes muebles cuyo costo unitario de adquisición sea igual o superior a 70 veces el valor diario de la UMA, se registrarán contablemente como un aumento en el activo no circulante."

Por ello y con la autorización del contador general se realizó la reclasificación de los bienes en tres bloques donde se encuentran los bienes que corresponden dentro del inventario, los bienes que corresponde al gasto y los bienes que forman parte del comodato que se utilizan para brindar algún servicio en las instalaciones del H. Ayuntamiento.

Se muestra en la tabla siguiente lo que conforma parte del inventario de bienes del activo fijo no circulante en apego a lo marcado por la Ley. Es importante mencionar que lo mostrado solo es una parte del concentrado total del inventario de bienes muebles correspondientes al activo fijo no circulante.

DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ

Tabla 13. Extractó del inventario del activo fijo no circulante del H. Ayuntamiento de Atzacan,
Ver.

CODIGO	BIEN	VALOR
1.2.4.1.01. 01	MUEBLES DE OFICINA Y ESTANTERIA	
1.2.4.1.01. 01	ESCRITORIO DE MADERA COLOR CAOBA CLARO	\$ 7,600.00
1.2.4.1.01. 01	NICHO DE MADERA	\$ 6,000.00
1.2.4.1.01. 01	SILLA DE MADERA CON ESCUDO DEL AYUNTAMIENTO C.CEDRO	\$ 5,500.00
1.2.4.1.01. 01	ESCRITORIO	\$ 6,500.00
1.2.4.1.01. 01	SILLA ACOJINADA DE MADERA C.CEDRO	\$ 5,400.00
1.2.4.1.01. 01	MUEBLE DE RECEPCION	\$ 8,000.00
1.2.4.1.01. 01	MODEM DE CIRCUITO CERRADO	\$ 9,000.00
1.2.4.1.01. 01	ESTACION BASIK 3 PZAS C.NEGRO Y CEDRO	\$ 5,359.20

Fuente: Propia

Se muestra parte de lo que corresponde a lo que se detectó en el inventario del activo fijo no circulante capturado de forma involuntaria por la administración anterior y que no corresponde como tal.

Tabla 14. Extractó de los bienes que corresponden al gasto del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver.

CODIGO	BIEN	VALOR
1.2.4.1.01.01	BANCO DE MADERA C.CAFE	\$ 30.00
1.2.4.1.01.01	CESTO DE BASURA	\$ 10.00
1.2.4.1.01.01	SILLA DE ESCRITORIO	\$ 50.00
1.2.4.1.01.01	MACETERO CUADRADO C.ROJO	\$ 80.00
1.2.4.1.01.01	SILLA DE PLASTICO C.ROJO	\$ 100.00
1.2.4.1.01.01	SILLA DE PLASTICO C.ROJO	\$ 100.00
1.2.4.1.01.01	SILLA DE PLASTICO C.ROJO	\$ 100.00
1.2.4.1.01.01	SILLA DE PLASTICO C.VERDE	\$ 100.00

Fuente: Propia

Se realizó la consulta al congreso para dar continuidad a la actividad y de ello la respuesta fue que el ajuste se realiza internamente mediante una sesión de cabildo donde se aprueba con el visto bueno del contralor interno del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver., ya que no son bienes del activo fijo no circulante.

Como continuidad de nuestros objetivos esta el implementar un código de barras para tener un mayor control de inventario de bienes muebles del activo no circulante y dar mayor soporte a los CMI por ello se tomaron en cuenta las claves con las que se trabaja en SIGMAVER esto para dar facilidad al momento de ubicar los bienes, se asignó una clave única de las áreas esto para evitar la rotación de los bienes por error involuntario. Se tomaron características propias de esta administración ya que es la nos ha brindado la oportunidad de realizar este proyecto.

A continuación, se muestra la etiqueta que es la que se ha implementado en las áreas como desarrollo de los CMI para los bienes muebles haciendo mención que solo son una muestra del total de los bienes que se encuentran en las instalaciones del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver.



FIGURA 22. Estructura de la etiqueta aprobada por el C.P Martín Pérez Jiménez (Fuente: Propia)

En la siguiente imagen se muestra la etiqueta colocada en una trompeta de aluminio donde se parecía al final de esta la nomenclatura 01-02 lo que indica que existen dos piezas con las mismas características ya que una está instalada en vehículo de perifoneo y la otra se encuentra en resguardo.



FIGURA 23. Trompeta de aluminio 01-02 (Fuente: Inventario del H. Ayto. Atzacan, Ver.)

La siguiente figura muestra la segunda trompeta de aluminio la cual se encuentra identificada con la etiqueta correspondiente y resguardada en el departamento de comunicación social del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver.



FIGURA 24. Trompeta de aluminio 02-02 (Fuente: Inventario del H. Ayto. Atzacan, Ver.)

Al momento de realizar el etiquetado de los bienes muebles con apoyo de los colaboradores se entrego al mismo tiempo un listado donde se encuentran contenidos los datos específicos de cada bien mueble. Este listado se encuentra un número de control de bienes como parte de un total, el código de barras que caracteriza a cada bien existente en el área donde se realiza la actividad, la foto del bien mueble, la descripción del mismo, la clave que ocupaba

DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ

según el inventario realizado con anterioridad, el área al que pertenece y el estado en el que se encuentra. Se hace mención que ese listado proporcionado a cada responsable de área se encuentra en la base de datos en el equipo donde se lleva a cabo el concentrado de todas las áreas existentes en el H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver.

Tabla 15. Muestra de los listados proporcionados como control de inventarios

H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE ATZACAN, VERACRUZ					
RELACION DE BIENES MUEBLES					
N°	CODIGO	DESCRIPCION	N DE SERIE	AREA	ESTADO
1	 117-NR4-01-04	 MONITOR COMPAQ 20555 SH249 MODELO HSTND-2301-AC, HP MODEL NAME V17g	S/N	GOBERNACION	ESTADO REGULAR
2	 117-NR4-02-04	 MONITOR SAMSUNG MODELO S19D300NY N° DE SERIE 02CSHCLFB04297F	S/N	GOBERNACION	BUEN ESTADO
3	 117-NR4-03-04	 MONITOR DE MARCA DELL COLOR NEGRO N° DE SERIE: 0Y979-4663783-4341	INV2018-FOM-A05D-002	GOBERNACION	BUEN ESTADO
4	 117-CR3-04-04	 COMPUTADORA MONITOR MARCA HP N° DE SERIE: 4CE3510407	INV2018-ENL-294	GOBERNACION	BUEN ESTADO
5	 117-CPJ-01-05	 CPU MARCA DELL N° DE SERIE: 23VY9G1	S/N	GOBERNACION	BUEN ESTADO
6	 117-CPJ-02-03	 CPU MARCA DELL N° DE SERIE 47W8TH1	INV2018-U.TRA-A050- 002	GOBERNACION	BUEN ESTADO
7	 117-L-F9-03-05	 CPU EVOTEC S/N DE SERIE COLOR NEGRO	S/N	GOBERNACION	BUEN ESTADO
8	 117-REG3-01-05	 REGULADOR KOBLENZ R8- 1400H 8 Cont	S/N	GOBERNACION	BUEN ESTADO
9	 117-REGJ-02-03	 REGULADOR SOLA BASIC MODELO DN-21-202 COLOR NEGRO	S/N	GOBERNACION	BUEN ESTADO
10	 117-REGJ-03-03	 REGULADOR SOLA BASIC LSB SLIM VOLT. 1300VA, 700W, 4 CONTACTOS	S/N	GOBERNACION	BUEN ESTADO

Fuente: Propia

En cumplimiento de la tercera parte del proyecto en forma de objetivo se realizó un manual para el manejo adecuado de las claves e indicaciones de uso de las apps que se instalaron en el equipo de cómputo destinado específicamente para inventarios. En él se detalla cada paso a seguir para dar continuidad a esta actividad, el auxiliar administrativo fue capacitado en tiempo y forma para que sea quien maneje esta actividad sin dificultad. A continuación, se muestra la portada de lo que es el manual que se presentara como un anexo a este trabajo.



FIGURA 25. Portada del manual de actividades a seguir (Fuente: Propia)

El manual se encuentra enumerado para evitar perdida de información y consta de 18 páginas como característica se encuentra el escudo del municipio de Atzacan, quien autoriza y quien realiza sin dejar atrás el título y la fecha de aplicación.

10. DISCUSIÓN

Para la realización de este proyecto sobre la aplicación de cuadros de mando integral para el control del inventario de los bienes muebles del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver., los cuales forman parte del activo fijo no circulante fue posible gracias al apoyo y el compromiso de los colaboradores que se encuentran brindando un servicio actualmente en las instalaciones del H. ayuntamiento sin dejar de mencionar al presidente municipal del periodo 2018-2021 el C. Octavio Misael Lorenzo Morales.

La realización de los CMI en el H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver., fue con la intención de mantener el control de los inventarios de bienes muebles ya que de esta manera se apoya a la realización de actividades de una manera más sencilla y estando apegados a la Ley general de contabilidad gubernamental que estipula que solo serán parte del activo aquellos bienes que sean igual o mayor a 70 UMAS de acuerdo al valor de compra.

Se realizó el diseño de los CMI con apoyo de los colaboradores ya que son los expertos del área pues de esta manera se tubo precisión al realizar las actividades, se asignaron tareas las cuales se distribuyeron a los responsables del inventario de cada área reforzados con el apoyo de grupo de expertos que estarán monitoreando que las actividades se sigan al pie de la letra para tener éxito.

Con el manual para las actividades con respecto a la captura de la información de los inventarios de bienes muebles que se encuentran en las diferentes áreas del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver., simplifica el tiempo de búsqueda y tiempos de trabajo.

Las etiquetas que se colocaron en los bienes muebles han resultado de mucha ayuda para identificar los bienes muebles de una manera fácil y sencilla ya que con el uso de la aplicación Scan-it To Office que tiene como característica principal la lectura de códigos de barras la información llega de manera instantánea al equipo de cómputo que está siendo usado exclusivamente para el tema de control de inventarios.

El compromiso de los colaboradores para tener al 100% el control de su inventario interno en cada oficina es de evidente ya que siguen las indicaciones de utilizar únicamente los formatos y procedimientos indicados para la realización de tareas diarias, el llenado de formatos, la comunicación con el encargado del inventario a manera general. Se aproxima el último año de esta administración y por ello es importante estar al día con el inventario para simplificar los tiempos de entrega y de esta manera evitar observaciones por parte de la próxima administración que tome cargo.

Se ha programado la revisión de actividades plasmadas en el cuadro de mando integral con el grupo de expertos y el contador general para el día 02 de enero del año 2021, sin embargo por petición del tesorero por motivos ajenos a la realización de este proyecto lo aplazado para el día

02 de Marzo argumenta que para en la fecha anterior es imposible realizar la actividad puesto que se realiza la entrega de información ante Congreso y ORFIS por cierre de ejercicio fiscal y deben estar enfocados en dar respuesta en tiempo y forma a los antes mencionados de ser necesario.

