879308
5
2ej

UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE

ESCUELA DE CONTADURIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
CLAVE 8793-08

"CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN LA COMISION NACIONAL DEL AGUA" (SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION)

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

CONTADOR PUBLICO

P R E S E N T A :

OCTAVIO VALLECILLO GOMEZ

ASESOR DE TESIS

C.P. GUADALUPE RIVERA CORONA

CELAYA, GTO. OCTUBRE 1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

274424

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS GENERALES

A LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MEXICO:

Por ser parte de esa gran Institución la cual ha forjado a través de los años el futuro de México

A LA UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE:

Por haber adquirido en sus aulas, los conocimientos y las armas necesarias para enfrentar al México del futuro.

A LA COMISION NACIONAL DEL AGUA:

Por ser un bastón de apoyo en el logro de los objetivos de los estudiantes,
Lic. E. Sergio Corral Vera, Subgerente de Administración.
Lic. Rosa María Hernández Oliveros.
Y a todas las personas que laboran en la Subgerencia de Administración.

AL C.P. GUADALUPE RIVERA CORONA

Por su desinteresado apoyo y asesoría.

A TODOS MIS MAESTROS:

Por haber contribuido, todos y cada uno
en parte al logro de una de mis metas.

D E D I C A T O R I A S .

AL SANTO PADRE:

Por haberme dado esta oportunidad e iluminarme por el camino de la verdad.

A MIS PADRES:

Agustín y Ma. Soledad por ese apoyo incondicional del cual estoy seguro nunca olvidaré.

A MI S HERMANOS (AS):

Que sepan que siempre han sido un ejemplo para mí y gracias por su comprensión y apoyo porque sé que siempre tendré en Ustedes una mano amiga con quien contar.

A MIS AMIGOS:

A todos los cuates de la escuela y de la Generación (92/97) de Contaduría, especialmente a Eduardo y a Silvano, también a Héctor y Leoncio por haber compartido una etapa muy padre en la vida.

I N D I C E

PÁGINA

INTRODUCCIÓN. 1

CAPÍTULO I **QUE ES LA COMISION NACIONAL DEL AGUA (CNA) Y CUALES SON SUS FUNCIONES.**---------- 3

1.1.-ESTRUCTURA ORGANICA DE LA CNA A NIVEL NACIONAL- 5
1.2.-ANTECEDENTES DE LA CNA.---------- 6
1.3.- FUNCIONES DE LA CNA.---------- 8
1.4.- OBJETIVOS DE LA CNA.---------- 9
1.5.- ESTRATEGIAS A SEGUIR DE LA CNA.---------- 10
1.6.- GERENCIAS REGIONALES.---------- 11
1.7.- GERENCIAS ESTATALES.---------- 13
1.8.- INSTITUTO MEXICANO DE TECNOLOGÍA DEL AGUA (IMTA).- ---------- 14

CAPITULO II **LA COMISION NACIONAL DEL AGUA EN GUANAJUATO.**------ 15

2.1.- ESTRUCTURA ORGANICA DE LA CNA A NIVEL ESTATAL.-- 17
2.2.- ATRIBUTOS DE LA CNA EN GUANAJUATO.---------- 18
2.3.- ESTRUCTURA INTERNA DE LA SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION.---------- 19
2.4.- DESCRIPCIÓN DE LA SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION.---------- 20

CAPITULO III **LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN COMO TÉCNICA ADMINISTRATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO QUE EXISTE DENTRO DE LA SUBGERENCIA DE ADMINISTRACIÓN.** 24

3.1.- IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN.---------- 26
3.1.1.- CAUSA DE LA ORGANIZACIÓN.---------- 27
3.2.- DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.---------- 28
3.2.1.- ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN.---------- 29
3.3.- TIPOS DE ORGANIZACIÓN.---------- 31
3.3.1.- ORGANIZACIÓN LINEAL.---------- 32
3.3.2.- ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.---------- 34
3.3.3.- ORGANIZACIÓN LINEAL-STAFF.---------- 35
3.3.4.- COMITES.---------- 36
3.4.- TECNICAS PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN.---------- 40
3.4.1.- ORGANOGRAMAS.---------- 40
3.5.- PERFILES DE PUESTO.---------- 45
3.5.1.- TIPOS DE AUTORIDAD.---------- 51
3.5.2.- CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACIÓN.---------- 52
3.6.-MANUALES DE ORGANIZACIÓN, POLÍTICA Y

PROCEDIMIENTOS.---------- 55
3.6.1.- OBJETIVOS.---------- 60
3.6.2.-IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y DISEÑOS DE PROCEDIMIENTOS.---------- 61
3.6.3.- FLUJOGRAMAS.---------- 63
3.6.4.- FORMAS.---------- 72
3.7.-CONTENIDO Y USO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.---------- 73

CAPITULO IV **ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO EN LA SUBGERENCIA DE ADMINISTRACIÓN.**---------- 76

4.1.- LA IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.---------- 78
4.2.- ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO.---------- 79
4.3.- OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.---------- 81
4.4.- ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.---------- 83
4.5.- NORMAS GENERALES PARA UN ADECUADO CONTROL INTERNO. ---------- 87
4.6.- EL CONTROL INTERNO EN LA SUBGERENCIA DE ADMINISTRACIÓN.---------- 88
4.6.1.- EL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES.---------- 89
4.6.1.1.- EL CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE ADQUISICIONES.---------- 90
4.6.1.2.- EL CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES.---------- 97
4.6.1.3.- EL CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE ALMACEN.---------- 106
4.6.2.- EL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS.---------- 109
4.6.2.1.- EL CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE TESORERIA.---------- 110
4.6.2.2.- EL CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE CONTABILIDAD.---------- 118
4.6.2.2.1.- EL CONTROL INTERNO EN EL AREA DE CONTABILIDAD DENTRO DEL SISTEMA DE CÓMPUTO.---------- 121
4-6.2.3.- EL CONTROL INTERNO EN EL AREA DE PRESUPUESTO.---------- 122
4.6.3.- EL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.---------- 127
4.6.3.1.- EL CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE PLANEACIÓN Y EMPLEO.---------- 128
4.6.3.2.- EL CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE REMUNERACIONES Y PRESTACIONES.------ 134

CONCLUSIONES ---------- 143

GLOSARIO DE TERMINOS ---------- 145

BIBLIOGRAFIA. ---------- 150

INTRODUCCION

La política de modernización que se ha llevado a cabo durante los últimos años en el país ha impulsado a todos los sectores a realizar el cambio que beneficiará y propiciará el despegue que necesita la nación para desarrollarse en todos sus aspectos.

Los factores determinantes que permitirán alcanzar el nivel de crecimiento que se busca es la calidad y oportunidad de la actividad pública .

El Gobierno Federal ha iniciado un proceso de optimización de recursos en la preparación de los servidores públicos y como consecuencia en su labor pública.

Actualmente la Comisión Nacional del Agua, lleva a cabo sus acciones en el nivel central, a través de seis áreas sustantivas: Operación, Construcción, Técnica, Administración del Agua, Programación y Administración.

Por la importancia del estudio del control interno este trabajo se orienta hacia la Subgerencia de Administración.

Esta Subgerencia de Administración es la encargada de operar y controlar los sistemas y procedimientos, los servicios técnicos y administrativos, las actividades presupuestales y contables que permitan un manejo óptimo de los recursos humanos, financieros, materiales y de informática con que cuenta este organismo.

Otro aspecto más en el que nos sirve el estudio del control interno que se lleva a cabo en la realización de las actividades de la Subgerencia de Administración, es que sirve para poder determinar el grado de confianza que se tiene en cada una de las operaciones que realiza.

CAPITULO I

QUE ES LA COMISION NACIONAL DEL AGUA Y CUALES SON SUS FUNCIONES

CAPITULO I

QUE ES LA COMISION NACIONAL DEL AGUA Y CUALES SON SUS FUNCIONES

1.1.- ESTRUCTURA ORGANICA DE LA COMISION NACIONAL DEL AGUA

1.2.- ANTECEDENTES DE LA COMISION NACIONAL DEL AGUA.

1.3.- FUNCIONES DE LA COMISION NACIONAL DEL AGUA.

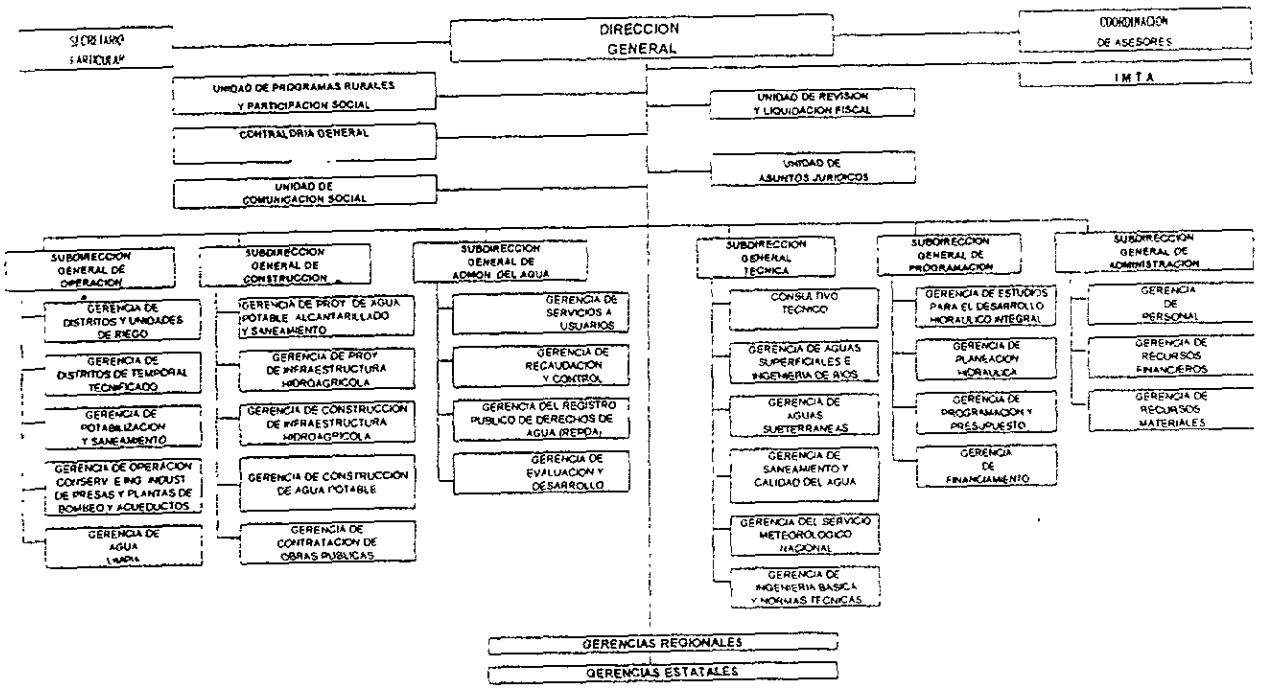
1.4.- OBJETIVOS DE LA COMISION NACIONAL DEL AGUA.

1.5.- ESTRATEGIAS A SEGUIR DE LA COMISION NACIONAL DEL AGUA.

1.6.- GERENCIAS REGIONALES.

1.7.- GERENCIAS ESTATALES.

1.8.- INSTITUTO MEXICANO DE TECNOLOGIA DEL AGUA (IMTA).



1.1.- ESTRUCTURA ORGANICA DE LA COMISION NACIONAL DEL AGUA A NIVEL NACIONAL

1.2.- ORGANIZACION INSTITUCIONAL.

ANTECEDENTES DE LA COMISION NACIONAL DEL AGUA.

La Comisión Nacional del Agua es un organismo desconcentrado del Gobierno Federal cuya cabeza de sector es la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca.

4La Comisión Nacional del Agua se crea por decreto presidencial el 16 de enero de 1989, como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, teniendo la misión de coadyuvar en la solución de los problemas inherentes al uso y control racionalizado del agua como elemento vital para la vida del ser humano.

Su objetivo es la administración integral del agua, el cuidado y conservación de su calidad, así como la planeación, construcción, operación y conservación de las obras hidráulicas y la realización de las acciones que se requieran en cada cuenca hidrológica.

En 1994 con la nueva administración federal, la Comisión Nacional del Agua cambió del sector agricultura al de la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP).

Esta ubicación obedece a la importancia que concede el Gobierno Federal al cuidado del medio ambiente y al aprovechamiento de los recursos naturales de los cuales el agua forma parte.

La base jurídica en que se apoya el derecho positivo vigente que regula toda la materia de aguas en nuestro país y la cual es la base de la Comisión Nacional del Agua, es la siguiente:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Artículo 27, párrafo quinto, así como el Artículo 115 modificado en el año de 1987.

- La Ley de Aguas Nacionales, promulgada en Diciembre de 1992 es una ley reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en materia de aguas nacionales.

- El reglamento de la Ley de Aguas Nacionales, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 12 de Enero de 1994.

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

- Decreto por el que se crea la Comisión Nacional del Agua publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de Enero de 1989.

- La Ley Federal de Derechos, promulgada en 1982.

- La Ley de Ingresos de la Federación.

- Las Leyes Estatales en materia de Agua Potable y Alcantarillado, promulgadas de 1969 a 1994 en las 31 Entidades Federativas y en el Distrito Federal.

- El Tratado sobre la Distribución de Aguas Internacionales entre Estados Unidos y México, celebrado el 3 de Febrero de 1944 y publicado el 30 de Marzo de 1946.

- El Decreto Presidencial de creación del Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (I.M.T.A.), del 7 de Agosto de 1986.

1.3.- FUNCIONES DE LA COMISION NACIONAL DEL AGUA.

LAS FUNCIONES DE LA COMISION NACIONAL DEL AGUA SON LAS SIGUIENTES:

1.- Proponer las políticas referentes al uso, distribución y aprovechamiento del agua.

2.- Coordinar y ejecutar en su caso los programas hidráulicos.

3.- Medir el agua y regular sus usos.

4.- Cuidar la conservación de su calidad.

5.- Definir los usos alternativos y otorgar las concesiones o asignaciones a las que haya lugar.

6.- Planear construir y operar las obras hidráulicas que competan al Gobierno Federal.

7.- Encauzar y controlar los ríos y garantizar la seguridad de la infraestructura hidráulica construida y en operación.

8.- Establecer la normatividad en la materia y otorgar apoyo técnico a los sectores usuarios.

9.- Coordinar las acciones hidráulicas de las Dependencias Federales con los Gobiernos Estatales y Municipales.

10.- Organizar el sistema financiero del organismo controlador del agua.

1.4.- OBJETIVOS DE LA COMISION NACIONAL DEL AGUA.

La Comisión Nacional del Agua nace con el propósito de dar unidad y congruencia a las acciones del Gobierno Federal en materia de Agua, su compromiso es el de ser una Institución eficiente y moderna; eficiente en su organización y en sus sistemas, moderna en el trazo de sus políticas y en la forma de responder a las demandas.

Es responsabilidad básica de la Comisión, el establecer una nueva cultura del agua, basada en una clara conciencia de su valor.

Como autoridad del agua, la Comisión Nacional del Agua adquiere el compromiso de captar y resolver numerosos conflictos que se presentan en torno al uso del agua, la solución de estos conflictos, derivará generalmente en actos de autoridad (vedas, sanciones, revocaciones, etc.), sin embargo involucrará también procesos de negociación con una componente política importante, en los cuales el éxito de la Comisión Nacional del Agua, dependerá de su capacidad para asumir el liderazgo y para llegar a soluciones concretas, que después deberá hacer efectivas. Al alcanzar y retener el papel de lider, requerirá del contacto, contínuo con autoridades, instituciones y grupos de usuarios, quienes plantearán sus problemas y con quienes se establecerán compromisos. Este contacto se dará en los distintos niveles de la organización, central, regional y estatal y resultará en un flujo de información que irá orientando las acciones de la Comisión.

Asimismo, la Comisión Nacional del Agua, deberá también anticiparse a los conflictos, cuenta para ello con la experiencia y los instrumentos de planeación que se han desarrollado en los últimos años, mismos que deben ser actualizados para su aplicación bajo las circunstancias actuales.

Negociación, participación y descentralización, constituyen entonces los elementos del reto político que enfrenta la Comisión Nacional del Agua para asumir correctamente su papel como autoridad del agua.

1.5.-ESTRATEGIAS A SEGUIR DE LA COMISION NACIONAL DEL AGUA.

Bajo la responsabilidad de un titular designado por el Presidente de la República, la Dirección General de la Comisión Nacional del Agua, orienta su trabajo en cinco líneas de estrategias fundamentales.

- En el sistema financiero del agua, para alcanzar un pago justo por su aprovechamiento y obtener así los recursos necesarios para la realización de programas hidráulicos.

- En la administración de las aguas nacionales, para garantizar su uso racional.

- En las concesiones y permisos para la utilización de las aguas superficiales y subterráneas y la ocupación de las zonas federales.

- En las atención a la construcción de la infraestructura hidráulica para dotar de agua a los usuarios.

- En la administración de los recursos humanos, financieros y materiales para el mejor aprovechamiento de estos.

1.6.- GERENCIAS REGIONALES.

Su existencia tiene razón de ser en la necesidad de dotar a la Comisión Nacional del Agua de una instancia desconcentrada que articule de congruencia y viabilidad a sus acciones y programas a partir de una visión de conjunto proporcionada por el estudio e investigación de las cuencas hidrológicas.

OBJETIVOS:

Su estructura orgánica ha sido diseñada para garantizar la correspondencia funcional necesaria del nivel regional de la institución y sus niveles central y estatal.

Por éllo cumplen un doble propósito con respecto a las Gerencias Estatales, apoyan y complementan técnicamente su funcionamiento y por delegación expresa del nivel central supervisan un determinado número, de sus actividades con relación al nivel central desarrollan los estudios y generan la información técnica y administrativa que éste requiere para dirigir la política hidráulica, así como los planes y programas nacionales.

Las Gerencias Regionales organizan y coordinan el manejo del agua, tomando en cuenta, la naturaleza regional del recurso, ya sea por cuenca hidrológica o por acuífero. Estas fronteras hidrológicas no coinciden con la división política de Estados y Municipios.

El siguiente cuadro mostrará gráficamente las diferentes Gerencias Regionales que se encuentran debidamente delimitadas en el territorio nacional.

JURISDICCION HIDROLOGICA DE LAS GERENCIAS REGIONALES

I PENINSULA BAJA CALIFORNIA
II ALTO NORESTE
III BAJO NORESTE
IV ALTO NORESTE
V PACÍFICO CENTRO
VI FRONTERA NORTE
VII CUENCAS CENTRALES DEL NORTE
VIII LERMA SANTIAGO
IX GOLFO NORTE
X GOLFO CENTRO
XI GOLFO SUR
XII PENINSULA DE YUCATAN
XIII VALLE DE MEXICO

1.7.- GERENCIAS ESTATALES.

Las Gerencias Estatales son las responsables de ejecutar la política y los programas nacionales hidráulicos en las Entidades Federativas, este nivel de actuación de la Comisión Nacional del Agua está integrado por 32 Gerencias Estatales, una en cada estado de la república.

El siguiente cuadro muestra gráficamente las Gerencias Estatales en el territorio nacional.

Cada una en el ámbito de su demarcación, asume la representación de la Comisión ante las autoridades estatales y municipales, las organizaciones sociales y las dependencias, entidades e instituciones federales y particulares, representadas en ese nivel.

OBJETIVO:

El propósito fundamental de las Gerencias Estatales estriba en la construcción, mantenimiento y operación de la infraestructura hidráulica en los estados, así como en la aplicación de la política hidráulica a nivel de entidad federativa y la correspondiente administración de la calidad, distribución y uso eficiente del agua.

Las Gerencias Estatales trabajan en contacto pleno con los usuarios y con el sistema hidrológico, conocen a mayor profundidad y de talle los problemas locales y son enlace con autoridades estatales y municipales, así como con los representantes de los diferentes sectores de la sociedad.

1.8.- INSTITUTO MEXICANO DE TECNOLOGIA DEL AGUA.

ATRIBUCIONES:

El Instituto Mexicano de Tecnología del Agua como órgano desconcentrado de la SEMARNAP, impulsa la investigación y desarrollo tecnológico y su aplicación en los diversos usos del agua en el país.

El Instituto también capacita técnicos y profesionales en materia del agua, además realiza actividades destinadas a elevar la calidad de los materiales empleados en la construcción y operación de los sistemas hidráulicos e igualmente tiene a su cargo la aplicación del sistema nacional de certificación.

En sí el apoyo tecnológico del sector lo realiza el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (I.M.T.A.), creado en 1986, en el recaen las funciones básicas para realizar investigación, para desarrollar, adaptar y transferir tecnología, además presta servicios tecnológicos y prepara recursos humanos calificados para la administración, conservación y mantenimiento de la calidad del agua, a fin de contribuir al desarrollo sustentable de México. Cuenta con áreas técnicas dedicadas a la investigación y desarrollo tecnológico y áreas de servicio para la transferencia de la tecnología, sus laboratorios están certificados por el Sistema Nacional de Acreditación de Laboratorios de Prueba (SINALAP) y administra cinco centros de capacitación y tecnología regionales.

De esta manera, establece un estrecho contacto con la comunidad científica del país para aplicar las tecnologías viables a nuestras circunstancias y que nos ayuden al aprovechamiento eficaz del agua.

Otro objetivo es contribuir de manera permanente y definitiva, a la autonomía tecnológica del país en el aprovechamiento y en el manejo racional e integral del agua mediante el impuso permanente de la investigación, enriquecimiento y actualización de la consultoría especializada la ampliación en la cobertura de la información técnica y científica, la diversificación creciente en la capacitación y desarrollo profesional y el avance tecnológico en materia hidráulica.

CAPITULO II

ESTRUCTURA ORGANICA ESTATAL EN GUANAJUATO DE LA COMISION NACIONAL DEL AGUA.

CAPITULO II

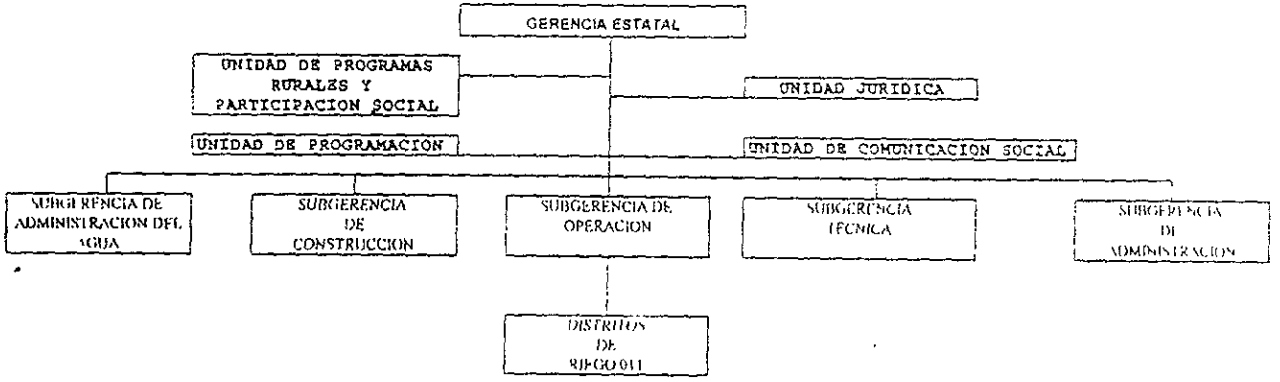
LA COMISION NACIONAL DEL AGUA EN GUANAJUATO

2.1.- ESTRUCTURA ORGANICA DE LA COMISION NACIONAL DEL AGUA A NIVEL ESTATAL.

2.2.- ATRIBUTOS DE LA COMISION NACIONAL DEL AGUA.

2.3.- ESTRUCTURA INTERNA DE LA SUBGERENCIA DE ADMINISTRACIÓN.

2.4.- DESCRIPCION DE LA SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION Y DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA.



2.1.- ESTRUCTURA ORGANICA EN EL ESTADO DE GUANAJUATO DE LA COMISION NACIONAL DEL AGUA

2.2.- ATRIBUTOS DE LA COMISION NACIONAL DEL AGUA EN EL ESTADO DE GUANAJUATO.

La Comisión Nacional del Agua en el estado de Guanajuato, es la responsable de ejecutar la política y los programas nacionales hidráulicos en la Entidad.

Su dependencia jerárquica corresponde a la Gerencia Regional Lerma-Santiago y obedece a la necesidad de instrumentar la política de administración integral de la cuenca hidrológica, así como también:

- Solicitar apoyo técnico especializado para responder a las actividades de supervisión que por delegación del nivel central ejercen.

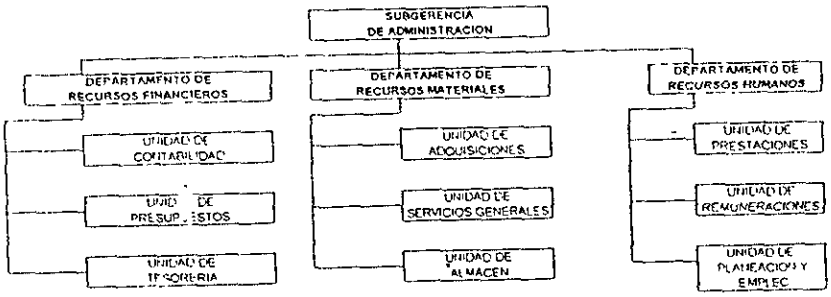
- Mantener por su carácter operativo, una relación directa con las Subdirecciones Generales, para obtener apoyo, recursos, instrucciones y autorización sobre actividades que son específicas de su nivel.

- Ejercer en el ámbito de su responsabilidad, las políticas financieras que fija el nivel central, en cuanto a la asignación y aplicación de recursos presupuestales y de inversión, así como manejar los ingresos que se obtienen por el cobro del servicio de agua.

- Formular y proponer el programa hidráulico estatal y una vez autorizado, ejecutarlo e informar sobre sus avances y resultados.

- Proporcionar al nivel central y Gerencias Regionales todos los datos e información que requieran los sistemas de información hidráulica, nacional y regional.

2.3.- ESTRUCTURA ORGANICA INTERNA DE LA SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION DE LA C.N.A.



2.4.- DESCRIPCION DE LA SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION Y DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA.

En el primer capítulo se menciona el objetivo de la Subgerencia de Administración, la cual se transcribe, "Es la encargada de operar y controlar los sistemas y procedimientos, los servicios técnicos y administrativos, las actividades presupuestales y contables, que permitan un manejo óptimo de los recursos humanos financieros, materiales y de informática con que cuenta este organismo.

Así mismo, la Subgerencia de Administración cuenta para ello con tres departamentos que se encargan de realizar estas actividades, dichos departamentos son los siguientes:

Departamento de Recursos Financieros.
Departamento de Recursos Humanos.
Departamento de Recursos Materiales.

Estos departamentos conjuntamente constituyen la Subgerencia de Administración y las actividades que realizan se interrelacionan de acuerdo a procedimientos y políticas ya escritas.

A continuación daré una descripción de las funciones de los departamentos y de las actividades que realizan cada una de las unidades que los integran.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS.

SUS FUNCIONES:

- Controlar conforme a lo autorizado el ejercicio del presupuesto asignado, a los programas de la Gerencia tanto de Recursos Financieros como de los Créditos Externos.

- Validar y registrar las modificaciones presupuestales.

- Emitir informes contables, presupuestales y de tesorería conforme lo soliciten Oficinas Centrales.

Este departamento a su vez tiene las siguientes unidades en las cuales se realizan las siguientes funciones principales:

UNIDAD DE TESORERIA:

Controla los ingresos y egresos de la Gerencia, elabora autorizaciones de pago y pólizas de cheque.

UNIDAD DE CONTABILIDAD:

- Registrar en Diario General y de Mayor, los ingresos y egresos de la Gerencia.
- Elaborar y registrar las pólizas de Diario e Ingresos.
- Elaborar Balanzas de Comprobación por cada tipo de recursos y en forma consolidada.
- Elaborar Conciliaciones Bancarias, Almacenarias y Presupuestarias.
- Llevar un seguimiento del sistema de créditos externos.
- Elaborar Auxiliares por cuenta contable.

UNIDAD DE PRESUPUESTOS:

- Determina la clasificación de documentos para el ejercicio presupuestal.
- Elaborar, registrar y controlar las transferencias presupuestales.
- Elaborar informes presupuestales por clave y centro de costos.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

SUS FUNCIONES:

- Entregar al trabajador sus percepciones, así como calcular deducciones correspondientes oportunamente.
- Llevar a cabo concertaciones con el Sindicato local.
- Seleccionar y reclutar el personal adecuado.
- Llevar un control estricto sobre los empleados y trabajadores de toda la organización (C.N.A.).

Este Departamento cuenta con las siguientes unidades, en las que se realizan las siguientes funciones:

UNIDAD DE REMUNERACIONES.

- Registra todo lo referente a sueldos, y percepciones como tiempo extra, alimentación, renta de vehículos, así como las deducciones correspondientes.

- Supervisa, controla y dirige que todas las percepciones y prestaciones a que tiene derecho el personal sean aplicadas correctamente.

- Lleva a cabo concertaciones con el Sindicato Local.

UNIDAD DE PLANEACION Y EMPLEO.

- Lleva el control y seguimiento del programa de servicio social.

- Es la encargada del servicio de capacitación a los trabajadores y empleados.

- Recluta y selecciona personal.

UNIDAD DE PRESTACIONES.

- Lleva en regla la documentación de los trabajadores, de las prestaciones a que tienen derecho ante el ISSSTE, FOVISSTE y a la vez de la propia Dependencia.

- Lleva a cabo el control sobre las asistencias e inasistencias de los trabajadores y empleados.

- Capturar todos los movimientos que afecten el sistema de nómina quincenal de los empleados de la Comisión Nacional del Agua.

- Elabora la nómina correspondiente a cada quincena, así como efectuar el pago.

- Archiva la anterior información para mandarla a Oficinas Centrales.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES.

SUS FUNCIONES PRIMORDIALES SON:

- Controlar y supervisar los servicios que utiliza la Comisión Nacional del Agua como luz, teléfono, etc.

- Llevar el control del (S.C.V.) Sistema de Control Vehicular.

- Elaborar las órdenes de servicio y órdenes de trabajo requeridas de las diferentes áreas de la Gerencia.

- Recibir solicitudes de compra y cotizar artículos ante proveedores.

Este Departamento a su vez tiene las siguientes unidades en las cuales se realizan las siguientes funciones.

UNIDAD DE ADQUISICIONES.

- Verificar las solicitudes de compra y cotizar precios de proveedores.

- Programar y elaborar licitaciones públicas.

- Ajustar mensualmente el P.A.A. (Programa Anual de Adquisiciones), con el presupuesto autorizado, consolidado con el área de Recursos Financieros.

- Elaborar pedidos y entregarlos en el almacén.

UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES.

- Controla y supervisa los servicios que le prestan a la Comisión Nacional del Agua.

- Entrega reportes diariamente sobre la vigilancia y limpieza.

- Alimenta el Sistema de Control Vehicular (S.C.V.).

- Mantiene un registro sobre los contratos de inmuebles.

- Establece un programa sobre mantenimiento de equipo de oficina.

- Recibe documentación de los usuarios y los orienta en caso de que tengan dudas.

- Entrega un reporte de la mensajería por correo mensualmente.

UNIDAD DE ALMACEN.

- Recibir la mercancía y verificar si corresponde al pedido y precio estipulado.

- Clasificar los bienes de acuerdo al catálogo e integrarlos en el S.I.C.A. (Sistema de Computación para Almacenes).

- Cuantificar existencias y entregarlas de acuerdo a la solicitud o requisición de las diversas áreas.

- Llevar un orden progresivo de los vales de salida y notas de entrada.

CAPITULO III

LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION COMO TECNICA ADMINISTRATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO QUE EXISTE DENTRO DE LA SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION

CAPITULO III

LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION COMO TECNICA ADMINISTRATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO QUE EXISTE DENTRO DE LA SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION.

3.1.- IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION.
3.1.1.- CAUSA DE LA ORGANIZACION.

3.2.- DEFINICION DE ORGANIZACION.
3.2.1.- ETAPAS DE LA ORGANIZACION.

3.3.- TIPOS DE ORGANIZACION.
3.3.1.- ORGANIZACION LINEAL.
3.3.2.- ORGANIZACION FUNCIONAL.
3.3.3.- ORGANIZACION LINEAL-STAFF.
3.3.4.- COMITES.