11. CONCLUSIONES

- 1.- Se realizó el diagnóstico en el área de inventarios del H. Ayuntamiento de Atzacan Ver., de ello se lleva a cabo la reclasificación de los bienes muebles de acuerdo a lo estipulado por la Ley.
- 2.- Se pide información al congreso el procedimiento a seguir para realizar el ajuste del inventario con respecto a bienes que corresponden al gasto y de esta manera cumplir con lo solicitado.
- 3.- Se presentó la propuesta emitida por el contador general del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver., al presidente municipal y al tesorero municipal para realizar actividades correspondientes.
- 4.- Se llevó a cabo una sesión de cabildo siendo que la indicación del H. Congreso del Estado de Veracruz fue que mientras los ajustes a realizar sean meramente de bienes muebles que pertenecen al gasto por el valor de compra, se debe realizar internamente por el cabildo contando con la aprobación por mayoría de votos y dando el visto bueno por el Contralor interno del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver.
- 5.- Se realiza el inventario de manera correcta y con los bienes muebles que forman parte del activo fijo no circulante que esta forma parte del inventario del H. Ayuntamiento.
- 6.- Se entrega el manual de actividades para la captura, modificación y aplicación del inventario de bienes muebles, dejando la opción de futuras modificaciones de ser necesarias.
- 7.- Se lleva a cabo el etiquetado de los bienes muebles del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver., dando continuidad a las actividades plasmadas en los CMI presentado en Excel.

8.- Se modifica la fecha de revisión por solicitud del Tesorero de la actual administración por motivos ajenos a este proyecto.

Se a contado en todo momento con el apoyo del personal que labora en las instalaciones del H. Ayuntamiento esto es porque se busca estar dentro de lo estipulado por la ley y de esta manera cumplir con el compromiso del alcalde de este municipio el cual es preservar las instalaciones y el bien patrimonial el cual será parte de la futura administración y con ello se genera un ahorro en el gasto destinado para la compra de bienes muebles que se utilizaran en las actividades futuras. Con la aplicación de los CMI se tiene el control del inventario evitando el descontento a la hora de la entrega a recepción futura. Y se tendrá la certeza de que los bienes que se encuentren dentro de las instalaciones serán las que estén reflejadas dentro del inventario presentado ante congreso del estado de Veracruz sin presentar faltas o errores como lo sucedido en la transición parada.

12. RECOMENDACIONES

Es importante seguir con las actividades plasmadas en los CMI para tener armonía en el área de inventarios, monitorear constantemente las áreas esto con el fin de mantener la comunicación con los colaboradores de otras áreas y dar respuesta de manera breve esto para evitar el descontento del personal.

Seguir fomentando con la participación de los colaboradores y capacitarlos en el momento necesario para desempeñar las actividades y evitar fuga de información.

El equipo de trabajo con el que se realizó este proyecto a sido pieza clave en el éxito de los CMI y la preservación y cuidado de los bienes muebles que se encuentran en las instalaciones y que forman parte del patrimonio de municipio de Atzacan, Ver.

13. LITERATURA CITADA

- Arriaga, G. L. (26 de Septiembre de 2018). *Cuadros de mando Integral: qué son y por qué es necesario en empresas*. Obtenido de <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/que-son-cuadros-de-mando/>
- Ayala, M. E. (2011). BALANCEO SCOREDCARD—IMPORTANCIA EN LOS SISTEMAS DE CALIDAD. (*Ensayo para título de Administrado de Empresas*). UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA, Bogota.
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Bisbea, J., & Barrube, J. (2012). El Cuadro de Mando Integral como instrumento para la evaluación. *Revista Española de Cardiología*, 919-927.
- Camacho, M. E. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas.. *Fundación Universidad de América*, 173-185.
- Carro paz, R., & Gonzáles Gómez, D. (28 de 10 de 2018). http://nulan.mdp.edu.ar/1606/1/01_sistema_de_produccion.pdf. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1606/1/01_sistema_de_produccion.pdf
- Casate, F. R. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. *Acimed*, 1024-9435.
- Cepeda, H. J., & Sierra, H. D. (2010). *APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD EN EL MULTIPLEX AMERICAS DE CINE COLOMBIA S.A.* Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9191/PROYECTO%20FINAL%20BSC.pdf?sequence=1>
- Chillida, J. M. (15 Consulta de Junio de 2020). *InformelTCfacil.com*, Obtenido de ¿Qué es una app? : <https://www.informeticplus.com/que-es-una-app>
- Comas, R. R., Montes de Oca, S. E., Moreno, V. M., & Valle, F. B. (2018). Integración de herramientas para el control de gestión. Caso de estudio en una empresa comercializadora. *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 101-114.
- Díaz, N. K. (2020). DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA MOTOS CALLE 40. (*Tesis de grado Licenciatura Contador Publico*). PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI, Santiago de Cali.

- Donoso, S. a. (31(Consulta) de 08 de 2020). Obtenido de Bien mueble: <https://economipedia.com/definiciones/bien-mueble.html>
- Entrepreneur*. (04 de Septiembre de 2018). Obtenido de ¿Qué es el Código de Barras? <https://www.entrepreneur.com/article/318099>
- Espinosa, R. (25 de Junio de 2013). *El cuadro de mando integral: concepto y fases*. Obtenido de El cuadro de mando integral: concepto y fases: <https://robertoepinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases>
- Fernández, A. C. (2017). *Gestión de inventarios*. Antequera, Málaga: IC Editorial.
- Fullana, C., & Urquía, E. (22 de 06 de 2018). *www.encuentros-multidisciplinarios.org*. Obtenido de [www.encuentros-multidisciplinarios.org](http://www.encuentros-multidisciplinarios.org/Revistan%C2%BA32/Carmen_Fullana_Belda_y_Elena_Urqu%C3%ADa_Grande.pdf): http://www.encuentros-multidisciplinarios.org/Revistan%C2%BA32/Carmen_Fullana_Belda_y_Elena_Urqu%C3%ADa_Grande.pdf
- Gil, D. T. (03 de Agosto de 2019). *Cómo elaborar un Cuadro de Mandos Integral (CMI)*. Obtenido de *Cómo elaborar un Cuadro de Mandos Integral (CMI)*: <https://www.eadic.com/como-elaborar-un-cuadro-de-mandos-integral-cmi/>
- González, J. R. (2016). Simulación de procesos, una perspectiva en pro del desempeño operacional. *REVISTA IBEROAMERICANA DE PRODUCCIÓN ACADÉMICA Y GESTIÓN EDUCATIVA*, Vol.3 num.5.
- Guillermo, W. (03, Consulta de Junio de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/bien-tangible.html>
- Hernández, A. S. (2011). *Atlas de Riesgos del Municipio de Atzacán 2011 - rmgir*. Obtenido de http://rmgir.proyectomesoamerica.org/PDFMunicipales/2011/vr_30022_AR_ATZACAN.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, sexta edición*. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Herrera, O. j. (2014). Diseño general de las etapas de simulación de procesos con énfasis en el análisis de entrada. *Twelfth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*, 22-24.
- Isaías, S.M., & Simón Marmolejo, I. (2013). La simulación con FlexSim, una fuente alternativa para la toma de decisiones en las operaciones de un sistema híbrido. *Científica vol. 17*, 39-49.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona España: Gestión 2000.
- Lee J. krajewski, L. P. (2008). *Administración de operaciones procesos y cadenas de valor*. México: Person Educacion.
- Licea, L. J., Dominguez, C. Y., & Yuriel, N. G. (2012). CUADRO DE MANDO INTEGRAL. PROCEDIMIENTO PARA SU DISEÑO E IMPLANTACIÓN EN EL GRUPO EMPRESARIAL CUBANÍQUEL. *Revista academica de Economia*, 164-164. Obtenido de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/lcg.html>
- López, J. (2001). *Método e hipótesis científicos*. México: Trillas.
- Manual de Procesos Legales . (14 de Agosto de 2014). ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR DEL ESTADO DE VERACRUZ. México, México.
- Márquez, G. G. (28 de 09 de 2015). *Importancia del control de inventarios en las empresas*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/importancia-del-control-de-inventarios-en-las-empresas/>
- Mejía, H., & Galofre, M. (2008). Aplicación de software de simulación como herramienta en el rediseño de plantas de producción en empresas del sector de alimentos. *PROSPECTIVA*, vol.6, 39-45.
- Muñoz, B. D. (2014). Cuadro de Mando Integral para la Planta Industrializadora de Sal y Alimentos Bolivianos S.R.L. *Perspectivas*, 151-175.
- Ortiz, R. L. (2014). Diseño de cuadro de mando para el área de logística y compras de distribuidora Rayco S.A.S. *Trabajo de Grado para optar (Especialista de Gerencia de Mercadeo y Logística)*. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.
- Ospina, R. (2006). LA REINGENIERÍA DE PROCESOS: Una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, vol. II, 91-99.
- Plata, O. B. (20 de 06 de 2018). *unam.mx*. Obtenido de unarn.rnx: <http://www.ptolorneo.unarn.rnx:8080/xrnlui/bitstream/handle/132.248.52.100/5884/tesis.pdf?sequence=1>
- Render, B. (2012). *Métodos cuantitativos para los negocios*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Render, J. H. (2008). *Dirección de la producción y de las operaciones*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A.

- Rivero, A. K., & Galarza, L. J. (2017). El Cuadro de Mando Integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. *Revistas Cubana Educación Superior*, 85-95.
- Riveros, O. D. (2015). *Diseño del Cuadro de Mando Integral para la producción lechera aplicado a la finca Santana del Municipio de Pacho, Cundinamarca*. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Roncancio, G. (30 de 11 de 2018). *¿Qué son indicadores de gestión o desempeño (KPI) y para qué sirven?* Obtenido de <https://gestion.pensarnos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven>
- Ruíz, M. D. (2006). La aplicación de Cuadro de Mando Integral en organizaciones sanitarias. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 13-32.
- Ruiz, M. D. (09 Consulta de 07 de 2020). *LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Obtenido de http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_8/David%20Ruiz.pdf
- Ruiz, M. M. (30 (Consulta) de 08 de 2020). *Políticas Públicas en la Salud y su impacto en el Seguro Popular en Culiacan, Sinaloa, Mexico*. Obtenido de https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/rnirrn/enfoque_cualitativo.html/06/
- Schroeder, R. (2014). *Administración de operaciones, toma de decisiones en la función de operaciones*. México: McGRAW-HILL.
- Tecero, N. O. (20 de 06 de 2018). *wordpress.com*. Obtenido de [wordpress.com: https://uniionestor.files.wordpress.com/2011/03/la-importancia-de-la-simulacion-de-procesos-en-la-industria-tendencias-tecologicas-en-la-produccion-industrial.pdf](https://uniionestor.files.wordpress.com/2011/03/la-importancia-de-la-simulacion-de-procesos-en-la-industria-tendencias-tecologicas-en-la-produccion-industrial.pdf)
- Vega, J. (27 de Enero de 2020). *Diccionario Social* Obtenido de <https://diccionario.leyderecho.org/patrimonio/>
- Westreicher, G. (10 Consulta de Agosto de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/inventario.html>
- Westreicher, G. (03, Consulta de Junio de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/bien-tangible.html>

14. ANEXOS



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE ATZACÁN, VERACRUZ



Atzacán, Veracruz a 07 de agosto de 2020
Oficio No. CONT/0021/2020
ASUNTO: EL QUE SE INDICA

ING. DAVID GONZÁLEZ CORONA
TESORERO MUNICIPAL DEL
H. AYUNTAMIENTO DE ATZACÁN, VER.

PRESENTE:

Por medio del presente sirva usted a recibir un cordial saludo y le informo a usted que debido a las revisiones constantes por parte de DRFIS a este municipio, su atento servidor C.P. Martín Pérez Jiménez realizó la integración de saldos para crear cuentas sanas, así mismo y en conjunta con la C. Judith Vázquez González se procedió a elaborar cédulas de trabajo para evaluar el cumplimiento en lo estipulado en el acuerdo de las Reglas Específicas del Registro y Valoración del Patrimonio aprobado por Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) en fecha 27 de diciembre de 2017 con respecto a los dos párrafos del inciso B correspondiente a las **Reglas Específicas del Registro y Valoración del Activo** en su punto B referente al Monto de capitalización de los bienes muebles e intangibles donde dice:

Los bienes muebles e intangibles cuyo costo unitario de adquisición sea menor a 70 veces el valor diario de la Unidad de Medida y Actualización (UMA), podrán registrarse contablemente como un **gasto** y serán sujetos a los controles correspondientes.