3.4.- TECNICAS PARA MEJORAR LA ORGANIZACION.
3.4.1.- ORGANOGRAMAS.

3.5.- PERFILES DE PUESTO.
3.5.1.- TIPOS DE AUTORIDAD.
3.5.2.- CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION.

3.6.- MANUALES DE ORGANIZACION, POLITICA, PROCEDIMIENTOS.
3.6.1.- OBJETIVOS.
3.6.2.- ANALISIS Y DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS.
3.6.3.- FLUJOGRAMAS.
3.6.4.- FORMAS.

3.7.- CONTENIDO Y USOS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

3.1.- IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION.

Con frecuencia se dice que las personas capaces pueden lograr que caualquier patron organizacional produzca buenos resultados, incluso algunos afirman que la indefinici[on en una organización es positiva en la medida en que obliga al trabajo en equipo, puesto que las personas saben que deben cooperar para cumplir las tareas, sin embargo no hay duda alguna de que las personas capaces y aquellas que quieran cooperar, trabajaran juntas con mayor eficacia si saben los papeles que van a desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que sus papeles se relacionan entre sí.

Un papel organizacional que tenga significado para las personas debe incluir:

1) Objetivos verificables.
2) Una clara idea de los principales deberes ó actividades.
3) Un área sobreentendida de discrecionalidad o autoridad para que la persona que cumpla una función, sepa lo que puede hacer para lograr las metas; además para hacer que un papel funcione con eficacia se deben tomar las medidas para proporcionar la información requerida y otras herramientas necesarias para el desempeño de ese papel.

En este sentido se piensa en la organización como:

1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
2) El agrupamiento de las actividades necesaria spara lograr los objetivos.
3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo.
4) Las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional.

La estructura organizacional se debe diseñar de tal manera que aclare quien tiene que hacer determinadas tareas y quien es el responsable de ciertos resultados, lo cual elimina los obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación y proporciona redes de toma de decisiones y de comunicaciones que reflejan y respaldan los objetivos de la entidad o empresa.

Para este estudio el término organizaicón implica una estructura intencional y formalizada de papeles ó puestos.

DIVISION ORGANIZACIONAL: EL DEPARTAMENTO.

Un aspecto de la organización es el establecimiento de departamentos. La palabra departamento indica un área, división o sucursal definida de una organización sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas, un departamento en el sentido más común del término, puede ser el departamento de Recursos Financieros, la Unidad de Contabilidad, el departamento de Recursos Materiales, etc.

EL PROPOSITO DE LA ORGANIZACION.

El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan sifnificado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

3.1.1.- CAUSA DE LA ORGANIZACION.

La causa básica de la estructura organizacional es la limitación del tramo de administración ó control, sino existiera esa limitación, una empresa no organizada podría tener un solo Gerente.

Principio del tramo de administración.- En cada posición administrativa existe un límite al número de personas que puede manejar con eficacia una persona, pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variales subyacentes.

3.2.- DEFINICION DE ORGANIZACION.

Es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo.

Según Fayol la organización como parte del proceso administrativo significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsabilizados de su administración y establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno de ellos.

Otra definición nos dice lo siguiente: "La organización es un proceso encaminado a obtener un fin". Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común, la organización relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quien debe desempeñarlas.

Si los recursos necesarios para trabajar están diseminados, la organización los reunirá ordenadamente. La organización ayuda a suministrar los medios para que los administradores desempeñen sus puestos. Las actividades que se planean, ejecutan y controlan necesitan integrarse para que estas funciones administativas puedan llevarse a cabo sin organización sencillamente un administrador no podría ejercer su función.

Una definición de organización de acuerdo a mi criterio es la siguiente: "Es el conjunto de todos las actividades de una entidad, de manera que todos los elementos que intervienen como son los humanos y materiales se enfoquen hacia un fin determinado y se logre la máxima eficiencia en la realización de los objetivos trazados".

Se puede señalar que la organización es importante porque se refiere a:

a) La confección de estructuras.
b) El empleo de medios materiales.
c) La definición y la coordinación de funciones y responsabilidades (establecimiento de organogramas).
d) La elaboración de métodos y normas.[1]

Con esto se busca lograr los objetivos de la entidad.

[1] AGUSTIN REYES PONCE, ADMINISTRACION DE EMPRESAS II, EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 1982, PAG. 256

3.2.1.- ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Etimológicamente hablando la palabra organización viene del griego "Organon" que significa instrumento, en nuestra lengua el uso que se le da es que viene de la palabra "Organismo" entendiendo esto como que debemos darle una estructuración a las relaciones que deben darse entre jerarquías, funciones y obligaciones que se manifiesten dentro de
una empresa ú organismo en tal virtud debemos distinguir tres etapas:[2]

1.- **Jerarquías.-** Fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
2.- **Funciones.-** La determinación de como deben dividirse las grandes actividades especializadas necesarias para lograr el fin general.
3.- **Obligaciones.-** Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñadas por una persona.

REGLAS

a) Las reglas que rigen a la organización serán establecidas para lograr la división de funciones y la departamentalización respectiva y entre ellas están las siguientes:[3]

1.- Teniendo en cuenta los objetivos y planes que se quieren realizar, se debe hacer en primer lugar una lista escrita de todas las funciones que para la empresa deben de establecerse en el primer nivel jerárquico.

2.- Deben definirse en forma sencilla y clara o precisarse cada una de las funciones listadas de la cual podrá resultar:

a) Que se encuentren dos ó más idénticas, en este caso se eliminarán algunas de ellas; dejando solo el título que se considere más oportuno.
b) Que se encuentren algunas superposiciones parciales e este caso se combinan dos funciones en una, ó bien se hacen tres funciones distintas de dos de las listadas.

3.- Para cada una de las funciones del primer nivel, se procede de idéntica manera, hasta establecer todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico dentro de cada unidad administrativa o división.

4.- Se repite en forma idéntica esta operación hasta alcanzar los últimos niveles dentro de cada unidad administrativa y agotar todas las funciones que se desean analizar.

5.- Cuando se tiene una división funcional teórica, se reúnen las funciones obtenidas en unidades concretas de organización, atendiendo al número, calidad, preparación, experiencia, etc. de las personas de que podemos disponer.

---

[2] DEUSTO, INCICLOPEDIA DE LA EMPRESA MODERNA TOMO 9, ORGANIZACION DE LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, PAG. 23.

[3] AGUSTIN REYES PONCE, II, OB, CIT, PP, 217 Y 218.

6.- La forma de consignar esta departamentalización concreta suele ser doble.

a) Algunos autores aconsejan que se haga un organograma señalando a cada persona los diversos títulos que le corresponden por las distintas funciones que asume por ejem.: Jefe de Unidad de Tesorería, Jefe de Unidad de Contabilidad, etc.
b) Otros aconsejan que se conserve un organograma estructurado, con las funciones que deben existir, separadas en los cuadros y niveles que le correspondan, cuidando tan solo de colocar en cada cuadro, debajo del nombre de la función, el de la persona que se encarga de ella.

Para este estudio, lo anterior se clasificará de la siguiente manera:

a) **Personalizado.-** Cuando nos referimos a la persona que ocupa el principal puesto de una unidad administrativa, ejemplo: Gerente General, Subgerente de Administración, Jefe de Departamento de Recursos Humanos, Materiales y Financieros, Jefe de Unidad de Contabilidad, Técnico Especializado, etc.

b) **Despersonalizado.-** Cuando nos referimos a la unidad administrativa en sí, ejemplo: Gerencia General, Subgerencia de Administración, Jefatura de Departamento de Recursos Financieros, Jefatura de Unidad Administrativa, etc.

T E C N I C A S.

Las técnicas de organización son aquellas herramientas recursos, o procedimientos para llevar a cabo la misma dentro de una estructura organizacional.

3.3.- TIPOS DE ORGANIZACION.

Toda organización es estructurada con el fin de alcanzar sus objetivos, buscando con su estructura organizacional, la minimizacion de los esfuerzos y la maximización del rendimiento.

Esto es, obtener una mayor utilidad; a menor costo dentro de cierto estándar de calidad, así por lo tanto la organización no es el fin sino un medio para permitir a la entidad alcanzar adecuadamente determinados objetivos.[4]

Cada empresa tiene su propia organización, en función de sus objetivos, de su tamaño, de las circunstancias por la que atraviesa, de la naturaleza de los productos que fabrica o de los servicios que presta.

Todas las entidades o empresas que se dediquen a la producción de bienes o prestación de servicios poseen una organización propia, específica e individual.

Los tipos básicos de estructura de organización son:[5]

Organización Lineal.
Organización Funcional.
Organización Lineal-Staff.
Por comité.

El tipo de organización que utilice la Empresa o Entidad y Organismo deberá modificarse cuando sus objetivos cambien o tengan un giro diferente, así mismo las funciones van a cambiar.

A continuación explicaré y describiré cada uno de los diferentes tipos de organización y ubicare a la Subgerencia de Administración, dentro del tipo que le corresponde.

---

[4] IDALBERTO CHAVENATO, INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION, EDITORIAL MC. GRAW HILL, MEXICO 1988, PAGINA 211.

[5] IDALBERTO CHIAVENATO, OB, CIT, PAGINA 212.

3.3.1.- ORGANIZACION LINEAL.

- Esta forma de organización constituye la forma más simple y mas antigua.

La denominación Lineal, se debe al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, esta es una organización simple y en forma de pirámide, donde cada Jefe decide y transmite todo lo que pasa en su área.

CARACTERIZACION DE LA ORGANIZACION LINEAL.

a) **Autoridad lineal o única**.- La principal característica de la organización, son efectuadas únicamente a través de las líneas existentes en el organograma.
b) **Líneas formales de comunicación**.- Las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización, son efectuadas únicamente a través de las líneas existentes en el organograma.
c) **Centralización en las decisiones.-** La autoridad lineal que dirige toda la organización, se centraliza en la cima del organograma y los canales de responsabilidad, son conducidos a través de los niveles jerárquicos unidos hasta ahí.
d) **Aspecto piramidal.-** Como consecuencia de la centralización de la autoridad en la cima de la organización y de la autoridad lineal que cada superior centraliza, en relación con los subordinados generalmente la organización lineal, presenta una conformación típicamente piramidal. A medida que se sube en la escala jerárquica, disminuye el número de cargos u órganos.

VENTAJAS.

a) Estructura simple y de fácil comprensión.
b) Clara de limitación de las responsabilidades de los órganos o cargos.
c) Facilidad de implantación.
d) Es bastante estable, permitiendo un tranquilo mantenimiento del funcionamiento de la organización.
e) Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas u organismos.

DESVENTAJAS.

a) La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden llevar a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal, dificultando la innovación y la adaptación de la organización a nuevas situaciones o condiciones externas.

b) La autoridad lineal, basada en el mando único y directo, puede volverse autocrática, provocando rigidez en la disciplina y dificultando la cooperación y la iniciativa de las personas.
c) Enfática y exagera la función de la jefatura y de mando, suponiendo la existencia jefes capaces de hacer todo y saber todo.
d) La unidad de mando hace al Jefe un generalista que no se puede especializar en ninguna cosa.
e) A medida que la Empresa crece, la Organización Lineal conduce inevitablemente a la congestión de las líneas formales de comunicación.

3.3.2.- ORGANIZACION FUNCIONAL.

La organización funcional, es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

Este tipo de estructuras, no solo rompe la cadena de mando sino que crea también un problema de responsabilidad múltiple porque los empleados de operación, deben de ser responsables ante varios Jefes.

CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION FUNCIONAL.

a) **Autoridad Funcional o Dividida.-** Es aquella basada en la especialización, es una autoridad de conocimiento y se extiende a toda la organización, cada subordinado se reporta a muchos subordinados simultáneamente, sin embargo se reporta cada uno de ellos solamente en los asuntos de la especialidad de cada uno.
b) **Líneas Directas de Comunicación.-** Las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización, son efectuados directamente, sin necesidad de intermediarios, busca la mayor rapidez posible, en las comunicaciones, entre los diferentes niveles.
c) **Enfasis en la Especialización.-** La organización funcional se basa en la preferencia de la especialización de todos los cargos o puestos en todos los niveles de la organización, hay una profunda separación de todas las funciones, de acuerdo con las especialidades involucradas.

DESVENTAJAS.

La organización funcional, tiene las siguientes desventajas.

a) **Dispersión.-** Como consecuencia pérdida de autoridad, esto dificulta a los órganos o cargos superiores, para controlar el funcionamiento de los puestos inferiores.
b) **Subordinación Múltiple.-** como existen funciones que no se dominan, hay siempre el peligro de que el subordinado busque la orientación del especialista menos indicado para el problema.
c) **Tendencia a la Competencia entre los Especialistas.-** Como los diversos puestos, son especializados en determinadas actividades, su tendencia es a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque a los problemas que aparecen, con esto se pierde la visión de conjunto de la organización y a defender su punto de vista.

3.3.3.- ORGANIZACION LINEAL-STAFF.

El tipo de organización Lineal-Staff, es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional. Busca incrementar las desventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas.

En la organización Lineal-Staff, conviven órganos de línea, son los responsables por el alcance de los objetivos básicos de la organización, son los que producen resultados para la organización: Los órganos de Staff, son los de apoyo y de ayuda que asesoran.

PRINCIPALES FUNCIONES DEL STAFF.

a) **SERVICIOS.-** Dentro de esto tenemos: Actividades especializadas como: Contabilidad, Compras, Personal, Investigación y Desarrollo, Procesamiento de Datos, etc., que son proporcionados por el Staff como orientación y recomendación.
b) **CONSULTORIA Y ASESORIA.-** A lo que es actividades especializadas como asistencia jurídica, métodos y procesos consultoría para el trabajo, etc., que son proporcionados por el Staff como orientación y recomendación.
c) **MONITOREO.-** O sea hacer movimiento y evaluar una determinada actividad o proceso sin intervenir en el o influenciarlo. El Staff generalmente se encarga del levantamiento de datos, elaboración de informes e investigaciones, seguimiento de proceso, etc.
d) **PLANEACION Y CONTROL.-** Casi siempre las actividades de planeación están delegadas a los órganos de Staff.

Las funciones del Staff, pueden existir en cualquier nivel de una organización del tipo Lineal-Staff desde el nivel más alto, hasta el nivel más bajo de la organización.

CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION LINEAL-STAFF.

a) Existe siempre la autoridad lineal de un puesto (sea de línea Staff) sobre sus subordinados y existe también autoridad funcional de un órgano de Staff, en relación con todos los demás órganos de la organización cuando se trata de asuntos de su especialidad.
b) La complejidad de comunicaciones de la organización Lineal Staff, la constituyen líneas formales de autoridad y responsabilidad lineal y líneas directas de asesoría y prestación de servicios de Staff.

VENTAJAS DE LA ORGANIZACION LINEAL-STAFF.

a) Asegura asesoría especializada e innovadora, manteniendo el principio de autoridad única, los especialistas prestan servicios que ofrecen, necesitan ser exactamente aceptados como son recomendados.
b) Dificultad en la obtención y mantenimiento del equilibrio dinámico entre línea y Staff.

El asesor Staff va a tender a forzar sus sugerencias y a intentar hacer valer sus ideas y puntos de vista, en relación a los puntos de vista de los órganos asesorados.

3.3.4.- C O M I T E S .

En la medida en que crezca la organización y aumente la especialización de conocimientos, se necesitarán mayormente los procesos de grupos para obtener soluciones creativas a problemas complejos, este hecho explica el surgimiento de comités en las organizaciones.

Según Koontz y O'Donell comité "es un grupo de personas una materia administrativa".

En el fondo, Comité "es un grupo de personas al que, como un grupo se le entrega un asunto para estudiar, es esta característica de acción de grupo, la que distingue al comité de otros instrumentos administrativos".[6]

CARACTERISTICAS DE LOS COMITES.

a) **Existen diferentes tipos de comités los cuales pueden ser:**

Comités Consultivos:- Su misión es discutir algún asunto con el fin principal de aportar puntos de vista a quien habrá de decidir o de ejecutar, pero sin que el comité tenga facultades, ni para decidir ni para ejecutar; a la persona que le corresponde decidir y ejecutar la resolución del comité podrá o no utilizarlo.

Comités Decisorios.- Tiene como finalidad, limitar la autoridad de algún funcionario al exigirse que en determinado tipo de actividades, se requieran la mayoría de los votos de los integrantes del Comité, para que un asunto se considere resuelto.

Comités Ejecutivos.- Se integran para impulsar y cuidar de que se lleve a cabo alguna función.

En razón del tipo de función que realizan los comités, se pueden dividir además en formales o informales, temporales y relativamente permanentes:

Formales: Cuando hacen parte integral de la estructura formal de la organización, con deberes y autoridad específicamente de la organización, con deberes y autoridad específicamente delegados, así, la mayoría de los comités tienen existencia duradera y posición definitiva en la estructura de la organización.

Informales: Cuando su existencia está relacionada con el estudio, trabajo o tratamiento de algún asunto, siendo su duración relativamente corta.

Temporales: Cuando su existencia es más prolongada en el tiempo normalmente, los comités formales deben de ser más permanentes que los informales.

---

[6] IDALBERTO CHIAVENATO, OB., CIT., PAG. 230

El comité no es propiamente un tipo de organización, sino una excelente herramienta de trabajo, de desarrollo de ideas y de recomendaciones sobre decisiones a ser tomadas y que puede ser aplicado dentro de cualquier tipo de organización.

b) Los comités están sustentados en los siguientes principios básicos:

1) Deben seguir de la necesidad sentida por los representantes de las áreas de la empresa y por el personal que está involucrado, ya que tomar aisladamente los problemas no se podrá hacer un estudio amplio del asunto, y mucho menos podrá darse una resolución a ellos. El comité debe tener asuntos u objetivos señalados.

2) Deben definir claramente sus objetivos, su autoridad y responsabilidad.

3) Deben tener miembros apropiados en función del asunto que deban estudiar.

4) Deben justificar su costo, los beneficios que un comité pueda traer deben de ser comparados con el costo de su instalación.

5) El tamaño de los comités debe determinarse con mucha cautela, ya que deberá ser lo suficientemente grande para incluir a los especialistas que se necesiten y contar con una amplia gama en el intercambio de ideas, pero no deberá presentar un alto costo tanto del tiempo, como del personal asignado al comité, se corre el riesgo de que se convierta en una lluvia amplia de ideas, que no permitan tomar decisiones rápidas.

6) Deben de tener una agenda bien preparada, de lo contrario se extenderán indefinidamente en el tiempo, perdiendo su productividad.

VENTAJAS DE LOS COMITES.

Los comités pueden ser utilizados ventajosamente en los siguientes casos:

a) Toma de decisiones y juicios grupales.

Un grupo de personas de diferentes especialidades y diferentes áreas de la empresa, trae soluciones más creativas y adecuadas para un problema, que una sola persona.

b) Transmisión de información.

El comité se ha presentado como un medio eficiente para transmitir información a las partes interesadas, de manera simultánea, con economía de tiempo y con la probable recopilación de sugerencias cuando las partes afectadas pertenecen a distintas áreas.

c) Consolidación de la autoridad.

Algunas veces, pueden surgir ciertos asuntos que exijan el ejercicio de un volumen amplio de autoridad que ningún administrador de cierto nivel tenga individualmente.

Estos asuntos pueden ser resueltos haciendo que los administradores suban en la jerarquía de la organización, hasta que alcancen el punto que haya la autoridad exigido para la decisión. Esto se consigue a través del comité que da la estructura organizacional sea constantemente modificada para atender las alteraciones de autoridad necesarias para la realización de ciertas tareas.

DESVENTAJAS DE LOS COMITES.

1) La principal desventaja del comité es que entre las varias personas que lo conforman, se tomará más tiempo el llegar a una decisión unánime.

2) Generalmente, un comité cuenta con especialistas de diferentes áreas, cuya opinión exige argumentación, discusión, ponderación y explicación detallada. El costo, financiero de un comité, generalmente es elevado, cuando cuenta con especialistas de alto nivel, frente a los especialistas del personal involucrado.

3) Exigen un presidente o coordinador excepcionalmente eficiente, capaz de vencer la tendencia a la intransigencia o a la lentitud que es característica de cualquier procedimiento democrático de deliberación y más aún, capaz de evitar que el comité se perpetúe y se vuelva inactivo sin una coordinación adecuada.

"Está muy extendido el uso de los comités y a la vez piensa uno que en ciertas empresas hay una tendencia a que existan los comités que en otras; pero a poco que se reflexione, se comprobará que existen numerosos comités en casi todas las empresas. Comúnmente el sector gobierno y los negocios, están encargados de comités, en las asociaciones mercantiles y en la mayoría de las sociedades profesionales, la mayor parte de la estructura de la organización, está formada por comités, mucho del trabajo administrativo de estas empresas, es desempeñado por comités".[7]

Tipo de estructuras de organización dentro de la Subgerencia de Administración de la Comisión Nacional del Agua.

Opinión personal.- Al haber analizado los diversos tipos de estructura organizacional que pueden encontrarse dentro de una organización, tanto sus características como sus ventajas y desventajas, llegue a la conclusión que dentro de la Subgerencia de Administración se tiene una organización lineal -puesto que los mandos superiores son los encargados de cumplir con los objetivos básicos basándose en sus subordinados, además las líneas de autoridad fluyen de arriba hacia abajo y las decisiones son tomadas a nivel central.

---

[7] AGUSTIN REYES PONCE, II OB., CIT., PAGINA 250.
BIBLIOGRAFIA: IDALBERTO CHIAVENATO, EDITORIAL MC. GRAW HILL PP 212-234, 3A. EDICION 1989.

3.4.- TECNICAS PARA MEJORAR LA ORGANIZACION.

Anteriormente se mencionó cuales eran las técnicas de organización, a continuación las describiré en forma más detallada.

En este trabajo se desarrollaran las siguientes técnicas de organización: Organogramas y manuales administrativos, resaltando principalmente los siguientes: El manual de organización, el manual de políticas, el manual de procedimientos y el manual de descripción de puestos.

Se pretende hacer notar lo fundamental de utilizar estas técnicas en la administración de la empresa, ya que facilitan el aprendizaje de la organización por una parte y por la otra proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo, pues son una fuente de información en los cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado para lograr la mejor realización de sus tareas que se le han encomendado.

Para elaborar estas técnicas administrativas, he recopilado información, la cual pretendo sirva de guía práctica para la elaboración de estos instrumentos, para que puedan ser usadas como una ayuda que facilite el trabajo en las organizaciones.

3.4.1.- ORGANOGRAMAS.

En este tema se presentan de manera sencilla, conceptos relacionados con los organogramas, ya que estos representan gráficamente la diferenciación estructural de las organizaciones en los términos de dividirla por unidades administrativas. En ellos se describen las relaciones que guardan entre sí las diferentes unidades, además de que establecen en forma esquemática, los diversos mecanismos de integración.

El objetivo que se persigue en este tema, es proporcionar una unidad de lenguaje y significado a la aplicación de estos instrumentos, para el análisis y diseño organizacional, que ayudan en las tareas administrativas.

CONCEPTO E IMPORTANCIA.

ORGANOGRAMA.- Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que desarrollan.[8]

Los organogramas deben convertirse en el instrumento que proporcione una representación gráfica de los aspectos fundamentales de una estructura de

[8] GUILLERMO GOMEZ CEJA, PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS, EDICOL, MEXICO 1987, PAGINA 108.

organización y permitan entender su esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que la componen.

Son dibujos geométricos que puedan representarse por medio de diversas figuras, cada puesto de un jefe de unidad, se representa por medio de un cuadro que encierra el nombre del puesto y en ocasiones el nombre de quien lo ocupa, representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autorización y responsabilidad.

Los organogramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan:

a) La visión de funciones.
b) Los niveles jerárquicos.
c) Las líneas de autoridad y responsabilidad.
d) Los canales formales de comunicación.
e) La naturaleza lineal o asesoramiento de la unidad administrativa.
f) Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
g) Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada unidad administrativa o sección de la misma.

Los organogramas representan a primera vista, cual es la estructura orgánica de una empresa.

REQUISITOS FUNDAMENTALES:

Los requisitos fundamentales de los organogramas son los siguientes:

a) **Precisión**.- En los organogramas de la institución y sus interrelaciones deben aparecer perfectamente definidos destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos.
b) **Vigencia**.- Es importante que reflejen la situación presente y por ello sean constantemente actualizados, por lo que se aconseja indicar en el margen inferior derecho, la fecha de autorización, así como el nombre de la unidad responsable de su elaboración.
c) **Uniformidad.-** Para facilitar la interpretación unitaria, resulta conveniente normalizar el empleo de las líneas y figuras utilizadas en su diseño.

VENTAJAS DE SU USO.

1.- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.

2.- Muestra quien depende de quien.

3.- Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público, acerca de las relaciones de trabajo de la empresa.

4.- Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización al hacer planes a corto y a largo plazo y al formular el plan ideal.

5.- Conviene tanto a empresas grandes como pequeñas, a los negocios en desarrollo o en declinación, lo mismo que a los que inician, aún en pequeñas empresas, es necesario dibujar y exponer los organogramas para que todos los empleados puedan conocer la forma en que se han asignado los diferentes deberes y actividades y puedan ver en donde encajan en la organización.

DESVENTAJAS.

1.- Tienen la limitación de expresar únicamente las relaciones formales existentes entre los órganos de la empresa.

2.- No pueden representarse en los organogramas el flujo y las cargas de trabajo, ni mucho menos las relaciones de comunicación que existen entre los diversos órganos que componen la institución.

3.- Al plasmar tan solo la estructura formal de la institución pueden los organogramas presentar información incompleta en cuanto a la realidad por lo que resulta conveniente señalar que si, lo que se quiere realizar es un análisis minucioso debe recurrirse siempre al auxilio de información, e instrumentos complementarios.

CLASIFICACION.

Los organogramas pueden ser clasificados en tres grandes grupos, de acuerdo con su:[9]

I **Contenido.**
II **Ambito de aplicación.**
III **Presentación.**

I.- POR SU CONTENIDO PUEDEN SER:

A) Estructurales.
B) Funcionales.

---

[9] ORGANOGRAMAS, GUIAS PARA SU ELABORACION, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, GUIAS TECNICAS, MEXICO 1977, PAGINA 11.

C) De integración de puestos de plazas.

A) Estructurales.

Los estructurales, tienen por objeto representar solo la estructura administrativa de una institución o parte de ella, esto es, el conjunto de sus unidades y las relaciones que las ligan. Por tanto expresan:

a) Unidades administrativas.
b) Las relaciones que hay entre ellas.

La estructura administrativa, es como el esqueleto del organismo, por ello el organograma estructural, es como la radiografía de la organización.

b) Funcionales.

Los organogramas funcionales son llamadas también organogramas de funciones, tienen por objeto indicar en el cuerpo de la gráfica además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones o labores de los órganos representados.

c) De integración de puestos de plazas y unidades.

Señalan dentro del marco de cada unidad administrativa, los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, así como el número de plazas existentes y requeridas o indistintamente, y en su caso, los nombres de las personas que lo ocupan.

II.- POR SU AMBITO DE APLICACION.

Por su ámbito de aplicación los dividimos en:

a) Generales.
b) Analíticos.

a) Generales.

Contienen solo lo indispensable, los órganos principales y las relaciones más simples, no señalan detalles y se elaboran para el público, son un instrumento de información general, presentan una visión simplificada de una organización.

b) Analíticos.

Representan con el mayor detalle posible, una organización para facilitar su estudio, tienen una finalidad técnica, contienen todos los puestos y todas las relaciones del área que se pretende realizar.

III.- POR SU PRESENTACION.

Pueden ser:

a) Verticales.
b) Horizontales.
c) Circulares.
d) Mixtas.

a) Verticales.

En el organograma de formato vertical, el órgano representado de más alta jerarquía, está colocado en la parte superior, las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo.

b) Horizontales.

Cuando son muchos los niveles jerárquicos, conviene usar el formato horizontal, en el órgano representado, de más alta jerarquía se coloca en el lado izquierdo y las líneas de autoridad parten de izquierda a derecha.

c) Circulares.

En los organogramas circulares, el órgano representado de mayor jerarquía se coloca en el centro, las líneas de autoridad parten del centro a la periferia y los distintos niveles aparecen como círculos céntricos.

d) Mixtos.

En algunas ocasiones, por comodidad en la composición de un organograma, se pueden combinar el formato vertical para algunos niveles, y el horizontal para otros, en este caso, el trazo de las líneas de autoridad debe ser lo suficientemente clara para no dejar duda, cual es el inmediato superior de otro.

3.5.- PERFILES DE PUESTO.

Para realizar un estudio preciso de los diversos componentes de un puesto es necesario hacer el análisis de puestos, donde no solo se examinarán los deberes y condiciones de trabajo, sino también las habilidades individuales que debe tener el trabajador. Para cada puesto, para esto es necesario determinar el perfil del puesto, de quien lo va a ocupar, especificando la edad, sexo, estado civil, etc., así como los rasgos físicos deseables y las características psicológicas que se requieran.

A continuación mostraré un formato de perfil de puestos que se elabora en el departamento de Recursos Humanos, por la unidad de planeación y empleo, para aplicarse en cualquier puesto de la Comisión Nacional del Agua.

PERFIL DE PUESTOS DE LA COMISION NACIONAL DEL AGUA.

A) DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Se indicará el nombre completo del puesto, conforme a la estructura ocupacional autorizada, ejemplo:

- Subgerente de Administración.
- Jefe de Departamento de Recursos Financieros

En caso de que el puesto tenga otra denominación de uso interno en el área, este se indicará entre paréntesis después de anotar el nombre que le corresponde en la estructura orgánica u ocupacional autorizada

NIVEL- Se indicará el nivel de tabulador que corresponde l puesto, ejemplo: Subgerente Estatal (30 Max.)

ADSCRIPCION DEL PUESTO.

Se indicará l posición que ocupa el puesto en l estructura orgánica de la Comisión Nacional del Agua indicando en las líneas, el nombre del área de la que depende, ejemplo:

Si el puesto es Jefe de la Unidad de Programación en una Gerencia Regional, se macará con una "X" la letra ® que indica el nivel regional y se anotará en la línea en donde dice Gerencia el nombre de la misma (ejem. Lerma-Balsas).

Adscripción del puesto.
Subdirección General o Unidad
Gerencia © ® (E)
Subgerencia © ® (E)

Jefatura de Proyecto © ®
Residencia o Distrito ® (E)
© central ® regional (E) estatal.

B) DESCRIPCION DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Se describirá claramente y empezando con un verbo en infinitivo, la misión o propósito fundamental del puesto, para esto resulta útil responder las siguientes preguntas ¿Qué hace? ¿Para qué lo hace? y ¿Porqué lo hace?

ACTIVIDADES ASIGNADAS AL PUESTO.

Describir en forma concisa pero completa, las actividades que debe efectuar el puesto, conforme a su responsabilidad jerarquizándolas por orden de importancia

Es conveniente mencionar que no deben describirse actividades muy generales o ambiguas que solo proporcionan información aplicable a cualquier puesto del mismo nivel, por lo que es importante que se describan las actividades específicas del puesto respectivo.

Se describirán las actividades iniciando con un verbo en infinitivo el cual indique la acción fundamental, separando una actividad de otra con un guión o viñeta, ejemplo:

- Determinar la clasificación de los documentos para el ejercicio presupuestal.
- Elaborar, registrar y controlar las transferencias presupuestales.
- Elaborar informes presupuestales por clave y centro de costos.

1. RELACIONES DEL PUESTO (INTERNAS Y EXTERNAS)

Se anotarán los nombres de las organizaciones, instituciones o dependencias externas con las que se mantenga relación directa y contínua, así como las áreas internas de la Comisión Nacional del Agua, con las que por la actividad del puesto se mantenga relación constante.

2. RELACIONES DE REPORTE DEL PUESTO.

Se indicará el puesto al cual reporta, conforme a la estructura orgánica (autoridad lineal) y recibe instrucciones o normas en su materia del Gerente de la Unidad de Contraloría General (Autoridad funcional).

3. NIVEL DE RESPONSABILIDAD DEL PUESTO.

De los doce niveles de responsabilidad enunciados, seleccione el que corresponde al puesto marcando con una "X" solamente uno.

También se marcará con una "X" si el puesto requiere que se tenga personal a cargo (cuando se dirige, coordina o supervisa personal), indicando la cantidad de personal que debe reportarse.