Los bienes muebles e intangibles cuyo costo unitario de adquisición sea igual o superior a 70 veces el valor diario de la UMA, se registrarán contablemente como un aumento en el activo no circulante y se deberán identificar en el control administrativo para efectos de conciliación contable.

El resultado de la cédula de trabajo propone una reclasificación de los bienes muebles de montos menores ya que en apego al acuerdo mencionado con anterioridad corresponden al gasto, esto integra una cantidad de **\$898,055.39** que incluya ejercicios anteriores y de la administración actual. Se presenta la información en anexo I para la aprobación del ajuste contable como financiero esto sin afectar el erario público. Es importante mencionar que los saldos del 30 de junio del 2020 que se refiere a bienes muebles no surtirán efectos ni cambios de tal modo que los saldos se encuentran reflejados en la balanza vigente.

Atentamente
C.P. MARTÍN PÉREZ JIMÉNEZ
MARTÍN PÉREZ JIMÉNEZ

RECIBIO
David González Corona
07 de Agosto 2020

SUR 2 S/N COL. CENTRO ATZACÁN-VER.
h.ayuntamientoatzacan@gmail.com
TEL:01 (272) 721 7492 - 721 8895 - 721 8896



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE ATZACAN, VERACRUZ



AYUNTAMIENTO 2016 - 2021

Atzacán, Veracruz a 10 de agosto de 2020
Oficio No. TESO/0115/2020
ASUNTO: EL QUE SE INDICA

C. OCTAVIO MISAEL LORENZO MORALES
PRESIDENTE MUNICIPAL DEL
H. AYUNTAMIENTO DE ATZACAN, VER.

PRESENTE:

Por medio del presente sirva usted a recibir un cordial saludo y le informo que a petición del oficio con número CONT/0021/2020 emitida por el C.P. Martín Pérez de fecha 07 de agosto del 2020 donde expresa que se realizaron cédulas de trabajo para sanear las cuentas del activo cuyo monto asciende a la cantidad de OCHOCIENTOS NOVENTA Y OCHOMIL CINCUENTA Y CINCO PESOS 39/100 M.N. (\$898,055.39), esto con el fin de tener nuestra contabilidad dentro de los lineamientos que marca la CONAC, por ello se realizó una reclasificación de los bienes muebles de montos menores y solicita la aprobación del ajuste contable así como el financiero.

En base a lo anterior le solicito a usted que convoque a una sesión de cabildo con la autoridad que usted ejerce para dar solución a dichas peticiones ya que dentro de mis funciones como tesorero es cuidar y prever los intereses financieros de nuestro municipio.

Sin ningún otro tema que tratar me despido de usted esperando que sea aprobada mi solicitud para proceder a realizar las actividades correspondientes.

Atentamente

ING. DAVID GONZÁLEZ CORONA



TESORERÍA
H. AYUNTAMIENTO
ATZACAN, VER.
2016 - 2021

SUR 2 S/N COL. CENTRO ATZACAN, VER.
h.ayuntamientoatzacan@gmail.com
TEL:01 (272) 721 7492 - 721 8895 - 721 8896



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE ATZACÁN, VERACRUZ



Acta de Sesión de Cabildo Extraordinaria No. 016

Siendo las 10:00 horas del día **DOS DE OCTUBRE DEL AÑO DOS MIL VEINTE**, reunidos en el lugar que ocupa la sala de Cabildo de la Presidencia Municipal de este H. Ayuntamiento de Atzacán, ver. Con domicilio en sur 2 s/n; los CC. Octavio Misael Lorenzo Morales, Presidente Municipal Constitucional, Laura Lazcano López, Sindica Municipal y Teófilo Jorge Jiménez Caliente, Regidor Único Municipal; asistidos por el C. Luis Bermúdez Aleluya, Secretario del H. Ayuntamiento y con fundamento en los artículos 28, 29, 30, 36 fracción I y III de la Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, para llevar a cabo la **Sesión de Cabildo Extraordinaria No. 016** Bajo e



[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Orden del Día

- I.- Lista de asistencia y en su caso declaratorio de quórum legal.
- V.- asuntos generales.

II.- Lectura y aprobación del orden del día

III.- Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior

IV.- Propuesta, análisis, discusión y en su caso aprobación para la aplicación correcta del inventario de activos en relación a las reglas específicas del registro y valoración del patrimonio aprobado por consejo nacional de armonización contable (CONAC).



[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

COL. CENTRO ATZACÁN, VER.

residencia@atzacan.gob.mx

TEL: 01 (272) ext 7492 - 721 8895 - 721 8-5-11

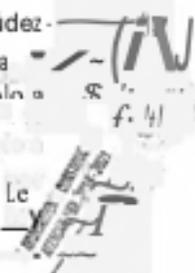
H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE ATZACAN, VERACRUZ



Primer Punto: Lista de Asistencia y en SU caso Declaratorio de Quórum Legal, el C. Luis Bermúdez Aleluya, Secretario del H. Ayuntamiento Constitucional de Atzacán, ver. Procede a realizar el pase de lista para certificar que estén presentes los integrantes del honorable cuerpo edilicio, por lo que le hace la declaración al C. Octavio Misael Lorenzo Morales Presidente Municipal Constitucional, de que se encuentran presentes todos los integrantes del H. Cabildo, existiendo quórum legal para sesionar, conforme al artículo 29 fracción II de la Ley Orgánica del Municipio Libre, por lo que los acuerdos que se tomen serán válidos y obligan a su cumplimiento. -----

Se toman como válidos y obligan a su cumplimiento.

Segundo Punto: Lectura y Aprobación del Orden del Día. el C. Luis Bermúdez Aleluya, en su carácter de Secretario del H. Ayuntamiento dio lectura a la propuesta del orden del día en los términos de la convocatoria sometiéndola a la consideración de los integrantes del honorable cuerpo edilicio, por lo que se aprobó el orden del día en los términos de la convocatoria, por unanimidad de votos, en términos del artículo 28 segundo párrafo de la Ley Orgánica del Municipio Libre. -----



Tercer Punto: Lectura y Aprobación del Acta de la Sesión Anterior, el C. Luis Bermúdez Aleluya, Secretario del H. Ayuntamiento da lectura al acta de la sesión anterior. -----

Con fundamento en el artículo 28 fracción II de la Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de Veracruz, se somete a consideración de los integrantes del cuerpo edilicio, la aprobación del acta de sesión anterior, misma que es aprobada por unanimidad. -----



SECRETARIA
Luis Bermúdez Aleluya

SLR T S/N COL. CENTRO ATZACA- VER.
presidencia(atzacan.gob.mx)
TEL: 01 (272) 721 7492 - 721 889- - 721 889-

Atzacán, Veracruz, a los 11 días del mes de Mayo del 2011



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE ATZACAN, VERACRUZ



Cuarto Punto: Propuesta, análisis, discusión y en su caso aprobación para la aplicación correcta del inventario de activos en relación a las reglas específicas del registro y valoración del patrimonio aprobado por consejo nacional de armonización contable (CONAC). En uso de la voz el presidente municipal expone ante este H. Cabildo que mediante oficio numero TESO/0115/2020 girado por el tesorero municipal donde le solicita llamar a sesión de cabildo para aprobar la aplicación correcta de los bienes muebles de montos menores como lo marca en el cuerdo las reglas específicas del registro y valoración del patrimonio aprobado por consejo nacional de armonización contable (CONAC) y las reglas específicas del registro y valoración del activo, anexando la propuesta para el ajuste en relación a los bienes muebles de monto menor de este H. Ayuntamiento.



Con fundamento en el artículo 28 fracción II de la ley orgánica del municipio libre, se somete a consideración de los integrantes del cuerpo edilicio la aprobación para realizar una reclasificación de los bienes muebles de montos menores de este H. Ayuntamiento.

Handwritten signature and initials, possibly 'L1'.

ACUERDO.

UNICO: se aprueba por UNANIMIDAD del pleno realizar la aplicación correcta del inventario de los bienes muebles de montos menores de este H. Ayuntamiento como lo establecen en las reglas específicas del registro y valoración del patrimonio aprobado por consejo nacional de armonización contable (CONAC) y las reglas específicas del registro y valoración del activo.

Handwritten signature on the left side of the 'ACUERDO' section.

enerales, No hubo asuntos generales.

QUINTO PUNTO.- Asuntos g

Official stamp of the Ayuntamiento de Atzacán, Veracruz, with contact information: 'SECRETARIA S/N COL. CENTRO ATZACAN, VERACRUZ', 'presidencia@ntzcan.gob.mx', 'TEL: 01 (272) 721 7492 - 721 8895 - 721 8833', and 'ASUR'. Includes handwritten signatures and initials.



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE ATZACÁN, VERACRUZ



El C. Luis Bermúdez Aleluya Secretario del H. Ayuntamiento Constitucional informa al C. Octavio Misael Lorenzo Morales Presidente Municipal que se han agotado los asuntos enlistados en el orden del día. No habiendo otro asunto que tratar, se da por terminada la presente sesión de cabildo, siendo las 10:32 horas del mismo día de su inicio firmando al calce quienes en ella intervinieron.

Doy fe. -----


C. Octavio Misael Lorenzo Morales
Presidente Municipal Constitucional



C. Laura Lazcano López
Síndica Municipal



C. Teodoro Jorge Jiménez Caliente
Regidor Único Municipal.


C. Luis Bermúdez Aleluya
Secretario del H. Ayuntamiento.




SUR 2 S/N COL. CENTRO ATZACÁN, VER.

presidencia@atzacan.gob.mx

TEL: 01 (272) 721 7492 - 721 8895 - 721 8891

DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE ATZACÁN, VERACRUZ



ANEXO PROPUESTA PARA EL AJUSTE EN RELACIONA LOS DE BIENES MUEBLES
DE MONTO MENOR

Nº	DESCRIPCION DEL BIEN	MONTO ORIGINAL DE INVERSION
1	BILION ESCRIB. 4F NOO CHESES 0143	5,350.00
2	LAPTOP LENOVO	5,400.00
3	ESTACION BASIS 3FAS CENERO Y CEDRO	5,350.25
4	RADIO PORTATIL KENWOOD	5,220.00
5	RADIO PORTATIL KENWOOD	5,220.00
6	RADIO PORTATIL KENWOOD	5,220.00
7	RADIO PORTATIL KENWOOD	5,220.00
8	RADIO PORTATIL KENWOOD	5,220.00
9	COMPUTADORA MONITOR 4F CENE DEUVORIS	5,300.00
10	LIBRERO FUD DE MADRA (2 PZAS)	5,000.00
11	MUEBLES DE SILLONES C/ROJO	5,000.00
12	ARCHIBERO 4 SILLONES COLOR NEGRO/GRMO	5,000.00
13	SILLA DE RUEDAS C/ROJO/NEGRO	5,000.00
14	PANTALLA ACER C/NEGRO	5,000.00
15	ESPEJO	5,000.00
16	ESPEJO	5,000.00
17	EQUIPO DE COMPUTO B/DO	4,800.00
18	MOTO VERBA BARRA DE 18" MARCA TRUPER	4,800.00
19	COMPUTADORA ACER C/NEGRO	4,800.00
20	CAMARA DIGITAL	4,700.00
21	CAMARA	4,700.00
22	CAMARA DIGITAL SAMSUNG C/ROJO	4,700.00
23	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO	4,600.20
24	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO	4,600.20
25	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO	4,600.20
26	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO	4,600.20
27	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO	4,600.20
28	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
29	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
30	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
31	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
32	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
33	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
34	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
35	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
36	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
37	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
38	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
39	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
40	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
41	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
42	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
43	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
44	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
45	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
46	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
47	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
48	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
49	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
50	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
51	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
52	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
53	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
54	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
55	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
56	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
57	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
58	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
59	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
60	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
61	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
62	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
63	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
64	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
65	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
66	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
67	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
68	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
69	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
70	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
71	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
72	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
73	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
74	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
75	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
76	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
77	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
78	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
79	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
80	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
81	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
82	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
83	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
84	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
85	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
86	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
87	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
88	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
89	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
90	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
91	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
92	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
93	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
94	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
95	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
96	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
97	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
98	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
99	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20
100	ARCHIBERO 4 C/ NEGRO BARRA VERTICAL	4,600.20

DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ



II AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE ATZACÁN, VERACRUZ



41	ME. ACONDICIONADO MINIPLOT LIFE 12000 BTU	1	4 480.00
42	MULTIFUNCCIONAL SÉCROSE C NEGRO	5	4 480.00
43	INFRESORA MULTIFUNCIONAL	1	4 480.00
44	INFRESORA MULTIFUNCIONAL BROTHER	5	4 480.00
45	MONITOR ACER	1	4 400.00
46	COMPUTADORA ACER VERTON N4210	5	4 275.00
47	MONITOR 22" C NEGRO	1	4 250.00
48	FOOTABANDERA C CEDRO	1	4 000.00
49	PANTALLA TV POLAROID C NEGRO	5	4 000.00
50	ESPEJO DE FORTURA/MADERA	1	4 000.00
51	LIBERA SIN COLCHON	5	4 000.00
52	INFRESORA EPSON C NEGRO	1	4 000.00
53	CPU DE ESCRITORIO ACTIVE COOLSWEE MULTI	5	4 000.00
54	MONITOR ACER C NEGRO	1	4 000.00
55	PANTALLA TV POLAROID	5	4 000.00
56	TINA DE HIDROMASAJE C CORO	1	4 000.00
57	SILLA MODELO LECTIVA	5	3 995.00
58	TRONCO DE HOMBRE	1	3 000.00
59	MONITOR Y CPU DELL	5	3 897.00
60	MONITOR Y CPU DELL	5	3 897.00
61	MONITOR Y CPU DELL	5	3 897.00
62	MONITOR Y CPU DELL	5	3 897.00
63	MONITOR DELL	1	3 897.00
64	MONITOR Y CPU DELL	5	3 897.00
65	MONITOR Y CPU	1	3 897.00
66	MONITOR Y CPU	5	3 897.00
67	MONITOR Y CPU DELL	1	3 897.00
68	MONITOR Y CPU DELL	1	3 897.00
69	MINI EPLF C BLANCO RUL	5	3 805.00
70	MINI EPLF C BLANCO RUL	1	3 805.00
71	MINI EPLF C BLANCO RUL	5	3 805.00
72	COMPUTADORA ENSAMBLADA BENQ	1	3 880.00
73	ACCESORIOS DE REDES	5	3 876.11
74	ARCHIVERO ORGANIZADOR 4 GAVETAS	1	3 000.00
75	ARCHIVERO MET 4 GAVETAS ARENA	5	3 005.00
76	ARCHIVERO MET 4 GAVETAS ARENA	1	3 005.00
77	ARCHIVERO MET 3 GAVETAS ARENA	5	3 005.00
78	ESCRITORIO DE 3 CAJONES	1	3 390.00
79	ESCRITORIO PARA COMPUTADORA COLOR ROJO	5	3 390.00
80	ESCRITORIO 2 PZAS DE 3 CAJONES COLOR ROJO	5	3 275.00
81	ESCRITORIO 2 PZAS DE 3 CAJONES COLOR ROJO	1	3 275.00
82	ESCRITORIO 2 PZAS DE 3 CAJONES COLOR ROJO	5	3 275.00
83	ESCRITORIO 2 PZAS DE 3 CAJONES COLOR ROJO	1	3 275.00
84	ARCHIVERO METALICO DE 4 GAVETAS	5	3 248.00

DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE ATZACÁN, VERACRUZ



85	COMPUTADORA IBM PC	3	3,200.00
86	ARCHIVERO 340 # CAJONES DE 2 GAVETAS Y CAJON	3	3,114.00
87	ARCHIVERO MET 3 GAVETAS ARENA	3	3,000.00
88	ARCHIVERO MET 3 GAVETAS ARENA	1	3,000.00
89	ESCRITORIO DE MADERA O CEDRO MEDIO (3 CAJONES)	3	3,000.00
90	ESCRITORIO DE MADERA O CEDRO MEDIO (3 CAJONES)	1	3,000.00
91	ESCRITORIO DE MADERA O CEDRO MEDIO (3 CAJONES)	3	3,000.00
92	ESCRITORIO DE MADERA O CEDRO MEDIO (3 CAJONES)	5	3,000.00
93	MAQUINA DE ESCRIBIR BROTHER	1	3,000.00
94	MUEBLES CON CAJONES PARA ARCHIVO	3	3,000.00
95	MUEBLES CON CAJONES PARA ARCHIVO	1	3,000.00
96	ARCHIVERO METALICO DE 4 GAVETAS	3	2,800.00
97	PUNZA ELECTRICIDAD	1	2,800.00
98	MESA PLEGABLE COBLANCO	3	2,800.00
99	MESA PLEGABLE COBLANCO	1	2,800.00
100	LIBRERO 4 CUBAS 5 ESTANTES	3	2,798.00
101	IMPRESORA	3	2,784.00
102	BANCA 3 PLAZAS TELR	3	2,781.00
103	BILDA EBC RESP ALTO MODO EMO	1	2,720.00
104	BILDA EBC ALFO MEZZO	1	2,720.00
105	BILDA ELECTIVA MODO	3	2,700.00
106	ESCRITORIO METALICO O CEDRO 4 CAJONES CHICOS A CAL GRAN	1	2,700.00
107	ESCRITORIO METALICO O CEDRO 4 CAJONES CHICOS A CAL GRAN	3	2,700.00
108	BILDA SECRETARIAL O MEDIO	1	2,600.00
109	BILDA SECRETARIAL O MEDIO	3	2,600.00
110	ARCHIVERO METALICO	1	2,500.00
111	ESCRITORIO METALICO (4 CAJONES COFFEE)	3	2,500.00
112	ARCHIVERO METALICO	3	2,500.00
113	ESCRITORIO METALICO COFFEE	1	2,500.00
114	ARCHIVERO METALICO 3 GAVETAS	3	2,500.00
115	MAQUINA DE ESCRIBIR COBLANCO Y NEGRO	1	2,500.00
116	COMPUTADORA EN GABINETE GATE WAY	3	2,500.00
117	ARCHIVERO METALICO	1	2,500.00
118	ESCRITORIO	3	2,500.00
119	ARCHIVERO METALICO 3 GAVETAS COBOL	1	2,500.00
120	BILDA ACORANADA DE TACTO PIEL DE MADERA O CEDRO MEDIO	3	2,500.00
121	BILDA ACORANADA DE TACTO PIEL DE MADERA O CEDRO MEDIO	1	2,500.00
122	BILDA ACORANADA DE TACTO PIEL DE MADERA O CEDRO MEDIO	3	2,500.00
123	BILDA ACORANADA DE TACTO PIEL DE MADERA O CEDRO MEDIO	1	2,500.00
124	BILDA ACORANADA DE MADERA	1	2,500.00
125	ARCHIVERO DE 4 GAVETAS	3	2,500.00
126	ESCRITORIO METALICO COLO COFFEE	1	2,500.00
127	ESCRITORIO METALICO DE 4 CAJONES	3	2,500.00
128	SISTEMA METALICO COFFEE CON PUERTAS CORREIDAS DE VIERNO 2 ESTANTES	1	2,500.00

DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE ATZACÁN, VERACRUZ



129	EXTINGUIDOR	1	1,500.00
130	EXTINGUIDOR	1	1,500.00
131	COMPUTADORA ACER	1	1,500.00
132	COMPUTADORA ACER	1	1,500.00
133	COMPUTADORA ACER	1	1,500.00
134	COMPUTADORA ACER	1	1,500.00
135	COMPUTADORA ACER	1	1,500.00
136	COMPUTADORA ACER	1	1,500.00
137	COMPUTADORA ACER C.NEGRO	1	1,500.00
138	COMPUTADORA HP C.NEGRO	1	1,500.00
139	COMPUTADORA HP	1	1,500.00
140	COMPUTADORA ACER C.NEGRO	1	1,500.00
141	COMPUTADORA HP C.NEGRO	1	1,500.00
142	COMPUTADORA HP C.NEGRO	1	1,500.00
143	COMPUTADORA HP C.NEGRO	1	1,500.00
144	COMPUTADORA ACER C.NEGRO	1	1,500.00
145	COMPUTADORA ACER C.NEGRO	1	1,500.00
146	IMPRESORA HP	1	1,500.00
147	IMPRESORA EPSON 1220	1	1,500.00
148	BICICLETA SPINNING	1	1,500.00
149	BICICLETA SPINNING	1	1,500.00
150	ABRASADERA PARA TURBO	1	1,500.00
151	RELOJ CHECKER STEREN CLS-915	1	1,495.00
152	RADIO PORTATIL KENWOOD	1	1,450.00
153	RADIO PORTATIL KENWOOD	1	1,450.00
154	IMPRESORA HP C.NEGRO	1	1,400.00
155	ENCABO CUADRO ASEMBLI	1	1,370.00
156	ESCRITORIO BAS 120X60 UNVE GRAP	1	1,250.00
157	ESCRITORIO BAS 120X60 UNVE GRAP	1	1,230.00
158	ESCRITORIO BAS 120X60 UNVE GRAP	1	1,230.00
159	ESCRITORIO CON CRISTAL C.CAFÉ CON CRISTAL 6 CAJONES	1	1,200.00
160	FILTRO PARA CAFE CELICA CA-1290	1	1,185.00
161	FILTRO PARA CAFE CELICA CA-1290	1	1,185.00
162	FILTRO PARA CAFE CELICA CA-1290	1	1,185.00
163	ESCRITORIO BAS 120X60 UNVE GRAP	1	1,152.00
164	ESCRITORIO BAS 120X60 UNVE GRAP	1	1,152.00
165	ESCRITORIO BAS 120X60 UNVE GRAP	1	1,152.00
166	ESCRITORIO BAS 120X60 UNVE GRAP	1	1,152.00
167	ESCRITORIO BAS 120X60 UNVE GRAP	1	1,152.00
168	ESCRITORIO BAS 120X60 UNVE GRAP	1	1,152.00
169	ESCRITORIO DE METAL/MADERA/C. COME	1	1,000.00
170	ESCRITORIO METALICO CON 2 CAJONES	1	1,000.00
171	ESCRITORIO DE MADERA	1	1,000.00
172	LIBRETO DE MADERA C.NEGRO	1	1,000.00

DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ



H AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE ATZACÁN, VERACRUZ



173	CABALLA REDIDA DE MADERA	1	2,000.00
174	COMPUTADORA HP COLOR	1	2,000.00
175	COMPUTADORA HP COLOR	1	2,000.00
176	COMPUTADORA HP HISTO	1	2,000.00
177	COMPUTADORA HAZER C/NEGRO	1	2,000.00
178	IMPRESORA HP LASERJET C/NEGRO	1	2,000.00
179	CPU LG	1	2,000.00
180	CAMARA DIGITAL BEND	1	2,000.00
181	RADIO BASE MARCA KENWOOD	1	2,000.00
182	RADIO BASE MARCA KENWOOD	1	2,000.00
183	ESCRITORIO BAS 120080	1	1,840.37
184	ESCRITORIO BAS 120080	1	1,840.37
185	ESCRITORIO BAS 120080	1	1,840.37
186	ESCRITORIO 120080 UNNE C/RO	1	1,840.37
187	ESCRITORIO BAS 120080	1	1,840.37
188	ESCRITORIO BAS 120080	1	1,840.37
189	ESCRITORIO BAS 120080	1	1,840.37
190	ESCRITORIO BAS 120080 UNNE C/RO	1	1,840.37
191	ESCRITORIO BAS 120080 UNNE C/RO	1	1,840.37
192	ESCRITORIO BAS 120080 UNNE C/RAF	1	1,840.37
193	ESCRITORIO BAS 120080 UNNE C/RAF	1	1,840.37
194	ESCRITORIO BAS 120080 UNNE C/LI	1	1,840.37
195	ESCRITORIO BAS 120080 UNNE C/RO	1	1,840.37
196	ESCRITORIO BAS 120080 UNNE C/RAF	1	1,840.37
197	ESCRITORIO BAS 120080 UNNE C/RAF	1	1,840.37
198	MESA RECLINABLE C/BLANCO	1	1,600.00
199	IMPRESORA EPSON C/NEGRO	1	1,600.00
200	EQUIPO DE COMPUTO C/COLOR NEGRO	1	1,600.00
201	ESCALERILLA SIGIFAL	1	1,600.00
202	BANCA DE MANCUERNAS	1	1,600.00
203	BANCA DE MANCUERNAS	1	1,600.00
204	SILLON EJECUTIVO MEDIO NEGRO	1	1,607.60
205	SILLON EJECUTIVO MEDIO NEGRO	1	1,607.60
206	SILLON EJECUTIVO	1	1,607.60
207	SILLON EJEC MEDIO NEGRO	1	1,607.60
208	SILLON EJECUTIVO MEDIO NEGRO	1	1,607.60
209	SILLON EJECUTIVO MEDIO NEGRO	1	1,607.60
210	ESCRITORIO DE CRISTAL Y METALICO	1	1,600.00
211	ESCRITORIO DE CRISTAL Y METALICO	1	1,600.00
212	SILLA DE MADERA ADICIONADA C/CAFE	1	1,600.00
213	PRENSA EJECUTADORA	1	1,500.00
214	SOPORTE ELECTRONICO	1	1,500.00
215	SOPORTE ELECTRONICO	1	1,500.00
216	ARCHIVERO C/NEGRO 3 GAVETAS	1	1,500.00

DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ



H AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE ATZACÁN, VERACRUZ



217	MESA ESCRITORIO METAL C/CAJONERO	0	1,500.00
218	ESCRITORIO COLOR NEGRO	1	1,500.00
219	ARCHIVERO GRIS NEGRO 4 CAJETAS	0	1,500.00
220	ARCHIVERO COLOR NEGRO 4 CAJETAS	0	1,500.00
221	ARCHIVERO 4 CAJETAS C/NEGRO	0	1,500.00
222	BOKER BARRERA 20KG C/NEGRO	0	1,500.00
223	COMPUTADORA MONITOR LG D.BEIGE	0	1,500.00
224	COMPUTADORA MONITOR LG D.BEIGE	0	1,500.00
225	COMPUTADORA MONITOR LG D.BEIGE	0	1,500.00
226	COMPUTADORA ACER C/NEGRO	0	1,500.00
227	CPU ACER C/NEGRO	0	1,500.00
228	IMPRESORA HF C/NEGRO	0	1,500.00
229	IMPRESORA HF C/NEGRO	0	1,500.00
230	MONITOR SAMSUNG	0	1,500.00
231	MONITOR ASUS	1	1,500.00
232	MESA DE TERAPIA	0	1,500.00
233	SILLA SECRETARIAL FRANJA 2 NEGRO/GRIS	0	1,400.00
234	SILLA SECRETARIAL FRANJA 2 NEGRO/GRIS	0	1,400.00
235	SILLA SECRETARIAL FRANJA 2 NEGRO/GRIS	0	1,400.00
236	SILLA SECRETARIAL C/NEGRO	0	1,400.00
237	FANTALLA INSPECTOR	0	1,400.00
238	ARCHIVERO 3 CAJETAS C/NEGRO	0	1,425.00
239	SILLA OPERATIVA TELA	0	1,415.00
240	SILLA OPERATIVA TELA	0	1,415.00
241	SILLA OPERATIVA TELA	0	1,415.00
242	SILLA OPERATIVA TELA	0	1,415.00
243	SILLA OPERATIVA	0	1,415.00
244	SILLA OPERATIVA DHS-13 TELA	0	1,415.00
245	SILLA OPERATIVA DHS-11 TELA	0	1,415.00
246	SILLA OPERATIVA DHS-12 TELA	0	1,415.00
247	SILLA OPERATIVA DHS-13 TELA	0	1,415.00
248	SILLA OPERATIVA TELA DHS-13 TELA	0	1,415.00
249	SILLA OPERATIVA TELA DHS-13 TELA	0	1,415.00
250	MONITOR VORADID 15.5 PULGADAS	0	1,370.00
251	IMPRESORA HF C/BLANCO	0	1,300.00
252	IMPRESORA HF COLOR BLANCA	0	1,340.00
253	IMPRESORA HF COLOR BLANCA	0	1,340.00
254	SELON EJECUTIVO REJFAMEDO	0	1,265.00
255	SELON EJEC. JM-8627 B. MEDIO NEGRO	0	1,265.00
256	SELON EJEC. MEDIO NEGRO	0	1,265.16
257	SELON EJECUTIVO MEDIO MESH SCODRANI	0	1,265.16
258	MESA BLANCA	0	1,245.00
259	MESA BLANCA FLEXIBLE	0	1,245.00
260	ARCHIVERO ORGANIZADOR	0	1,200.00

DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE ATZACAN, VERACRUZ



261	CURUL DE TACTO PIEL COFRE OSCURO	3	1,200.00
262	CURUL DE TACTO PIEL COFRE OSCURO	1	1,200.00
263	CURUL DE TACTO PIEL COFRE OSCURO	3	1,200.00
264	CURUL DE TACTO PIEL COFRE OSCURO	3	1,200.00
265	CURUL DE TACTO PIEL COFRE OSCURO	3	1,200.00
266	MESA METALICA DES Y CAFE	3	1,200.00
267	RADIO PORTATIL	1	1,200.00
268	RADIO PORTATIL	3	1,200.00
269	RADIO PORTATIL	1	1,200.00
270	RADIO PORTATIL	3	1,200.00
271	RADIO PORTATIL	3	1,200.00
272	ENVIADORA T30 COMUSON PERPLEX	5	1,165.37
273	TANDEM DE ASIENTO	1	1,160.00
274	TANDEM DE ASIENTO	3	1,160.00
275	TANDEM DE ASIENTO	1	1,160.00
276	TANDEM DE ASIENTO	1	1,160.00
277	TANDEM DE ASIENTO	1	1,160.00
278	TANDEM DE ASIENTO	1	1,160.00
279	TANDEM DE ASIENTO	1	1,160.00
280	TANDEM DE ASIENTO	1	1,160.00
281	ESCRITORIO METALICO COLOR CRE	1	1,160.00
282	ESCRITORIO METALICO 1 CAJON OSCURO Y CAJON FIRMAS	1	1,100.00
283	ESPEJO DE PARED	3	1,100.00
284	PAJ DE BARBUS	3	1,100.00
285	ARCHIVERO METALICO	1	1,000.00
286	ESCRITORIO DE METAL	1	1,000.00
287	ARCHIVERO METALICO DE 4 GAVETAS	1	1,000.00
288	ARCHIVERO METALICO DE 4 GAVETAS	1	1,000.00
289	ARCHIVERO METALICO 3 GAVETAS	1	1,000.00
290	ARCHIVERO METALICO 3 GAVETAS	1	1,000.00
291	TELEFONO AVANZADO HYBRID PARASONIC	1	1,000.00
292	ARCHIVERO METALICO 3 BLOCS	1	1,000.00
293	ESCALERA UNO Y NEGRO (3 ESCALONES)	1	1,000.00
294	ANQUEL (3 ESTANTES)	1	1,000.00
295	ANQUEL	1	1,000.00
296	MESA NEGRO Y CAFE (MADERA Y METAL)	1	1,000.00
297	MESA COLOR CAFE	1	1,000.00
298	ARCHIVERO DE 3 GAVETAS	1	1,000.00
299	ESCRITORIO METALICO 2 CAJONES E CAFE	1	1,000.00
300	ESCRITORIO 2 CAJONES COLOR	1	1,000.00
301	ESCRITORIO CUBIERTO	1	1,000.00
302	EFYNDUIDOR	1	1,000.00
303	BANDEIRA TRICOLOR	1	1,000.00
304	BARRERONA HF CUBIERTO	1	1,000.00

DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE ATZACAN, VERACRUZ



305	IMPRESORA HP <u>C-4600</u>	1	1,000.00
306	IMPRESORA LOK	1	1,000.00
307	IMPRESORA HP <u>1000</u>	1	1,000.00
308	BICICLETA PUA	1	1,000.00
309	MANCUERNAS 10 KG	1	100.00
310	MANCUERNAS 10 KG	1	100.00
311	MANCUERNAS	1	15.00
312	MANCUERNAS	1	15.00
313	SILLA OPERATIVA TELA	1	945.01
314	SILLA OPERATIVA TELA	1	945.01
315	SILLA OPERATIVA	1	945.01
316	SILLA OPERATIVA TELA	1	945.01
317	SILLA OPERATIVA TELA	1	945.01
318	SILLA OPERATIVA TELA	1	945.01
319	SILLA OPERATIVA TELA	1	945.01
320	SILLA OPERATIVA TELA	1	945.01
321	SILLA OPERATIVA DHS -13 TELA	1	945.01
322	SILLA OPERATIVA DHS -13 TELA	1	945.01
323	SILLA OPERATIVA DHS-13 TELA	1	945.01
324	SILLA OPERATIVA DHS -13 TELA	1	945.01
325	SILLA OPERATIVA DHS-13 TELA	1	945.01
326	SILLA OPERATIVA DHS-13 TELA	1	945.01
327	SILLA OPERATIVA DHS -13 TELA	1	945.01
328	SILLA OPERATIVA DHS-13 TELA	1	945.01
329	SILLA OPERATIVA DHS-13 TELA	1	945.01
330	SILLA OPERATIVA DHS-13 TELA	1	945.01
331	SILLA OPERATIVA DHS-13 TELA	1	945.01
332	SILLA OPERATIVA DHS-13 TELA	1	945.01
333	SILLA OPERATIVA DHS-13 TELA	1	945.01
334	SILLA OPERATIVA DHS-13 TELA	1	945.01
335	SILLA OPERATIVA DHS-13 TELA	1	945.01
336	SILLA OPERATIVA DHS-13 TELA	1	945.01
337	SILLA OPERATIVA DHS-13 TELA	1	945.01
338	SILLA OPERATIVA DHS -13 TELA	1	945.01
339	BÓKER SAKURA	1	118.00
340	IMPRESORA REDRA	1	100.00
341	MOBIL DE TERAPIA	1	100.00
342	SILLA VISITA CÁBORA ACOBINADO	1	650.00
343	SILLA	1	650.00
344	SILLA RESPALDO MALLA DREORA CON CÓCERAS MODELO COMFORT	1	100.00
345	SILLA COLOR REDRA DOWFORD RESPALDO DE MALLA Y CUBIERTAS	1	100.00
346	MACETA	1	100.00
347	ESCAFORES GRISCAFE	1	750.00
348	ESCAFORES GRISCAFE	1	750.00

DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ



H AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE ATZACAN, VERACRUZ



349	BELA FORTA DO TELA	3	707.00
350	BELA FORTA DO TELA	1	707.00
351	BELA FORTA DO TELA	3	707.00
352	BELA FORTA DO TELA	1	707.00
353	BOLLETRA COFTADORA DE PAPEL	3	700.00
354	MANCUBIENASSAC	1	100.50
355	MANCUBIENASSAC	3	100.50
356	MANCUBIENASSAC	3	100.50
357	MESA	1	100.00
358	TELEFONO W ALAMBRICO	3	110.00
359	BELA CONFORT NEGRA RESPALDO DE MALLA	1	110.00
360	BELA CONFORT NEGRA RESPALDO DE MALLA	3	110.00
361	TELEFONO W ALAMBRICO MOTOROLA	1	110.00
362	GUERRA Y MAS. 20 METROS	3	110.00
363	JUEGOS DE ESPOSAS	1	110.00
364	JUEGOS DE ESPOSAS	3	110.00
365	JUEGOS DE ESPOSAS	3	110.00
366	JUEGOS DE ESPOSAS	3	110.00
367	JUEGOS DE ESPOSAS	1	110.00
368	JUEGOS DE ESPOSAS	1	110.00
369	JUEGOS DE ESPOSAS	3	110.00
370	MAQUINA DE COSER SINGER	1	501.75
371	MAQUINA DE COSER LIBERTY	3	501.00
372	MAQUINA DE COSER KEENE DELUXE	1	501.00
373	MAQUINA DE COSER LIBERTY	3	501.00
374	MAQUINA DE COSER SINGER PUNTO	1	501.00
375	MAQUINA DE COSER SINGER	3	501.00
376	MAQUINA DE COSER SINGER	3	501.00
377	MAQUINA DE COSER LIBERTY	1	501.00
378	MAQUINA DE COSER LIBERTY	3	501.00
379	MAQUINA DE COSER KEENE	1	501.00
380	MAQUINA DE COSER SINGER	3	501.00
381	MAQUINA DE COSER META	1	501.00
382	ACCESORIO	3	500.00
383	BELA GIRATORIA COLOR NEGRO	1	500.00
384	BELA GIRATORIA COLOR NEGRO	3	500.00
385	ELIMINADOR DE CORRIENTE (CDA)	1	500.00
386	PERFORADORA DE JORNIFORMES PESADO 355	3	500.00
387	MESA DE MADERA Y DE ESTRUCTURA METALICA	3	500.00
388	MESA DE MADERA Y DE ESTRUCTURA METALICA	1	500.00
389	MESA REDONDA DE MADERA	3	500.00
390	MESA REDONDA DE MADERA	1	500.00
391	ESCRITORIO COLOR NEGRO	3	500.00
392	BELA ESCRITORIO NEGRO	1	500.00

DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE ATZACÁN, VERACRUZ



393	SILLA ESCRITORIO NEGRA	1	100.00
394	SILLA ESCRITORIO NEGRA	3	300.00
395	SILLA ESCRITORIO NEGRA	1	100.00
396	SILLA DE MADERA COLOR CAFÉ	3	300.00
397	SILLA DE MADERA COLOR CAFÉ	3	300.00
398	SILLA DE METAL RESPALDO AJUSTADO	9	900.00
399	RECAMARON ALUMINIO	1	100.00
400	RECAMARON ORO	1	100.00
401	MESA METÁLICA NEGRO	3	300.00
402	MESA DE PLÁSTICO COLOR BLANCO	3	300.00
403	PLANCHON COLOR BLANCO	3	300.00
404	MAQUINA DE COSER META	1	100.00
405	MAQUINA DE COSER META	3	300.00
406	MAQUINA DE COSER E METAL VOLTS 127V	1	100.00
407	MAQUINA DE COSER META	3	300.00
408	MAQUINA DE COSER META	1	100.00
409	CASTILLOS DE BASQUETBALL COLOR ROJO	1	100.00
410	CASTILLOS DE BASQUETBALL COLOR ROJO	3	300.00
411	MESA GRAN DE DE MADERA	3	300.00
412	MACETA	3	300.00
413	LAMPARA DE PARABOLAS ORO	1	100.00
414	ELIMINADOR ETC.	3	300.00
415	MO MITOR SENSEY	3	300.00
416	ELIMINADOR ETC.	3	300.00
417	SILLA VISITA TELA C NEGRO	1	457.04
418	SILLA VISITA TELA C NEGRO	3	457.04
419	SILLA GIRATORIA COLOR MEDIO	1	400.00
420	SILLA GIRATORIA COLOR MEDIO	1	400.00
421	TELÉFONO BALAMBRICO W/TECH	3	300.00
422	TELÉFONO BALAMBRICO TAMASONIC C NEGRO	1	400.00
423	SILLA VISITA TELA C NEGRO	3	400.00
424	SILLA VISITA TELA C NEGRO	1	400.00
425	MESA ESCRITORIO CIRCULO	3	300.00
426	MESA METÁLICA Y MADERA COLOR CAFÉ	1	400.00
427	ARAQUEL DE METAL DE 3 OMBRILLAS	3	300.00
428	SILLA DE COLOR NEGRO PLEGABLE	1	100.00
429	SILLA DE COLOR NEGRO PLEGABLE	3	300.00
430	SILLA DE COLOR NEGRO PLEGABLE	1	100.00
431	SILLA DE COLOR NEGRO PLEGABLE	1	100.00
432	SILLA DE COLOR NEGRO PLEGABLE	3	300.00
433	SILLA DE COLOR NEGRO PLEGABLE	1	100.00
434	SILLA DE COLOR NEGRO PLEGABLE	3	300.00
435	SILLA DE COLOR NEGRO PLEGABLE	1	100.00
436	SILLA DE COLOR NEGRO PLEGABLE	3	300.00

DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE ATZACÁN, VERACRUZ



437	SELA DE COLOR NEGRO PLEGABLE	5	100.00
438	SELA DE COLOR NEGRO PLEGABLE	1	100.00
439	SELA DE COLOR NEGRO PLEGABLE	5	100.00
440	TELÉFONO PARAZAR: <u>C-MICRO</u>	1	100.00
441	TELÉFONO DE <u>SECRETARÍA</u> /TECH	5	100.00
442	TELÉFONO DE <u>OFICINA</u> PARAZAR	5	100.00
443	SELA COLOR NEGRO	5	100.00
444	SELA COLOR NEGRO	5	100.00
445	PIZARRÓN CIRCULAR	1	100.00
446	MÁQUINA DE ESCRIBIR: BLANCO Y NEGRO	5	100.00
447	SELA COLOR NEGRO	1	100.00
448	TELÉFONO PARAZAR C	5	100.00
449	TELÉFONO PARAZAR C	1	100.00
450	RELOJ CHECADOR	5	100.00
451	PELAMA C NEGRO	1	100.00
452	MOBILIO COLOR CAFÉ	1	100.00
453	PERFORADORA DE 2 OFICINAS MEMORIA	5	150.00
454	COLCHONETAS C/VERDE Y ROJO	1	150.00
455	COLCHONETAS C/VERDE Y ROJO	5	150.00
456	COLCHONETAS C/VERDE Y ROJO	1	150.00
457	COLCHONETAS C/VERDE Y ROJO	5	150.00
458	GRADAS DE TABULAR COLOR ROJO	5	114.28
459	GRADAS DE TABULAR COLOR ROJO	5	114.28
460	GRADAS DE TABULAR COLOR ROJO	1	114.28
461	GRADAS DE TABULAR COLOR ROJO	5	114.28
462	GRADAS DE TABULAR COLOR ROJO	1	114.28
463	GRADAS DE TABULAR COLOR ROJO	1	114.28
464	GRADAS DE TABULAR COLOR ROJO	5	114.28
465	GRADAS DE TABULAR COLOR ROJO	1	114.28
466	GRADAS DE TABULAR COLOR ROJO	5	114.28
467	GRADAS DE TABULAR COLOR ROJO	1	114.28
468	GRADAS DE TABULAR COLOR ROJO	5	114.28
469	GRADAS DE TABULAR COLOR ROJO	1	114.28
470	GRADAS DE TABULAR COLOR ROJO	5	114.28
471	GRADAS DE TABULAR COLOR ROJO	5	114.28
472	ANQUEL DE METAL	1	100.00
473	ANQUEL DE METAL	5	100.00
474	ANQUEL DE METAL	1	100.00
475	ANQUEL DE METAL	5	100.00
476	ANQUEL DE METAL	1	100.00
477	ANQUEL DE METAL	5	100.00
478	ANQUEL DE METAL	1	100.00
479	ANQUEL DE METAL	5	100.00
480	ANQUEL DE METAL	1	100.00

DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ



H AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE ATZACÁN, VERACRUZ



481	ALICATORIO DE METAL	5	200.00
482	CINTA METRICA DE FIBRA DE VIDRIO DE 50 METROS	3	200.00
483	SILLA NEGRA PLEGABLE DE PLASTICO	3	200.00
484	SILLA NEGRA PLEGABLE DE PLASTICO	3	200.00
485	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	5	200.00
486	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
487	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
488	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
489	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
490	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
491	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
492	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
493	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
494	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
495	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
496	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
497	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
498	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
499	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
500	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
501	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
502	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
503	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
504	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
506	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
508	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
509	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
510	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
511	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
512	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
513	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
514	SILLA NEGRA DE PLASTICO PLEGABLE	3	200.00
515	SILLAS NEGRAS PLEGABLES DE PLASTICO	3	200.00
516	SILLAS NEGRAS PLEGABLES DE PLASTICO	3	200.00
517	SILLAS NEGRAS PLEGABLES DE PLASTICO	3	200.00
518	SILLAS NEGRAS PLEGABLES DE PLASTICO	3	200.00
519	SILLAS NEGRAS PLEGABLES DE PLASTICO	3	200.00
520	SILLAS NEGRAS PLEGABLES DE PLASTICO	3	200.00
521	SILLAS NEGRAS PLEGABLES DE PLASTICO	3	200.00
522	SILLAS NEGRAS PLEGABLES DE PLASTICO	3	200.00
523	SILLAS NEGRAS PLEGABLES DE PLASTICO	3	200.00
524	SILLAS NEGRAS PLEGABLES DE PLASTICO	3	200.00

DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE ATZACÁN, VERACRUZ



525	SELAS NEGRA PLEGABLE DE PLASTICO	1	250.00
526	SELAS NEGRA PLEGABLE DE PLASTICO	5	250.00
527	SELAS NEGRA PLEGABLE DE PLASTICO	1	150.00
528	SELAS NEGRA PLEGABLE DE PLASTICO	5	250.00
529	SELAS NEGRA PLEGABLE DE PLASTICO	1	250.00
530	SEL LENO/TUX COLOR NEGRO	5	250.00
531	TELEFONO COLOR BEIGE	1	250.00
532	TELEFONO COLOR NEGRO PANASONIC	1	250.00
533	LOYS DE JOUVEYI DE ESTABILIZACIÓN VARIOS COLORES	5	250.00
534	COMOS PREVENTIVOS	1	200.00
535	COMOS PREVENTIVOS	5	250.00
536	COMOS PREVENTIVOS	1	250.00
537	COMOS PREVENTIVOS	5	250.00
538	COMOS PREVENTIVOS	1	250.00
539	COMOS PREVENTIVOS	5	250.00
540	UNIDADES DE PH -34	1	150.48
541	UNIDADES DE PH -35	5	150.48
542	UNIDADES DE PH -36	1	150.48
543	UNIDADES DE PH -37	5	150.48
544	UNIDADES DE PH -38	5	150.48
545	UNIDADES DE PH -39	1	150.48
546	UNIDADES DE PH -30	5	150.48
547	UNIDADES DE PH -31	1	150.48
548	UNIDADES DE PH -32	5	150.48
549	UNIDADES DE PH -33	1	150.48
550	UNIDADES DE PH -34	5	150.48
551	UNIDADES DE PH -35	1	150.48
552	UNIDADES DE PH -36	1	150.48
553	UNIDADES DE PH -37	5	150.48
554	UNIDADES DE PH -38	1	150.48
555	UNIDADES DE PH -39	5	150.48
556	UNIDADES DE PH -40	1	150.48
557	UNIDADES DE PH -41	5	150.48
558	UNIDADES DE PH -42	1	150.48
559	UNIDADES DE PH -43	5	150.48
560	UNIDADES DE PH -44	1	150.40
561	SELA DE PLASTICO BLANCO	5	150.00
562	SELA PLASTICA	1	150.00
563	SELA PLASTICA	1	150.00
564	SELA COLOR NEGRO	5	150.00
565	SELA SECRETARIAL COLOR NEGRO	1	150.00
566	SELA VINIL COLOR NEGRO	5	150.00
567	CASCO PARA MOTOCICLISTAS	1	150.00
568	CASCO PARA MOTOCICLISTAS	5	150.00

DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE ATZACÁN, VERACRUZ



369	SARDELLAS TROCOLOR	5	150.00
370	SARDELLAS TROCOLOR	1	150.00
371	TECLADO TRUE BASS	1	150.00
372	PALA	1	120.00
373	CONVERTIDOR PARA RADIO	5	180.00
374	ARCHIVERO DE METAL	1	180.00
375	SILLA TAPIZADA CON METAL	5	120.00
376	SILLA TAPIZADA CON METAL	5	110.00
377	RESTRADOR DE MADERA COFFE	1	110.00
378	SILLA DE PLASTICO CROUD	5	110.00
379	SILLA DE PLASTICO CROUD	1	100.00
380	SILLA DE PLASTICO CROUD	5	110.00
381	SILLA DE PLASTICO CVERSI	1	110.00
382	SILLA DE PLASTICO CVERSI	5	110.00
383	SILLA DE PLASTICO CVERSI	1	150.00
384	MESA DE MADERA Y DE ESTRUCTURA METALICA	1	120.00
385	SILLA DE PLASTICO CCAFÉ	1	110.00
386	SILLA DE PLASTICO CVERSI	5	110.00
387	SILLA DE PLASTICO CVERSI	1	150.00
388	SILLA DE PLASTICO CVERSI	1	100.00
389	SILLA DE PLASTICO CVERSI	5	100.00
390	SILLA DE PLASTICO CROUD	1	110.00
391	SILLA DE PLASTICO CROUD	5	110.00
392	SILLA DE PLASTICO CROUD	1	150.00
393	PERFORADORA DE METAL	5	100.00
394	SILLA DE PLASTICO CBLANCO	1	110.00
395	SILLA DE PLASTICO CBLANCO	5	110.00
396	SILLA DE PLASTICO CBLANCO	5	120.00
397	SILLA DE PLASTICO CBLANCO	1	100.00
398	MESA DE MADERA LIGER BLANCA	5	120.00
399	LAMPARA DE INSERCCION COBIS	1	110.00
400	DIABITO DE BASURA	5	110.00
401	MOVEL DE PLASTICO PARA ESTIMULACION ROSA Y AZUL	1	150.00
402	BARCO DE 2 PERSONAS	5	100.00
403	MACETERO CUADRADO COBIS	1	90.00
404	EXHIBIDOR	5	20.00
405	SILLA DE ESCRITORIO	1	20.00
406	PORTA PLANO COBIS	5	20.00
407	MESA BARCO	1	20.00
408	SILLA BANCA DE PLASTICO	1	20.00
409	SILLA BANCA DE PLASTICO	5	20.00
410	SILLA BANCA DE PLASTICO	1	20.00
411	SILLA BANCA DE PLASTICO	5	20.00
412	SILLA BANCA DE PLASTICO	1	20.00

DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE ATZACÁN, VERACRUZ



411	SELLA BLANCA DE PLASTICO	1	99.00
414	SELLA BLANCA DE PLASTICO	1	99.00
413	LLAVES DE ESPOSAS	1	200.00
419	LLAVES DE ESPOSAS	1	99.00
417	LLAVES DE ESPOSAS	1	99.00
415	LLAVES DE ESPOSAS	1	99.00
414	BANCO DE MADERA COFFE	1	99.00
420	BANCO COFFE	1	200.00
421	COSTO DE BAJURA	1	99.00
422	HOJAS DE POLICARBONATO	1	99.00
423	HOJAS DE POLICARBONATO	1	99.00
424	HOJAS DE POLICARBONATO	1	99.00
425	HOJAS DE POLICARBONATO	1	99.00
426	HOJAS DE POLICARBONATO	1	99.00
427	HOJAS DE POLICARBONATO	1	99.00
428	HOJAS DE POLICARBONATO	1	99.00
429	HOJAS DE POLICARBONATO	1	99.00
430	HOJAS DE POLICARBONATO	1	99.00
431	HOJAS DE POLICARBONATO	1	99.00
432	HOJAS DE POLICARBONATO	1	99.00
433	HOJAS DE POLICARBONATO	1	99.00
434	HOJAS DE POLICARBONATO	1	99.00
435	HOJAS DE POLICARBONATO	1	99.00
436	HOJAS DE POLICARBONATO	1	99.00
437	LLANTA FITNESS	1	100.00
438	ESPEJO GRANDE	1	47.00

TOTALS

999,055.34

AÑO	VALORUMA	UMAS	VALOR
2017	\$ 75.49	70	\$ 5,284.30
2018	\$ 80.60	70	\$ 5,642.00
2019	\$ 84.49	70	\$ 5,914.30

H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL		VALE DE RESGUARDO
ATZACAN 2018-2021		N- 0
RECIBI DEL H. AYUNTAMIENTO DE ATZACAN, VER.		
BIEN (ES) MUEBLES (S): _____		
NÚMERO DE SERIE: _____	PROVEEDOR _____	
No. DE FACTURA _____		
No. INVENTARIO: _____		
MES DE PATRIMONIO: _____		
BIEN (ES) MUEBLES (S) QUE QUEDA (N) BAJO MI CUSTODIA, RESGUARDADO O USO DERIVADO SIENDO MI RESPONSABILIDAD SU CUIDADO, EL BUEN USO DEL MI MO ASÍ COMO SU BUEN FUNCIONAMIENTO, OBLIGÁNDOME A ENTREGARLO CUANDO SE ME REQUIERA O CUANDO DEJE DE PRESTAR MIS SERVICIOS A ESTE H. AYUNTAMIENTO.		
ATZACAN, VER. A _____	DE _____	DEL _____
DEPARTAMENTO _____	RECIBI _____	ENTREGÓ _____



INSTITUTO MUNICIPAL DE
LAS MUJERES DE ATZACÁN



OFI./13271.M.M./2020
ASUNTO: SOLICITUD DE TRASPASO,
ATZACÁN, VER. A 13 DE AGOSTO DEL 2020.

ING. DAVID GONZALEZ CORONA
TESORERO MUNICIPAL DEL H.
AYUNTAMIENTO DE ATZACÁN,
PRESENTE:

Por medio del presente escrito le solicito el traspaso de los siguientes bienes muebles, mismos que pertenecen al inventario del Instituto Municipal de las Mujeres de Atzacán:

- Monitor Mod V173 b, marca "ACER", N° de serie ETLBNOC12193212520408
- CPU D, Negro, marca "LG Active Cool", N° de serie 940400064908

Lo anterior, debido a que dejó de funcionar.

Quedo a su disposición para cualquier duda.

Sin otro particular reciba un cordial saludo.

Respetuosamente

C. E. JOVITA LORENZO MORALES
DIRECTORA DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE LAS
MUJERES DEL H. AYUNTAMIENTO DE ATZACÁN

CCP- FRENTE BASES PERE- DPOE- MVIR DEL H. AYUNTAMIENTO DE ATZACÁN (PARA SU BUENO BIENESTAR)

H. AYUNTAMIENTO SUR 2 SIN COL CENTRO

h.ayuntamientoatzacan@gmail.com h.matzacan018@outlook.es

TEL: 01 (272) 72-174-92

72-9-85-85 72188-85

LA SORORIDAD UN CAMINO A
LA IGUALDAD SUSTANTIVA

DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ



H. AYUNTAMIENTO DE ATZACÁN, VER.
ADMINISTRACIÓN 2018-2021

REPORTE DE MOVIMIENTO DE MUEBLES, EQUIPOS DE OFICINA Y OTROS

FECHA:	DIA	MES	AÑO
	15	7	2020

BAJA

DESTINO		
TRASPASE	FUERA DE SERVICIO	X

No. DE INVENTARIO Y DESCRIPCIÓN DEL MUEBLE O EQUIPO DE OFICINA MOTIVO DE LA BAJA:

**NO TIENE NUMERO DE INVENTARIO, SOLO LA LEYENDA "FOMENTO AGROPECUARIO".
SILLÓN EJECUTIVO NEGRO PARA ESCRITORIO SIN PORTABRAZOS.**

SI ES TRASPAGO:

DEPARTAMENTO:	
RESPONSABLE:	

SI ES FOR. FUERA DE SERVICIO DESCRIBA EL DANO:

ESTÁ DESPRENDIDO EL RESPALDO

RESPONSABLE ACTUAL

[Handwritten Signature]

NUEVO RESPONSABLE

RESPONSABLE DE INVENTARIOS:

TESORERO MUNICIPAL
ING. DAVID GONZALEZ CORONÁ

DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ

ATZACAN, VER A 27 DE AGOSTO DE 2020

SOLICITUD DE BAJA DE SILLA

POR ESTE MEDIO ME DIRIJO A USTED PARA SOLICITARLE LA BAJA DE UNA SILLA DE OFICINA
NEGRA EN COLOR PIEL ASIGNADA AL DEPARTAMENTO DE REGIDURIA CON NUMERO DE
INVENTARIO INV2018-REG-A-00107, QUE POR MOTIVOS DE ESPACIO Y DEFECTOS ME ES YA IMPOSIBLE
TENER EN EL DEPARTAMENTO A MI CARGO YA QUE EL ESPACIO CON EL QUE CUENTO PARA REALIZAR
MIS FUNCIONES ES PEQUEÑO.

MOTIVO POR EL QUE ME DIRIJO A USTED ESPERANDO CONTAR CON SU COMPRENSION Y
PRONTA RESPUESTA SIN MAS POR EL MOMENTO QUEDO EN ESPERA, NO SIN ANTES ENVIARLE UN
CORDIAL SALUDO.