- DE ASESORIA.
- DE APOYO A S.P.S. (Secretaría Técnica o Particular).
- DIRECTIVA (A nivel Subgerencia).
- DE COORDINACION DE PERSONAL ESPECIALIZADO.
- DE SUPERVISION DE PERSONAL TECNICO U OPERATIVO.
- EJECUCION DE TRABAJO TECNICO ALTAMENTE ESPECIALIZADO.
- EJECUCION DE TRABAJO TECNICO.
- EJECUCION DE TRABAJO ESPECIALIZADO EN AREA ADMINISTRATIVA.
- TECNICO-OPERATIVO.
- ADMINISTRATIVO, GESTION Y SERVICIOS.
- SECRETARIA DE S.P.S.
- SECRETARIAL.

PERSONAL A CARGO SI ( ) NO ( ) CANTIDAD.

C) REQUERIMIENTOS DE OCUPACION DEL PUESTO.

1. FORMACION ACADEMICA REQUERIDA.

Se indicará el nivel de estudios que exige el puesto, indicando las carreras afines y en caso de que por la complejidad del puesto o su alto grado de especialización se exijan estudios de postgrado, se indicará de que nivel y en que disciplina.

2. HABILIDAD TECNICA O CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

Se mencionarán los conocimientos específicos adicionales que requiere el puesto, el manejo de equipo especializado, la operación de computadoras y manejo de determinados paquetes, o lenguajes de cómputo, el dominio de un idioma extranjero, etc.

3. EXPERIENCIA.

Se mencionará la experiencia necesaria para desempeñar adecuadamente el puesto, indicando los años de experiencia profesional en determinadas áreas o puestos previos, ya sea fuera o dentro de la Institución.

4. ESTILO DE TRABAJO.

Si la actividad y responsabilidad del puesto requiere que se realicen trabajos con un alto nivel de concentración, a fin de obtener resultados precisos y siguiendo procedimientos rigurosamente establecidos, entonces los estilos o formas de trabajo que corresponden con esta actividad serían los que señalan los incisos a) y d) y h).

Por el contrario si la actividad o responsabilidad del puesto necesita que se alcancen los objetivos laborales a través de un desempeño grupal, dirigiendo o coordinando dos o más áreas o puestos y manteniendo contínua coordinación con usuarios y organizaciones externas a la Comisión Nacional del Agua, entonces se indicarían los estilos de los incisos b), c), e) y j)

De los siguientes estilos o formas de trabajo indique con una "X" aquel o aquellos que corresponden a las actividades y responsabilidades del puesto, la mayor parte del tiempo.

ESTILO DE TRABAJO	MARQUE X
A) INDIVIDUAL	
B) GRUPAL	
C) TOMA DE DECISIONES CON LINEAMIENTOS GENERALES	
D) CON INSTRUCCIONES PRECISAS	
E) DIVERSOS PROYECTOS A LA VEZ	
F) SOLO UN PROYECTO O ACTIVIDAD	
G) ACTIVIDADES DE RUTINA	
H) PROYECTOS DE ALTA COMPLEJIDAD	
I) COMUNICACION CONSTANTE CON AREAS INTERNAS	
J) COMUNICACION INSTITUCIONAL	
K) OTRO (INDIQUE)	

5.- CAPACIDADES Y HABILIDADES.

Conforme a las instrucciones anotadas en el formato del perfil, es necesario reflexionar respecto a las capacidades y habilidades que requiere el puesto y su grado de aplicación para su óptimo desempeño, sin pensar en las características del candidato u ocupante anterior, sino en las necesidades reales de funcionamiento del puesto, ejemplo:

Un puesto de Subgerente que dirige diversas áreas, de acuerdo a su responsabilidad y actividad, podría requerir de las siguientes habilidades y capacidades:

- Toma de decisiones, solución práctica de problemas, iniciativa negociación, conducción de grupos y responsabilidad: EN UN NIVEL INDISPENSABLE.
- Planeación, organización, control, evaluación y resistencia a la presión: EN UN NIVEL ALTO.
- Atención y concentración, análisis de información, fluidez verbal e innovación: EN UN NIVEL MODERADO.

Otro ejemplo: En un puesto de jefe de departamento muy especializado que necesite que se trabaje en un solo proyecto las habilidades y capacidades que podría requerir para su ocupación serían:

- Análisis de información, atención y concentración y responsabilidad: EN UN NIVEL INDISPENSABLE.
- Iniciativa, resistencia a la presión: EN UN NIVEL ALTO.
- Innovación, planeación, organización, control y evaluación, solución práctica de problemas y fluidez verbal: EN UN NIVEL MODERADO.

Las demás podrían no ser aplicables al puesto, dependiendo de sus actividades y responsabilidades reales.

TABLA SOBRE LAS CARACTERISTICAS QUE PERMITEN REALIZAR ADECUADAMENTE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO E INDICACION CON UNA "X" EN QUE GRADO SE LES REQUIERE.

CRITERIOS	HABILIDADES	MUY ALTO	ALTO	MEDIO	REGULAR	NO REQUERIDO
HABILIDADES INTELECTUALES	ANALISIS DE INFORMACION					
	ATENCION CONCENTRACION					
	SOLUCION PRACTICA DE PROBLEMAS.					
HABILIDADES ADMINISTRA-TIVAS	PLANEACION					
	ORGANIZACION					
	DIRECCION/COORDINACION					
HABILIDADES PERSONALES	INICIATIVA					
	TOMA DE DECISIONES					
	NEGOCIACION Y CONCERT.					
	INTEGRACION AL GRUPO DE TRABAJO					
	RESISTENCIA A LA PRESION					
	FLUIDEZ VERBAL INNOVACION					

6.- INFORMACION ADICIONAL SOBRE LA DESCRIPCION Y/O REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

6a) El perfil del puesto, deberá ser firmado por el responsable de su elaboración, indicando su nombre y puesto y deberá contener la firma de Vo. Bo. del Gerente del área de circunscripción del puesto que se describe.

Responsable de elaboración del perfi.l Firma	Gerente Vo. Bo.

DESCRIPCIONES

- Como se mencionó anteriormente el análisis de puestos comprende la descripción del puesto y su especificación.

En la descripción se distingue:

1. El encabezado o identificación: que contiene:

a) El título del puesto.
b) La ubicación.
c)Jerarquía (de quién depende, a quienes manda, etc.).

2. Descripción Genérica.

Breve explicación de la actividad más característica del puesto para definirlo sin entrar en detalles y considerando su función como un todo.

3. Descripción Analítica.

Detallar cada función que se realiza en el puesto con estimación aproximada de tiempo para realizarse..

3.5.1.- TIPOS DE AUTORIDAD.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

La autoridad puede definirse como el derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento.[10]

Tradicionalmente, la autoridad ha fluido desde la cumbre de la organización en forma piramidal, desde los directivos generales a los directores de área y a los jefes de departamento, a los jefes de unidad y a los empleados.

La autoridad debe de estar de acuerdo con los planes aceptados de una empresa, en la mayoría de los casos, no puede ignorarse un objetivo, o ignorarse una política sólo porque un Gerente lo dice, esto no sugiere que no puedan hacerse cambios, se pueden hacer, pero por lo general no al capricho de un Gerente.

- La responsabilidad es la obligación de un individuo de cumplir con las actividades asignadas con la mejor de sus habilidades.[11]
- La autoridad es la entidad administrativa esencial al organizar para alcanzar las metas, el uso de la autoridad da origen a la aceptación de las obligaciones para el logro de esas metas, entendiéndose por obligación, el deber que tiene un individuo de realizar las tareas que le han sido asignadas.[12]

La obligación, surge de una relación de superior a subordinado la autoridad fluye del superior al subordinado, cuando se asignan tareas y al mismo tiempo, obligación es el deber de subordinado de realizar dichas tarea si son estas obligaciones las que dan origen a la responsabilidad.

DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

La autoridad y la responsabilidad deben estar delegados en toda la empresa para promover la eficiencia de una estructura organizacional.

La delegación significa conceder autoridad de un directivo a otro para cumplir con trabajos específicos.

UN DIRECTIVO DEBE DELEGAR POR TRES RAZONES:

1. El directivo está a cargo de más trabajo del que personalmente puede hacer, eso determina el grado hasta el cual debe delegarse la autoridad.

---

[10] GEORGE R. TERRY, PRINCIPIOS DE ADMON., EDIT. CECSA, MEXICO 1982, PAG. 279.

[11] GEORGE R. TERRY, PRINCIPIOS DE ADMON., EDIT. CECSA, MEXICO 1982, PAG. 282.

[12] ROBERT J. THIERAUF, PRINCIPIOS Y APLICACIONES DE LA ADMINISTRACION, EDIT. LIMUSA, MEXICO 1983, PAG. 326.

2. La delegación de autoridad es el paso fundamental en el desarrollo de los subordinados. Todos los beneficios del programa de entrenamiento ejecutivo, seminarios, y talleres de trabajo, nada valdrían si se ignoran la delegación de autoridad.
3. Una empresa requiere profundidad organizacional, los directivos salen de una organización, por promoción enfermedad, renuncia y viajes de negocios, otros deben de ser capaces de continuar si se presenta la necesidad, y esto sugiere que estén participando en el trabajo.

Un directivo responsable sabe delegar su autoridad cuando se necesite para alcanzar los objetivos de la organización.

Las razones por las cuales los directivos no delegan son el riesgo de perder el control, falta (real o supuesta) de sus subordinados calificados, para realizar el trabajo asignado porque no quieren correr riesgos. Estos no son motivos suficientes para delegar el grado propio de autoridad.

Se encuentra íntimamente relacionado con la autoridad y responsabilidad, la centralización y descentralización administrativas.

3.5.2.- CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION.

La Centralización.- Es la sistemática y consistente conservación o reservación de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción.[13]

Descentralizar: Se refiere al esfuerzo sistemático, de delegar a los niveles más bajos toda la autoridad, exceptuando aquella que sólo puede ser ejercida en los puntos centrales.[14]

La administración descentralizada, delega en mucho mayor grado la facultad de decidir y conservar solo los controles necesarios en los altos niveles.[15]

VENTAJAS DE LA DESCENTRALIZACION.

Podemos resumir la mayoría de las ventajas de la descentralización entre los siguientes:

1. Se desarrollarán el talento del.ejecutivo, la capacidad para tomar decisiones y su habilidad para identificar tal talento.

---

[13] GUILLERMO GOMEZ CEJA OB., CIT , PAG. 233.

[14] GUILLERMO GOMEZ CEJA, OB., CIT., PAG. 234.

[15] AGUSTIN REYES PONCE II, OB., CIT., PAG. 240.

2. Se fomentarán y desarrollarán actividades potenciales, como el interés, iniciativa y habilidades existentes en los bajos niveles.
3. Las decisiones estarán mejor coordinadas.
4. Mejores relaciones, menos fricciones.
5. La ausencia de conflictos entre las divisiones.
6. Democracia en la dirección.
7. Todo mundo es libre de criticar, hablar y sugerir.
8. Una vez que las decisiones han sido tomadas, nadie trata de sabotearlas.

La centralización y descentralización se puede considerar como dos extremos teóricos, ninguno de los dos es puro en la práctica real, pero el grado o tendencia hasta la cual se practica la centralización o la descentralización, ayuda a formular la estructura de la organización

VENTAJAS DE LA CENTRALIZACION.

Entre las ventajas de la centralización tenemos las siguientes:

1. Da poder y prestigio a los principales ejecutivos.

2. Se promueve la uniformidad de las políticas, prácticas y decisiones.
3. Se obtiene el máximo provecho de los especialistas de la oficina y de los especialistas en información, debido en gran parte a su proximidad con la alta administración.
4. Se pueden utilizar a especialistas altamente calificados debido a que el ámbito y volumen de su trabajo, son suficientes para apoyar y retar a los gerentes de alta jerarquía.
5. Se minimiza la duplicación de alta jerarquía.
6. Se reduce el peligro de que las acciones deriven y se salgan de su curso.
7. No se requieren procedimientos elaborados y extensos para el control.
8. Se crea un grupo de alta administración, fuerte y coordinado.

FUNCIONES, JERARQUIAS Y ACTIVIDADES.

El método más importante de dividir el trabajo es la división por funciones. Una función se define como: Un grupo de actividades relacionadas que se colocan juntas bajo un solo jefe de cada unidad administrativa. [16]

En toda organización formal, existe una jerarquía. Esta divide la organización en niveles o escalas de autoridad, teniendo los superiores cierto tipo de autoridad, sobre los inferiores, a medida que sube en la escala jerárquica, aumenta el volumen de autoridad del ocupante del cargo.[17]

---

[16] ERNEST DALE, ORGANIZACION EDITORIAL TECNICA, S. A. MEXICO 19782, PP.25-S8.

[17] HIDALBERTO CHAVENATO, OB. CIT., PAG. 207.

La jerarquía de la organización formal, representa la distribución de la autoridad y de la responsabilidad entre los diversos niveles de la estructura. La autoridad puede definirse como: el derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento.

La actividad específica que funcionalmente desarrolla el ocupante del puesto es con el objeto de contribuir al cumplimiento de los objetivos

3.6.- MANUALES DE ORGANIZACION, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.

a) DE ORGANIZACION.

Concepto e Importancia.- Guía autorizada de la organización de la empresa, en el que se expone con detalle la estructura de la empresa, y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos, explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.[18]

Donde está en uso un buen manual de organización, cada persona puede determinar cuales son las responsabilidades de su puesto y su relación apropiada con las demás puestos de la organización, se pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.

V E N T A J A S .

ENTRE LAS MAS COMUNES, ENCONTRAMOS LAS SIGUIENTES:

a) Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos y sirve como ayuda en el adiestramiento de los nuevos funcionarios.

b) Es un provechoso volumen de referencia para los funcionarios ausentes.

c) Como instrumento de control ayuda a cada funcionario a comprender los objetivos a largo plazo de la administración y las complejas relaciones del negocio.

d) Permite dar a conocer los objetivos, o aclararlos, las políticas a seguir, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda empresa.

C. L. Littlefield opina al respecto.[19]

Los manuales de organización se usan, donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompasan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro.

---

[18] DUHALT KRAUSS, LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PUBLICAS, FONDO EDITORIAL UNAM, MEXICO 1990, PAG. 21.

[19] DUHALT KRAUS, OB., CIT., PAG. 21

UN MANUAL DE ORGANIZACION DEBE INCLUIR LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

IDENTIFICACION INDICE INTRODUCCION DIRECTORIO	BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA MARCO LEGAL ATRIBUCIONES OBJETIVOS DE LA EMPRESA	ESTRUCTURA ORGANICA (ORGANOGRAMA) INDICE DE PROCEDIMIENTO GLOSARIO DE TERMINOS PRINCIPIOS DE OGANIZACION

b) MANUAL DE POLITICAS.

En este manual se establecen por escrito las políticas de la empresa. Es el que codifica las políticas de una empresa marcando los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades en las distintas áreas.

CONCEPTO.

Es una guía básica para la acción, prescribe los límites generales, dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

El conocer las políticas de una empresa, proporciona el marco principal, sobre el cual se basan todas las acciones.

Políticas no es otra cosa que una actitud de la dirección. Estas actitudes deben ser comunicadas en forma contínua a lo largo de toda la línea de organización, si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan.

Las políticas escritas, establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la Gerencia General según convenga a las condiciones locales.

Para un mejor establecimiento de políticas en la empresa a continuación se expondrá la clasificación de las políticas y las técnicas para su elaboración.

CLASIFICACION:[20]

LAS POLITICAS SE CLASIFICAN EN:

POR LA FORMA DE ORIGINARSE SE DIVIDEN EN:

a) **Externamente Impuestas:** Son aquellas que no se originan en la empresa, ya que son imposiciones legales, sindicales.

[20] AGUSTIN REYES PONCE Y., ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y., EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 1980, PAG. 58.

b) **Políticas de Apelación.-** Son las que se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los superiores formándose así, por tres o cuatro resoluciones semejantes.

c) **Expresamente formuladas:** Son las que de una manera precisa consciente y de preferencia por escrito se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales un campo.

POR SU EXTENSION PUEDEN SER:

a) **GENERALES:** Son aquellas que rigen todas las unidades administrativas de la empresa.

b) **PARTICULARES:** Son aquellas que rigen para una unidad o área específica de la empresa.

TECNICAS PARA LA APLICACION DE POLITICAS.

Para la aplicación de políticas fijadas por la organización se siguen cinco pasos o etapas.

1.- ELABORACION.

Determina los resultados a obtener y el objetivo que se persigue reunir toda la información necesaria respecto al tema que se trate checar si existe una política o costumbre dentro de la empresa.

2.- EJECUCION.

a) Hacer una exposición clara y precisa del asunto enunciando las cualidades y características del tema a tratar, vigilando que sea lo más sencillo posible.

b) Aplicación, en este punto es necesario explicar de una manera clara y sencilla, a quien, cuando y porque se consideran dentro de los casos de aplicación de la política en cuestión.

c) **Procedimiento.-** Explicar clara y detalladamente cuales son los pasos a seguir, para llevar a cabo la aplicación correcta de la política en cuestión, para lo cual es necesario seguir una secuencia cronológica de todos los hechos que forman el proceso.

d) **Propietario Responsable.-** Definir el responsable o responsables, de la correcta aplicación y coordinación de la política o políticas en las unidades afectadas por dichas aplicaciones.

3.- APROBACION.

a) Verificar la precisión y brevedad del proyecto de política vigilando que esté completo, si es necesario y si responde al objetivo propuesto.

b) Buscar una opinión técnica competente, para verificar el fundamento correcto de su contenido, checando si de acuerdo a la práctica es o no aplicable, que efecto producirá sobre la posición de la empresa y si hace necesaria otra investigación antes de recomendar la aplicación de la política.

c) Obtener la aprobación del Comité y o el Director General de la Empresa.

d) Obtener la opinión de todos aquellos jefes de unidad a quienes afectará la aplicación de la política propuesta.

4.- A) **DIFUSION E INTERPRETACION.-** Realizar la difusión de las políticas preferentemente por medios orales.

B) Hacer la difusión de las políticas en todos los niveles en los cuales se van a aplicar.

C) Verificar si las políticas han quedado entendidas perfectamente por los jefes de unidad afectados por la difusión de dichas políticas.

5.- APLICACION A LA PRACTICA:

a) Asegurar la comprensión uniforme y el respeto a las aplicaciones de las políticas, por medio de las personas y órganos directivos autorizados.

b) Asignar responsabilidad de los controles administrativos referentes a las políticas, a los jefes de unidad, cuando las políticas se refieran a sus unidades, y al comité, cuando las políticas sean de orden general.

c) La coordinación de todas las políticas, así como sus aplicaciones y desviaciones, quedara a cargo del comité y se notificará a la dirección de la empresa de los trabajos al respecto.

REVISION DE LAS POLITICAS.

a) Revisar periódicamente las políticas, fijando una fecha para tal efecto, procurando mantenerlas al día.

b) Vigilar y evaluar el respeto de las políticas en toda la organización, así como vigilar y checar las inobservancias de las políticas, en las diferentes unidades e investigar porque se han dejado de observar.

c) Tomar medidas correctivas para remediar la situación.

C) MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONCEPTO E IMPORTANCIA.

Procedimiento es la sucesión cronológica de una serie de operaciones interrelacionadas entre sí, dependientes una de la otra, y que mediante un método o forma determinada de ejecución, permiten obtener un producto o prestar un servicio.[21]

Manual de Procedimientos: " Es un conjunto de instructivas, orientaciones y recomendaciones útiles para llevar a cabo un proceso administrativo de trabajo a fin de que este se realice de manera uniforme y con un alto índice de productividad en la utilización de recursos.[22]

Los manuales de procedimientos, son instrumentos administrativos que apoyan la realización del cotidiano que hacer, en ellos se consignan en forma metódica las operaciones que deban seguirse para la realización de las funciones de toda la organización o de una unidad administrativa.

Los manuales de procedimientos están considerados como elementos fundamentales para la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa, ya que facilitan la interacción de las distintas unidades administrativas a través del flujo de información (instrucciones o acuerdos) que tienen como objetivo el logro de determinadas actividades.

La importancia de los manuales de procedimientos es que son como hábitos o costumbres de una organización administrativa, si una organización tiene procedimientos complejos, ilógicos, contradictorios, etc., de ninguna manera podrá ejecutar el trabajo encaminado al logro de los objetivos propuestos, por eso es importante la elaboración estudio y actualización de los manuales de procedimientos administrativos.

Es también importante que los procedimientos de operación se registren por escrito, y se dispongan al personal en un manual estructurado, ya que su elaboración contribuirá a que en la administración aumente su certeza de que los empleados utilizan los métodos y procedimientos prescritos al llevar a cabo la ejecución de su trabajo.

---

[21] GUILLERMO GOMEZ CEJA, OB. CIT., PAG. 409.

[22] AGUSTIN MONTAÑO, MANUAL DE ADMINISTRACION MUNICIPAL, EDITORIAL TRILLAS, MEXICO 1990, PAG 131.

3.6.1.- OBJETIVOS.

Los manuales de procedimientos en su calidad de instrumentos administrativos tienen como objetivos:

- Compendiar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan, los órganos que intervienen y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales, agrega dos en procedimientos.

Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.

Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.

La utilidad del manual de procedimientos es múltiple en razón de que es un instrumento que permite conocer el funcionamiento interno, en lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, asimismo los manuales de procedimientos, auxilian en la inducción al puesto, y en el adiestramiento y capacitación del personal, en virtud de que describen en forma detallada las actividades por puesto.

3.6.2.- IDENTIFICACION, ANALISIS Y DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS.

Cuando se investiga un procedimiento o procedimientos ya sea para implantarlos, mejorarlos o sustituirlos, es necesario primero; establecer claramente los objetivos que se desean alcanzar con su estudio, a fin de que posteriormente se propongan y analicen las alternativas de acción más viables y que presenten mayores facilidades para su ejecución, con ello se estará en posibilidad de planear la estrategia general a seguir en la recopilación de información.

1.- RECOPILACION DE INFORMACION.

Consiste en recabar documentos y datos en general los que una vez organizados, analizados y sistematizados permitan diseñar los procedimientos tal y como operan.

2. - FUENTES DE INFORMACION.

Se localizan tres fuentes principales a las que se puede recurrir para obtener información sobre procedimientos ya establecidos o por implantarse, estas fuentes son:

a) Los archivos de la institución.
b) Los funcionarios y empleados.
c) Las áreas de trabajo.

3.- METODOS PARA RECOPILAR INFORMACION.

Al recopilar información detallada para el diseño o el mejoramiento de los procedimientos, es necesario actuar sistemáticamente utilizando algunos o una combinación de los métodos que a continuación se enuncian:

- Investigación documental.
- Encuestas.
- Observación.

4.- INTEGRACION DE LA INFORMACION.

Una vez que se ha recabado la información de las áreas involucradas en el estudio, se procederá a ordenar y sistematizar los datos agrupados, a efecto de poder encadenar las operaciones implicadas en el procedimiento que se investiga, las áreas que intervienen y los formatos que se utilizan.

5.- COMO CLASIFICAR LA INFORMACION.

Para facilitar la tarea de integración, es recomendable que la información que se obtenga, se organice en carpetas, con apartados específicos, dichas carpetas pueden ser una o varias por cada procedimiento de trabajo que se estudia.

6.- ANALISIS DE LA INFORMACION.

El análisis de la información constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos ya que para poder diseñarlos o reformarlos adecuadamente se requiere realizar un examen detallado de la información que se recopila a través de la investigación documental, las encuestas y las observaciones directas en las oficinas de trabajo.

el análisis consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integrarán con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.

Para analizar la información recabada, es conveniente responder a seis cuestionamientos fundamentales:

1 **Que trabajo se hace?**

Se cuestiona sobre la naturaleza o tipo de labores que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que de estas se obtienen.

2.- Quién lo hace?

Se refiere a las unidades que intervienen en el procedimiento y al factor humano ya sea como individuos o como grupos y a sus aptitudes para la realización de un trabajo específico.

3.- Cómo se hace?

Se refiere a los métodos y técnicas aplicadas para realizar el trabajo y la forma en que han sido adaptados en la institución.

4.- Cuándo se hace?

Se refiere a la información sobre la estacionabilidad y secuencia del trabajo, así como a los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una operación.

5.- Dónde se hace?

Se refiere a la ubicación geográfica y domicilio de las oficinas, funcionalidad de los locales y distribución interna del espacio, en relación a las operaciones y tareas del personal.

6.- Porqué se hace?

Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento.

3.6.3.- F L U X O G R A M A S .

Una de las partes más importantes dentro de los manuales de procedimientos.

No hay un patrón para realizar el manual, pero debe de realizarse de acuerdo a sus características.

Sin embargo hay tres secciones que aparecen invariablemente en todas ellas, estas son:

1. Texto.
2. Diagramas.
3. Formas.

A continuación daré una descripción de las anteriores.

1. **EL TEXTO.**

Todo manual de procedimientos requiere que las informaciones o instrucciones que contenga se expresen en palabras en un texto.

Este texto describirá el procedimiento, enumerando las operaciones de que se compone, en orden cronológico, precisando en que consiste cada operación y quien debe ejecutarla, como debe ejecutarla, cuando, donde y para qué debe ejecutarse.

Conviene que el texto señale quien es el responsable del procedimiento, el objetivo que se persigue en su ejecución y el de sus partes principales, así como las políticas que deben aplicarse.

La información o instrucciones que contenga el texto deben exponerse en un orden lógico, puede empezarse con los aspectos más generales, como el órgano responsable del procedimiento descrito en el manual, los objetivos que se persiguen y las políticas aplicables, para continuar con la descripción del procedimiento paso a paso.

2) D I A G R A M A S .

Los diagramas administrativos representan en forma esquemática y simplificada algún fenómeno administrativo, ya sea de organización, de procedimiento, etc.

Un diagrama administrativo elaborado con lenguaje gráfico inconsistente o no convencional, transmitirá un leguaje deformado o será ineficaz para la manipulación del fenómeno que pretende estudiar.

De ahí la necesidad de concebir y admitir, determinados símbolos a los que se les reconozca convencionalmente un significado preciso por el mayor número de personas interesadas y convenir también en determinadas reglas.

Este conjunto de signos y reglas constituye la técnica llamada diagramación administrativa cuyo conocimiento y aplicación es indispensable en la elaboración de manuales administrativos.

LOS DIAGRAMAS SE CLASIFICAN EN DOS TIPOS:

DIAGRAMAS O GRAFICAS ADMINISTRATIVAS.

a).- **De organización.-** Expresan la estructura de la organización o parte de ella y las relaciones entre las unidades que la componen a estos diagramas se les llamará Organogramas u Organigramas.

b).- Flujogramas o Diagramas de Flujo.- Estos representan en forma gráfica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales, muestran las unidades administrativas (procedimiento general) que intervienen (procedimiento específico) para cada operación descrita y pueden indica, además el equipo que se utilice en cada caso.[23]

SIMBOLOS USADOS EN LOS FLUJOGRAMAS

El flujograma para que transmita un mensaje eficaz y sea fácil su entendimiento debe elaborarse con determinados símbolos a los que se les confiere convencionalmente un significado preciso y convenir también en determinadas reglas en cuanto a su aplicación.

a).- Signos Abstractos Convencionales: Se trata en su mayoría de perfiles de figuras geométricas a las que se les atribuye un significado, este significado se refiere a alguna operación que ejecuta o sufre una persona, una máquina, un material, o un documento ó dato. Las dos simbologías más conocidas dentro de esta categoría son:

[23] GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, COORDINACION GENERAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS No. 9, MEXICO 1980, PAG. 31.

- ◊ La simbología ASME ha desarrollado los signos convencionales de las gráficas; a pesar de la amplia aceptación que ha tenido esta simbología, en el trabajo de diagramación administrativa es limitada, porque no ha surgido algún símbolo convencional que satisfaga todas las necesidades, se recomienda para representar flujos de materiales o personas.

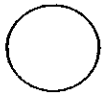
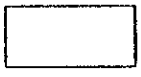
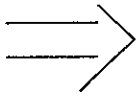
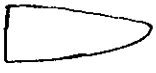
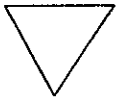
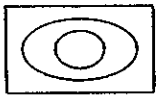
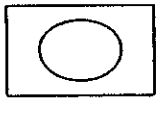
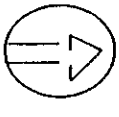
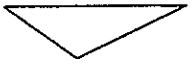
b).- La simbología ANSI.- Es recomendada para representar flujos de información, se utiliza indistintamente para diagrama de flujo del programa o proceso de la computadora.

Esquema 10 Símbolos de la forma ANSI, para elaborar diagramas de flujo

SIMBOLO	REPRESENTA
	OPERACION
	Representa la realización de una operación o una actividad relativas a un procedimiento..
	DISPARADOR
	Indica el inicio de un procedimiento; contiene el nombre de éste o el de la unidad administrativa donde da inicio.
	DECISION O ALTERNATIVA
	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	ARCHIVO
	Representa un archivo común y corriente de la oficina.
	CONECTOR DE PAGINA
	Representa una conexión o enlace con otra hoja, en la que continúa el diagrama de flujo.

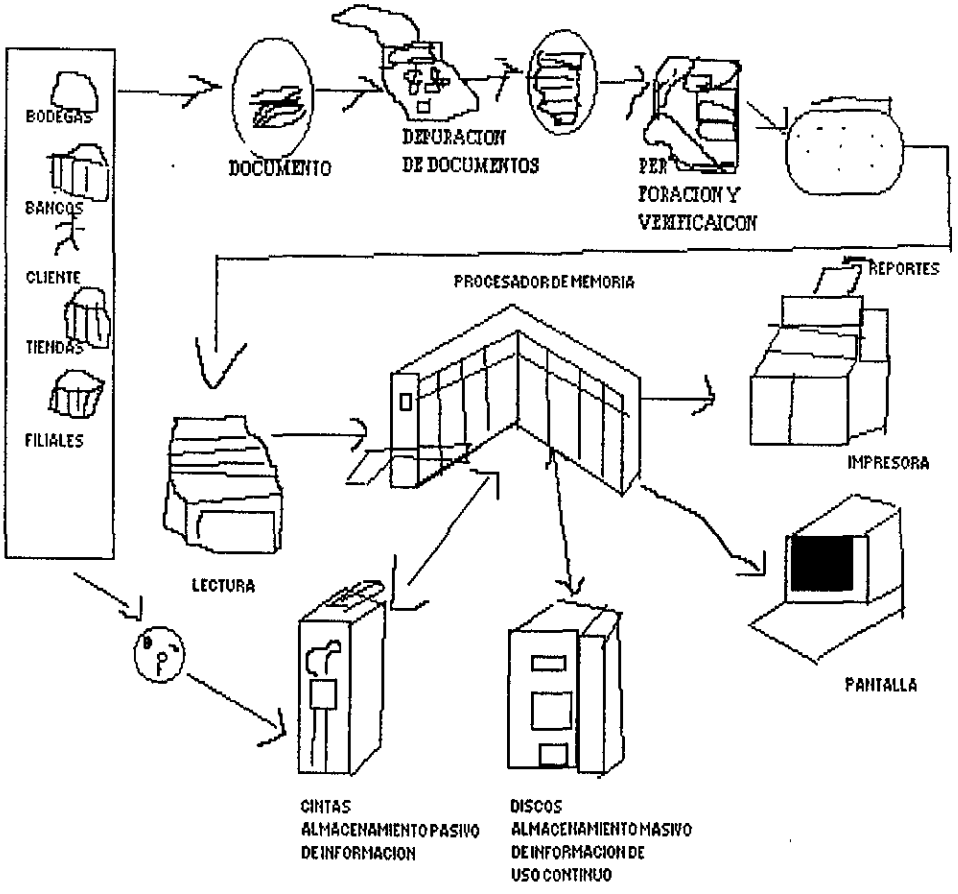
SIMBOLO	PRESENTA
	TECLADO EN LA LÍNEA
	Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora u obtenerla de ella.
	CINTA MAGNETICA
	Indica cualquier tipo de cinta magnética que se emplee en el procedimiento.
	DOCUMENTO
	Representa cualquier tipo de documento
	LINEA DE COMUNICACION
	Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante línea telefónica, telegráfica, de radio, etc.
	CONECTOR
	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

b) SIMBOLOGIA ASME PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO.