ATENTAMENTE

PROF. TEODULFO JORGE JIMENEZ CALIENTE

REGIDOR UNICO MUNICIPAL



DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ



AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TZACÁN, VERACRUZ
RELACION DE BIENES MUEBLES



CODIGO DE BARRAS	IMAGEN	DESCRIPCION	Nº DE SERIE	BRAN	ESTADO
4211010101		ESTERERO METALICO COLOR NEGRO EL TALLADO	8V2018-00010101	MUEBL	ACTIVO
		SILLA SUSPENSIONAL COLOR NEGRO	8V2018-00010101	MUEBL	ACTIVO
4211010102		SILLA DE OFICINA AGENTE Y ESPALDO DE PLASTICO	8V	MUEBL	ACTIVO
0101010101		ESTERERO METALICO COLOR NEGRO	8V2018-00010101	MUEBL	ACTIVO
0101010102		ESTERERO METALICO	8V	MUEBL	ACTIVO
		8P DESKTOP BK ADVANTAGE 2175 MULTIMEDIA COLOR NEGRO Y BLANCO COMODATO DE MUEBL	8V	MUEBL	ACTIVO
020201010101		8P DESKTOP BK ADVANTAGE 2175 MULTIMEDIA COLOR NEGRO Y BLANCO COMODATO DE MUEBL	8V	MUEBL	ACTIVO
020201010102		8P DESKTOP BK ADVANTAGE 2175 MULTIMEDIA COLOR NEGRO Y BLANCO COMODATO DE MUEBL	8V	MUEBL	ACTIVO
020201010103		8P DESKTOP BK ADVANTAGE 2175 MULTIMEDIA COLOR NEGRO Y BLANCO COMODATO DE MUEBL	8V2018-00010101	MUEBL	ACTIVO
		8P DESKTOP BK ADVANTAGE 2175 MULTIMEDIA COLOR NEGRO Y BLANCO COMODATO DE MUEBL			

ESTOY DE ACUERDO CON LA RELACION QUE SE ME HA NOTIFICADO Y REVISADO JUNTO CON PERSONAL QUE REALIZA EL INVENTARIO EN ESTE DIA SE ME PROPORCIONA COPIA DE ESTE INVENTARIO Y TENGO CONOCIMIENTO DE LA IMPORTANCIA DE LA CONSERVACION DE LAS ETIQUETAS COLOCADAS

FECHA: 21-09-2021

EDIFICIO: 11 N.º: 4 E.º: 5 A.º: 2 C.A.º: 10
 NOMBRE Y FIRMA DEL ENCARGADO: Manuel Leticia
 NOMBRE DE QUIEN ENTREGA BIENES: 10-00090

**DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ**

CÓDIGO DE BARRAS	GRUPO	DESCRIPCIÓN	NECESO	PAJA	ESTADO
(23)120101	1	ARMARIO MODO DE PUERTO CUBIERTO	INVENTARIO	AGUA Y LUBRIFICANTE	ESTADO
(23)120102	1	SILLA DE TALLER O SILLA VERDE	INVENTARIO	AGUA Y LUBRIFICANTE	ESTADO
(23)120103	1	SILLA DE TALLER O SILLA VERDE	INVENTARIO	AGUA Y LUBRIFICANTE	ESTADO
(23)120104	1	SILLA DE TALLER O SILLA VERDE	INVENTARIO	AGUA Y LUBRIFICANTE	ESTADO
(23)120105	1	SILLA DE TALLER O SILLA VERDE	INVENTARIO	AGUA Y LUBRIFICANTE	ESTADO
(23)120106	1	SILLA DE TALLER O SILLA VERDE	INVENTARIO	AGUA Y LUBRIFICANTE	ESTADO
(23)120107	1	SILLA DE TALLER O SILLA VERDE	INVENTARIO	AGUA Y LUBRIFICANTE	ESTADO
(23)120108	1	SILLA DE TALLER O SILLA VERDE	INVENTARIO	AGUA Y LUBRIFICANTE	ESTADO
(23)120109	1	SILLA DE TALLER O SILLA VERDE	INVENTARIO	AGUA Y LUBRIFICANTE	ESTADO
(23)120110	1	SILLA DE TALLER O SILLA VERDE	INVENTARIO	AGUA Y LUBRIFICANTE	ESTADO
(23)120111	1	SILLA DE TALLER O SILLA VERDE	INVENTARIO	AGUA Y LUBRIFICANTE	ESTADO
(23)120112	1	SILLA DE TALLER O SILLA VERDE	INVENTARIO	AGUA Y LUBRIFICANTE	ESTADO
(23)120113	1	SILLA DE TALLER O SILLA VERDE	INVENTARIO	AGUA Y LUBRIFICANTE	ESTADO
(23)120114	1	SILLA DE TALLER O SILLA VERDE	INVENTARIO	AGUA Y LUBRIFICANTE	ESTADO
(23)120115	1	SILLA DE TALLER O SILLA VERDE	INVENTARIO	AGUA Y LUBRIFICANTE	ESTADO
(23)120116	1	SILLA DE TALLER O SILLA VERDE	INVENTARIO	AGUA Y LUBRIFICANTE	ESTADO
(23)120117	1	SILLA DE TALLER O SILLA VERDE	INVENTARIO	AGUA Y LUBRIFICANTE	ESTADO
(23)120118	1	SILLA DE TALLER O SILLA VERDE	INVENTARIO	AGUA Y LUBRIFICANTE	ESTADO
(23)120119	1	SILLA DE TALLER O SILLA VERDE	INVENTARIO	AGUA Y LUBRIFICANTE	ESTADO
(23)120120	1	SILLA DE TALLER O SILLA VERDE	INVENTARIO	AGUA Y LUBRIFICANTE	ESTADO

DIA DE MI PROFESION UNA COPIA DE ESTE INVENTARIO Y TENGO CONOCIMIENTO DE LA IMPORTANCIA DE LA CONSERVACION DE LAS
 INVENTARIAS COLUCCAS

14 DE SEPTIEMBRE 2020

OFICIALIA MAYOR

NOMBRE Y PUESTO DEL RESPONSABLE: **CILIBERTO GONZALEZ**

NOMBRE DE QUIEN ENTREGA EL MATERIAL: **LUIS VALDEZ GONZALEZ**

DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ



MUNICIPIO DE ATZACAN VER
 ADMINISTRACIÓN 2018-2021
 AGUA Y SANEAMIENTO
 RESERVADO DE BIENES MUEBLES



CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	VALOR	ESTADO
1. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
2. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
3. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
4. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
5. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
6. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
7. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
8. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
9. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
10. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
11. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
12. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
13. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
14. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
15. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
16. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
17. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
18. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
19. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
20. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
21. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
22. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
23. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
24. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
25. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
26. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
27. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
28. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
29. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO
30. INVENTARIO	BIENES MUEBLES	1,000,000	ACTIVO

DEPARTAMENTO de Agua y Saneamiento

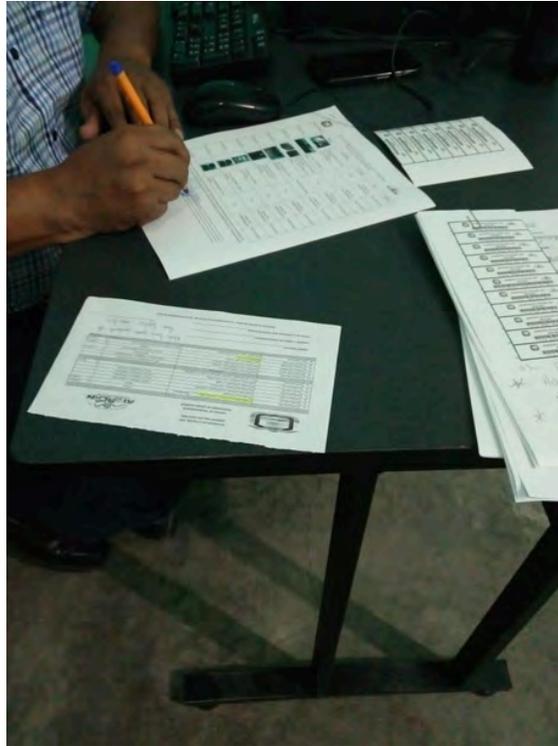
SOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE: *Gerardo Romero del Campo*

FIRMA DE LA PERSONA QUE ENTREGA/BUSCA *[Signature]*

REPORTE DE EGRESOS MUEBLES



DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ



DISEÑO DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ



DISEÑOS DE CUADROS DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS EN UN AYUNTAMIENTO DEL ESTADO DE VERACRUZ

AUTORES

ADELA MORALES VÁSQUEZ
HILDA SAUCEDO RIVALCOBA
CLAUDIA VELÁSQUEZ CORTÉS
JUDITH VÁSQUEZ GONZÁLEZ

Una de las preocupaciones más grandes de los alcaldes del H. Ayuntamiento de Atzacan, Ver., de cualquier administración municipal es la mencionada entrega recepción la cual se ejecuta al momento de cambio de poder entre un alcalde electo a otro que deja el cargo que ocupó durante 4 años haciendo entrega de las instalaciones, los bienes tangibles e intangibles, así como las cuentas que se administraron durante el trabajo que realizó es alcalde saliente.

Uno de los temas más mencionados es la entrega de los bienes muebles ya que el salir de cada administración repercute en un malestar por parte del alcalde electo puesto que por experiencias pasadas se sabe que existe un saqueo de todas las áreas lo que recae en un nuevo gasto de bienes tangibles para desempeñar el trabajo diario con el cual está comprometido.

Por ello se ha utilizado el cuadro de mando integral ya que relaciona las estrategias y su ejecución, empleando indicadores y objetivos en función de cuatro perspectivas, las cuales consideran aspectos financieros y no financieros, lo interno y externo. Se requiere el desarrollo permanente de proyectos e iniciativas de cambio que consideren la evaluación y evolución de sus procesos, tecnologías, personas, estructura y otros valores de la organización. Con lo anterior se presenta una serie de pasos los cuales nos llevarán a identificar cual es mejor manera para tener el control de los bienes tangibles que se encuentran actualmente dentro de las áreas, la aplicación de tecnología es fundamental para llevar a cabo dicha actividad sin dejar de mencionar el trabajo en equipo de las personas que son responsables por cada área y que serán los encargados de dar continuidad al cuidado de las actividades a realizar.

A continuación, se presentan los antecedentes junto con el planteamiento del problema los cuales nos llevan a conocer en donde se han aplicado los cuadros de mando integral teniendo un resultado satisfactorio y por ello se hace el cuestionamiento del problema que se presenta en las instalaciones del H. Ayuntamiento antes mencionado.

La justificación del porque se realiza la actividad seguida de los objetivos generales que nos llevan a la solución de la problemática esto con la realización de los objetivos específicos por los que se alcanzarán al término de este trabajo.

En la hipótesis nos referimos a que sucederá si se realiza dicha actividad.

El marco teórico es la mejor manera de conocer a profundidad de que es un cuadro de mando integral, en que consiste, sus procedimientos, sus ventajas.

La descripción de la empresa se presenta para saber en qué área en específico se trabaja y la ubicación de la misma.

Se describe en el método como ha sido la realización de este trabajo aplicando detalladamente los pasos realizados para la solución a la problemática expuesta con anterioridad.

Como parte importante la descripción del resultado es primordial pues se ve reflejado el beneficio de la aplicación de cuadros de mando integral.

La discusión y conclusiones no deben pasar desapercibidas pues ahí se hace énfasis de que fue lo que se realizó y como se realizó. Haciendo hincapié a la importancia de la continuidad y el compromiso de seguir aplicando los procedimientos y el cuidado de los bienes tangibles de cada área no solo del responsable sino de todo el personal.

Como parte importante de este trabajo presentado para todo aquel que desea aplicar la misma metodología o parte de este trabajo se presentan las recomendaciones a seguir.

Las fuentes de las cuales surge este trabajo se presentan como ante penúltimo punto y a partir de ahí los anexos están formando la última sección dando fin al trabajo realizado.