SIMBOLOS DE LA NORMA ASME PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO	
S I M P L E S	
SIMBOLO	**R E P R E S E N T A**
	OPERACION: Indica las principales frases del proceso, método o procedimiento
	INSPECCION: Inidca que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	DESPLAZAMIENTO O TRANSPORTE: Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	DEPOSITO PROVISIONAL O ESPERA: Indica demora en el desarrollo los hechos.
	ALMACENAMIENTO PERMANENTE: Indica el depósito de un documento e información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.
COMBINADOS	
SIMBOLO	**R E P R E S E N T A**
	ORIGEN DE UNA FORMA O DOCUMENTO: Indica el hecho de formular una forma o producir un informe.
	DECISION O AUTORIZACION DE UN DOCUMENTO: Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	ENTREVISTAS: Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	DESTRUCCION DE UN DOCUMENTO: Indica el hecho de destruir un documento o tanto de el o bien la existencia de un archivo muerto.

C) SIGNOS FIGURATIVOS: Se trata de fotografías, dibujos o caricaturas que representan alguna operación que ejecuta o sufre alguna persona, una máquina, un material o un documento o dato.

FLUJO DE DOCUMENTOS HASTA TRANSFORMARSE EN REPORTES



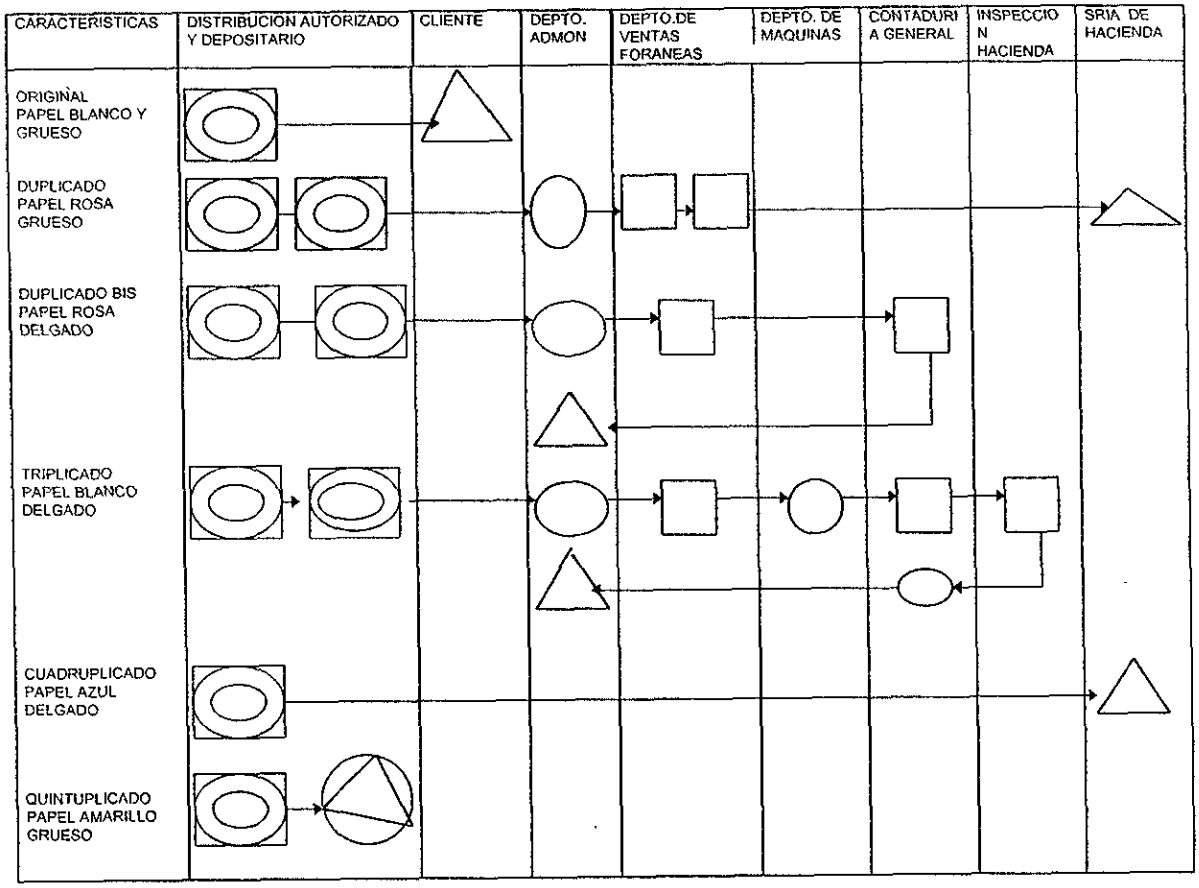
CLASES DE FLUJOGRAMAS.

Los flujogramas pueden ser:

a) De formato vertical: En el que el flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso, con toda la información que se considere necesaria, según su propósito. Ejemplo del manejo de correspondencia:

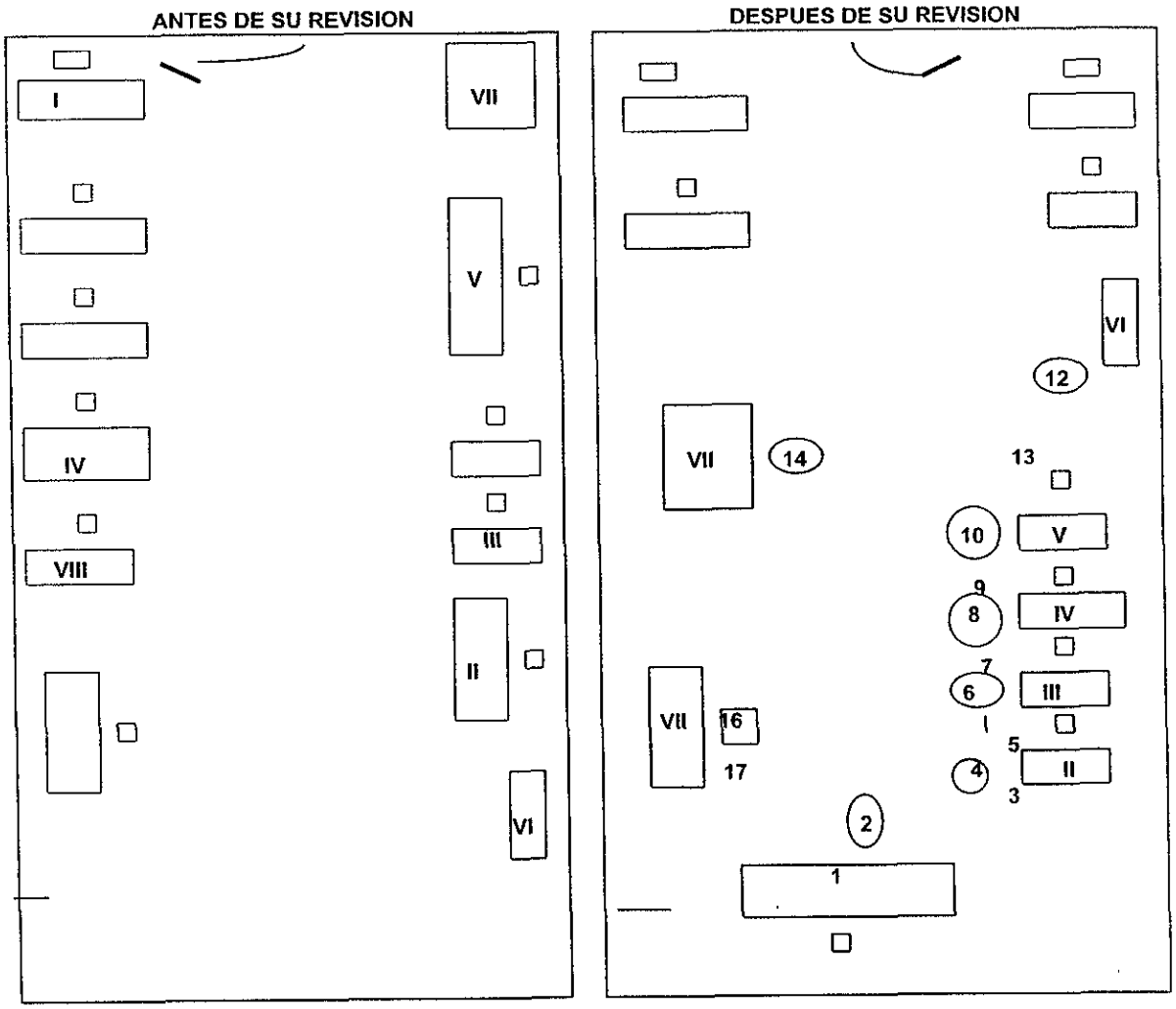
OPERACION	SIMBOLO	QUIEN LO HACE	QUE HACE
1		MENSAJERO	SE PRESENTA A LA OFICIALIA DE PARTES.
2			RECIBE LA CORRESPONDENCIA DE SU DEPARTAMENTO
3			LA COTEJA CON LA RELACION DE CORRESPONDENCIA Y FIRMA LOS DOS EJEMPLARES DE ESTA.
4			ENTREGA EL DUPLICADO Y RETIENE EL ORIGINAL.
5		OFICIALIA DE PARTES	ARCHIVA EL DUPLICADO.
6		MENSAJERO	REGRESA A SU SECCION.
7			ENTREGA AL ENCARGADO LA CORRESPONDENCIA Y EL ORIGINAL DE LA RELACION.
9		ENCARGADO	COTEJA CORRESPONDENCIA Y EL ORIGINAL DE LA RELACION.
9A			ARCHIVA ORIGINAL DE LA RELACION DE LA OFICIALIA DE PARTES.
			AGREGA LA CORRESPONDENCIA DE LA OFICIALIA DE PARTES QUE HUBIESE RECIBIDO DIRECTAMENTE EN SU SECCION

B) DE FORMATO HORIZONTAL: En el que el flujo a la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha. Ejemplo de ventas al contado:



C) DE FORMATO ARQUITECTONICO: Describe el itinerario o ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. Ejemplo del trámite de requisiciones:

TRAMITE DE REQUISICIONES
RUTA DE LA RUTA DE ADQUISICION EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO



El formato arquitectónico tiende a presentar en forma objetiva, el movimiento o flujo de las personas, las formas o los materiales a través del espacio en que se realiza el trabajo.

3.6.4.- LAS FORMAS.

Las formas es un objeto sobre el cual se imprimen informes constantes y que cuenta con espacios para que se anote en ellos información variable.[24]

Siempre es conveniente incluir en el manual una sección de formas que contenga todas las que se emplean en el proceso que se describe.

Una explicación detallada con ejemplos, sobre la manera correcta de llenar las formas es sumamente útil, su inclusión en el manual facilitará al usuario el trabajo de llenar las formas cuando deba hacerlo sin que necesite guía del supervisor o de otro empleado más diestro.

La manera de incluir las formas en el manual, se hace mediante un dibujo de un ejemplo de la forma, registra o informa anotando en el mismo las instrucciones necesarias referentes a:

1. Un método a seguir para el llenado de formas.
2. Tiempo que se emplea.
3. Distribución de ejemplares de la forma.
4. Responsabilidad de este trabajo.
5. Instrucciones especiales.

Un cheque, una factura, generalmente constituyen una forma, los textos que se utilizan como base para elaborar algunos contratos o cartas que se usan con frecuencia, pero que no están impresas, son ejemplos de machotes.

[24] M. DUHALT KRAUSS, OB., CIT., PAG. 42

3.7.- CONTENIDO Y USO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

Estos contendrán la siguiente información:[25]

1. Portada de identificación.
2. Indice del manual.
3. Introducción.
4. Base legal.
5. Objetivo del manual.
6. Procedimientos.
   - ◊ Procedimientos del 1 al x
   - ◊ Folio de identificación.
   - ◊ Indice.
   - ◊ Base legal.
   - ◊ Objetivo del procedimiento.
   - ◊ Políticas y/o normas de operaciones.
   - ◊ Descripción narrativa del procedimiento.
   - ◊ Diagrama de flujo del procedimiento.
   - ◊ Formularios y/o impresos.
   - ◊ Información general.
7. Glosario de términos.

ELABORACION DEL INDICE

En los manuales de procedimientos, se formulará el índice de acuerdo a los siguientes lineamientos:

- Se relacionarán los nombres de los capítulos que conforman el documento de acuerdo al contenido de los manuales de procedimientos.
- Los nombres de los capítulos, se escribirán con letra mayúscula compacta.

En el extremo derecho de la hoja, se anotará la página en que inicia cada uno de los capítulos de acuerdo con el criterio de paginación que se establece.

INTRODUCCION

- El objetivo de la introducción es explicar al lector del manual los antecedentes motivos, propósitos del documento, así como su contenido.
- Proceso y normas de elaboración de la base legal.

A fin de contar con la información correspondiente al marco jurídico-administrativo, dentro del cual se desarrollan los procedimientos a continuación se mencionan los lineamientos que habrá de contemplar en su elaboración.

[25] GUILLERMO GOMEZ CEJA, OB., CIT., PAG. 426.

- Se relacionarán los nombres de los principales ordenamientos jurídicos-administrativos vigentes, que conformen la base legal del documento que se esté elaborando.

La relación de los ordenamientos jurídico-administrativos, habrá de seguir un orden jerárquico descendente, según se muestra:

1. Reglamentos
2. Decretos.
3. Acuerdos.
4. Circulares y/u oficios.
5. Documentos normativos-administrativos.

OBJETIVO.- El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.

POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN.

En el manual deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alternativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos.

NORMAS DE ELABORACION DE LOS PROCEDIMIENTOS.

- Se describirán por escrito las actividades que haya que realizar dentro de un procedimiento, de acuerdo con lo siguientes lineamientos:

  Describir el procedimiento, mencionando las actividades de que se compone. en orden, cronológico, precisando en que consiste cada actividad, quién, cómo, cuándo, dónde y para qué se va a ejecutar.

- Cuando la descripción del procedimiento sea general y por lo mismo comprenda varias áreas, deberá indicarse para cada actividad la unidad encargada de su ejecución, si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, se indicará el puesto responsable de la ejecución de cada actividad.

Enumerar las distintas actividades· de manera tal que se facilite su comprensión e identificación, aún en los casos en que existan varias alternativas en una misma actividad.

Deberá realizarse la descripción narrativa de los procedimientos, utilizando los formatos del esquema.

U S O S .

El manual de procedimientos, además de usarse como medio de consulta y de acuerdo a la elaboración moderna de manuales, se utiliza como medio para comunicar

oportunamente todos los cambios en las rutinas de trabajo que se genera con el progreso de la empresa.

- Se usa como una guía de trabajo personal, guía que resultará particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados.

  Detalladamente el manual de procedimientos por su calidad de instrumento administrativo se usa para:
  - Uniformar y controlar el cumplimiento de rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
  - Reducir las determinaciones de responsabilidad por fallas o errores.
  - Facilitar la ejecución de una auditoría, la elevación del control interno y su vigilancia.
  - Enseñar el trabajo a los nuevos empleados.
  - Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
  - Evitar la duplicidad por funciones.
  - Facilitar la supervisión del trabajo.
  - Permitir que el Jefe y el empleado sepan si el trabajo está bien hecho, haciendo posible una calificación objetiva de méritos.
  - Facilitar la selección de empleados en caso de vacantes.
  - Ayudar a la coordinación del trabajo, constituye una base para el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
  - Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.
  - En conclusión se usa para simplificar la forma de trabajar desechando operaciones innecesarias con el propósito de abatir los costos y lograr con eficiencia los objetivos de la organización.

CAPITULO IV

ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO EN LA SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION

CAPITULO IV

ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO EN LA SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION

4.6.1.- LA IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.

4.6.2.- ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO.

4.6.3.- OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.

4.6.4.- ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.

4.6.5.- NORMAS GENERALES PARA UN ADECUADO CONTROL INTERNO.

4.6.6.- EL CONTROL INTERNO EN LA SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION.

4.6.1.- EL CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE ADQUISICIONES.

4.6.1.1.- EL CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE ADQUISICIONES.

4.6.1.2.- EL CONTROL INTERNO ENLA UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES

4.6.1.3.- EL CONTROL INTERNO ENLA UNIDAD DE ALMACEN.

4.6.2.- EL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS.

4.6.2.1.- EL CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE TESORERIA.

4.6.2.2.- EL CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE CONTABILIDAD.

4.6.2.2.1.- EL CONTROL INTERNO EN EL AREA DE CONTABILIDAD DENTRO DEL SISTEMA DE COMPUTO.

4.6.2.3.- EL CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE PRESUPUESTO.

4.6.3.- EL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

4.6.3.1.- EL CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE PLANEACION Y EMPLEO.

4.6.3.2.- EL CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE REMUNERACIONES Y PRESTACIONES.

4.1.- LA IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

La importancia del control interno se debe a que en todo ente social ha llegado a un punto en donde su organización es más compleja y más amplia, debido a ésto la administración requiere de una información y exámenes más precisos.

El control interno debe existir en todos los niveles y áreas de la Empresa como son: Compras, Tesorería, Contabilidad, Recursos Humanos, etc. para lograr resultados óptimos en ella.

Es de gran importancia para una empresa u organismo contener una información financiera correcta y oportuna, pues dicha información servirá de base para la administración en cuanto a la toma de decisiones, además es necesario conocer si las políticas y objetivos preestablecidos se han llevado a cabo y si los resultados son satisfactorios.

Para llevar a cabo un eficiente control interno es indispensable la división de autoridad en todos los niveles de la empresa ú organismo para que los funcionarios deleguen obligaciones a sus subordinados pero conservando un control de todas sus actividades que se lleven a cabo para lograr todos los objetivos establecidos y obtener resultados satisfactorios.

4.2.- ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO.

En el desarrollo de las organizaciones públicas, vemos que anteriormente como ahora las funciones más importantes como son las administrativas han tratado de estar controladas por los reponsables directos de dichas áreas, sin embargo en tiempos pasados como aún no contaban con los conocimientos necesarios era imposible establecer un control totalmente confiable.

Hoy en día con el crecimiento de las organizaciones públicas se ha visto que es imposible que una sola persona ejecute tantas actividades, por lo mismo se hace necesaria la implantación de un sistema de control interno.

Este se lleva a cabo por personal que tiene los conocimientos teóricos y prácticos suficientes para estar seguros que el trabajo que realizan es el correcto.

Así en todo organismo público, es esencial contar con un adecuado sistema de control interno, teniendo como elemento importante un buen sistema de contabilidad para proporcionar informaicón veraz y oportuna a la Gerencia y a terceras personas que estén autorizadas para solicitarla.

Para un mejor entendimiento de lo que es un sistema de control interno, algunos autores nos dan su definición:

Mantgomery dice: "El control interno implica que los libros y métodos de contabilidad, así como la organización en general de un negocio, están de tal forma establecidos que ninguna de las cuentas ó procedimientos se encuentran bajo el control independiente y absoluto de una persona, sino por el contrario; el trabajo de un empleado es complementario del hecho por otro y se hace una auditoría contínua de los detalles del negocio".

Sin embargo el control interno desde el punto de vista de Joaquín Gómez Morfin enuncia: "Plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio puede disponer de otros elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de la operación y la adhesión a las políticas administrativas prescritas".

El I.M.C.P. define el control interno de la siguiente forma: "La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad".

También lo define así: "Control interno comprende el plan de organizaicón y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la salvaguarda de sus activos, verificación de la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera, promoción de la eficiencia operacional, y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

*1.- Otro concepto nos dice lo siguiente: "El control interno se refiere a los métodos y prácticas de cualquier clase por medio de los cuales se coordinan y operan los registros y comprobantes de contabilidad y los procedimientos que afectan su uso, de manera que la administración de un negocio, obtiene de la función contable la utilidad máxima para su objeto de informaicón, protección y control".

*2.- "El control interno es la metodología general según la cual se lleva a cabo la dirección de un organismo".

*3.- "Conjunto de norma sy procedimientos que tienden fundamentalmente a proteger los activos de la empresa. Tambi[én pretende la exactitud, opotunidad y certeza de la información financiera producida, la promoción de la eficiencia en la operación y la adhesión de los recursos humanos a las políticas prescritas por la administración".

Como se puede ver en las definiciones anteriores, el concepto que existe sobre control interno en la actualidad, es tan amplio que no solo considera el sistema de contrabilidad como uno de sus elementos, sino que incluye a otros que son necesarios para dar información adecuada y oportuna a la administración de un organismo así como a toda sy cada una de las funciones de la misma que pueden ser financiamiento, compras, presupuestación, etc.

De esta manera el control interno no solamente está dirigida a encontrar o localizar fraudes y errores y a existentes sino también va encaminado a prevenir dichas anomalías y por lo mismo las faltas que existen en la administración, organización y dirección.

Hoy en día el control interno abarca todos los departamentos y actividades de los organismos públicos y privados, de manera que se tenga una seguridad plena en cada una de las funciones que realiza cada uno de estos.

Por otra parte en base a las definiciones anteriores sobre el control interno he llegado a plantear una definición personal que establece lo siguiente:

"Son los métodos y procedimeintos establecidos de manera particular para determinado organismo, que nos permitan establecer un control eficiente en relación a los bienes tangibles con que contemos y a las actividades que se desarrollen dentro de este, buscando con ello obtener el máximo beneficio tanto de los recursos humanos como de los recursos materiales con los que contamos.

*1.- Víctor Zobring 1941.
*2.- Erick L. Kolher 1975.
*3.- Eduardo Franco Díaz 1980

4.3.- OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.

Los principales objetivos que persigue el control interno se indican a continuación:

A) Protección de los activos.
B) Obtención de información financiera, veraz, accesible, concreta y oportuna.
C) Promoción de eficiencia en la operación del negocio.
D) Adhesión a las políticas de la administración.

A) PROTECCION DE LOS ACTIVOS.

Se considera como el objetivo más importante del control interno conjuntamente con el hecho de poder evitar errores y fraudes que modifiquen el patrimonio de la empresa ú organismo.

Para llevar a cabo la salvaguardar el patrimonio de la empresa se deben observar las siguientes reglas: Supervisión, Vigilancia, Aplicación Correcta de los Registros y Fijación de los procedimientos y planes de las operaciones de todo aquello que tenga relación con movimiento de bienes y valores.

También con este fin, se debe de contar con los medios necesarios para lograr un funcionamiento adecuado de los diversos departamentos y de esta manera la administración estar en posibilidad de emitir un juicio de la actuación de los líderes y empleados de las diversas áreas que constituyen al organismo.

El solo hecho de tener un control interno idóneo, no indica que no se puedan presentar desviaciones, sin embargo sí se emplea en forma adecuada el sistema, se está en posibilidad de preveer los malos manejos o en última instancia descubrir las desviaciones en que se haya incurrido.

B) OBTENCION DE INFORMACION FINANCIERA, ACCESIBLE, CONCRETA, VERAZ Y OPORTUNA.

a) Accesible.- Lograr que las personas para las cuales fue hecha la información la entiendan.
b) Concreta.- Que especifique en forma detallada hechos realizados.
c) Veraz.- Que sea verídica.
d) Oportuna.- Que muestre los informes cuando sean necesarios a efecto de que cuando la Gerencia lo requiera para una correcta toma de decisiones, ya sea de carácter financiero o de operación.

A través de la elaboración de dicha información en forma correcta adecuada y oportuna, los directivos de cualquier organismo están en mejor posición para normar la política administrativa de este y encauzarlo así hacia los mejores fines.

Es necesario e indispensable que en todo organismo se obtenga información veraz y oportuna en forma periódica, así como determinar si los resultados obtenidos están de acuerdo con lo planeado y presupuestado y así poder dictar sus políticas a futuro para el logro óptimo de los objetivos finales, esta información con las características mencionadas, se obtiene mediante la aplicación del control interno al procedimiento del registro de oepraciones en el área de contabilidad.

C) LA PROMOCION DE EFICIENCIA EN LA OPERACION DEL NEGOCIO.

En tdo organismo cada día se interesan más en obtener la máxima eficiencia de las operaciones. Para aspirar a alcanzar el empleo óptimo de los recursos materiales mediante información uniforme y contínua en los registros contables, además de descubrir errores o desviaciones; la aplicación del control interno aparte puede traer grandes beneficios pués es necesario que todas las operaciones de la empresa se dividan en sus distintos departamentos, cuenten con un control adecuado para que sus operaciones las efectúen con mayor grado de certeza, pues por medio del control interno se puede evitar la pérdida de tiempo y consecuentemente de dinero.

D) ADHESION A LAS POLITICAS DE LA ADMINISTRACION.

Al establecer políticas, se logra que la administración tenga un mejor control con lo cual se obtiene un incremento en el trabajo de la empresa al señalar mayor rendimiento en el desempeño de sus funciones.

Es aconsejable cerciorase que las políticas establecidas por la dirección sean respetadas, ya que en caso contrario se deben averiguar las causas, que por lo general se deberá a negligencia a mala fe por parte de las personas encargadas de vigilar que se respeten dichas políticas.

También ayudará el establecer políticas a que se respeten los procedimientos previstos por la alta gerencia y permitir a la ez la detección de errores para lograr dar una corrección oportuna a éstos, lo que ayuda en gran medida al funcionamiento normal de la organización tanto en el presene como en el futuro.

Un ejemplo sobre lo anterior, sería lo siguiente:

- Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones genrales o específicas de la administración.
- La disposición de los activos solo se permite con autorizaciones de la administración.
- La información registrada relativa a la custodia y mantenimiento de los activos existentes deberá ser actualizado cada vez que suceda algún cambio.

4.4.- ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.

Los elementos del control interno pueden agruparse en cuatro clasificaciones que son las siguientes:

1. **Métodos y Procedimientos.-** Se hace necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización.

   1.1.- **Planeación y sistematización.-** Comprende la elaboración de instructivos y manuales sobre funciones de dirección y coordinación, la división de labores, el sistema de autorización y fijación de responsabilidades. Estos instructivos generalmente asumen la forma de manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar el cumplimiento a las políticas de la Empresa, uniformar los procedimientos, reducir errores, abreviar el periodo de entrenamiento del personal, y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas. Un grado más elevado de planeación, requiere de un control presupuestal e implantación de estándares en la producción, distribución y servicios.

   1.2.- **Registros y formas para el control de las operaciones.-** Un buen sistema de control interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, ingresos y egresos.

   1.3.- **Informes necesarios.-** Se deberán preparar periódicamente los informes internos administrativos para su estudio y análisis cuidadoso, mismos que se realizará por personas con capacidad para juzgarlos y con autoridad necesaria para tomar decisiones y corregir deficiencias, las actividades de cada uno de los departamentos pueden vigilarse de cerca mediante informes periódicos, analíticos y comparativos. Un control interno más elevado, debe incluir informes periódicos sobre capital de trabajo, origen y aplicación de recursos, variaciones financieras, presupuestales, etc.

2.- O R G A N I Z A C I O N.

Los elementos del control interno que intervienen en la organización son:

2.1.- **Dirección.-** Que asuma la responsabilidad de la política general de la empresa y las decisiones tomadas en su desarrollo.

2.2.- **Coordinación.-** Que adapte las obligaciones y necesidades de las partes de la empresa a un todo homogéneo y armónica que

prevé los conflictos y duplicidad de información propios de la invasión de funciones o interpretaciones contrarias.

2.3.- **División de labores**.- Que defina la independencia de las funciones de operación, custodia y registro.

2.4.- **Asignación de responsabilidades**.- Que establezca los nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía y de responsabilidades asignadas. El principio fundamental en este aspecto consiste en que no se realice transacción alguna sin la aprobación de la persona autorizada para éllo.

El trabajo de todos los departamentos debe quedar estrictamente integrado y coordinado, para este fin la cooperación y constancia son esenciales.

El establecimiento de las responsabilidades y la delegación de autoridad en cada departamento debe quedar claramente definido y hasta donde sea posible dejarlo aclarado, ya sea en un organigrama o en una nota escrita, accesible a todos los interesados.

3.- P E R S O N A L .

Por buena que sea la organización de la empresa, así como los procedimientos implantados, el sistema de control interno no puede cumplir su objetivo si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos de personal idóneo.

La importancia que se dé a la selección inicial de personal depende en gran parte al uso generalizado de un departamento especializado de personal, lo anterior se puede cumplir con las prácticas que a continuación se indican:

- En base al puesto se determinan las características que debe reunir el aspirante.
- El personal elegido debe estar sujeto a una integración adecuada.
- Afianzamiento del personal por montos determinados de acuerdo a su actividad y grado de responsabilidad.
- Medios que determinen el desempeño o desarrollo en sus puestos.

3.1.- **Entrenamiento**.- Si los empleados encargados del manejo de la organización no poseen los conocimientos y la experiencia requeridos para llevarlos a la práctica en la forma proyectada, el sistema contable más perfecto no sirve de nada.

3.2.- **Eficiencia.-** Depende del esfuerzo aplicado a cada actividad. El estudio de los tiempos y los esfuerzos utilizados por el personal, para aumentar su rendimiento.

3.3.- **Moralidad.-** Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son, en efecto ayudas importantes al control, el comportamiento indispensable de la moralidad del personal como elemento del control interno se encuentra en las fianzas de fidelidad que deben proteger al negocio contra manejos indebidos.

3.4.- **Retribución adecuada**.- Un buen sistema de retribución al personal que brinda solución a sus problemas personales y sus sugestiones constituyen elementos importantes del control interno, ya que de esta forma los recursos humanos se utilizarán adecuadamente en lugar de hacer planes para desfalcar a la organización.

4.- S U P E R V I S I O N .

Consiste en verificar el buen funcionamiento de los sistemas y procedimientos.

Además de ser necesario el diseño de una buena organización también la vigilancia constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización. La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por diferentes funcionarios y empleados en forma directa e indirecta.

Una buena planeación y sistematización de procedimientos y buen diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno.

La supervisión amerita un control interno o un departamento de auditoría interna que actúe como vigilante constante del cumplimiento de los

4.5.- NORMAS GENERALES PARA UN ADECUADO CONTROL INTERNO.

Las normas para un adecuado control interno que pueden hacerse extensivas a cualquier especie de valores, son en determinados casos las siguientes:

1) Toda operación relacionada con efectivo, valores materiales o mercancías, debe estar debidamente documentada

2) Se debe de formular un documento por cada operación.

3) Cada documento tendrá un número de copias suficientes, de acuerdo con los departamentos involucrados en la operación de que se trate.

4) Todos los documentos deberán estar numerados consecutivamente.

5) La numeración debe de estar impresa y controlarse por el departamento de auditoría interna.

6) La entrega de estos documentos al departamento de papelería, el surtido de documentos a los diversos departamentos que deben emitirlos y la existencia debe estar también bajo el control del departamento de auditoría interna.

7) Los documentos que se formulen para un mismo tipo de operación, por un mismo número de departamentos, deben emitirse en forma consecutiva y sin interrupción numérica alguna.

8) Cualquier documento que se cancela, deberá tener el sello de cancelado, tanto el original, como en todas sus copias y circulando por todos los departamentos como si no hubiera sido cancelado.

a) En general, el trámite de estos documentos debe estar diseñado en tal forma que ninguna tenga necesidad de volver a su punto de origen para seguir su curso posterior.

4.6.- EL CONTROL INTERNO EN LA SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION.

Como vimos anteriormente la Subgerencia de Administración se apoya e integra los siguientes departamentos:

4.6.1..- DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES.

4.6.2.- DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS.

4.6.3.- DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

A su vez cada uno de estos departamentos tiene subdivisiones llamada subunidades que son las encargadas de llevar a cabo las actividades que son el objeto de este estudio:

Estas unidades agrupadas por departamento se conjuntan de la siguiente forma:

DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS.- Este departamento se integra de la sunidades de contabilidad, de presupuestos y de tesorería.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES.- Este departamento se integra de las unidades de adquisiciones, de servicios generales y de almacén.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.- Este último departamento se conforma de las unidades de prestaciones, remuneraciones y la unidad de planeación y empleo.

Para este estudio empezaré por el departamento de recursos materiales.

El objeto de este estudio es dar a conocer el control interno que se lleva en cada una de las actividades que realiza esta área, el estudio abarca las tres departamentos.

4.6.1.- CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES.

Para un mejor entendimiento del control interno en este departamento, empezaré por mostrar su flujograma o diagrama de flujo de las actividades que realiza la unidad de adquisiciones, para posteriormente dar una explicación de cada actividad, así como integrar los anexos correspondientes.

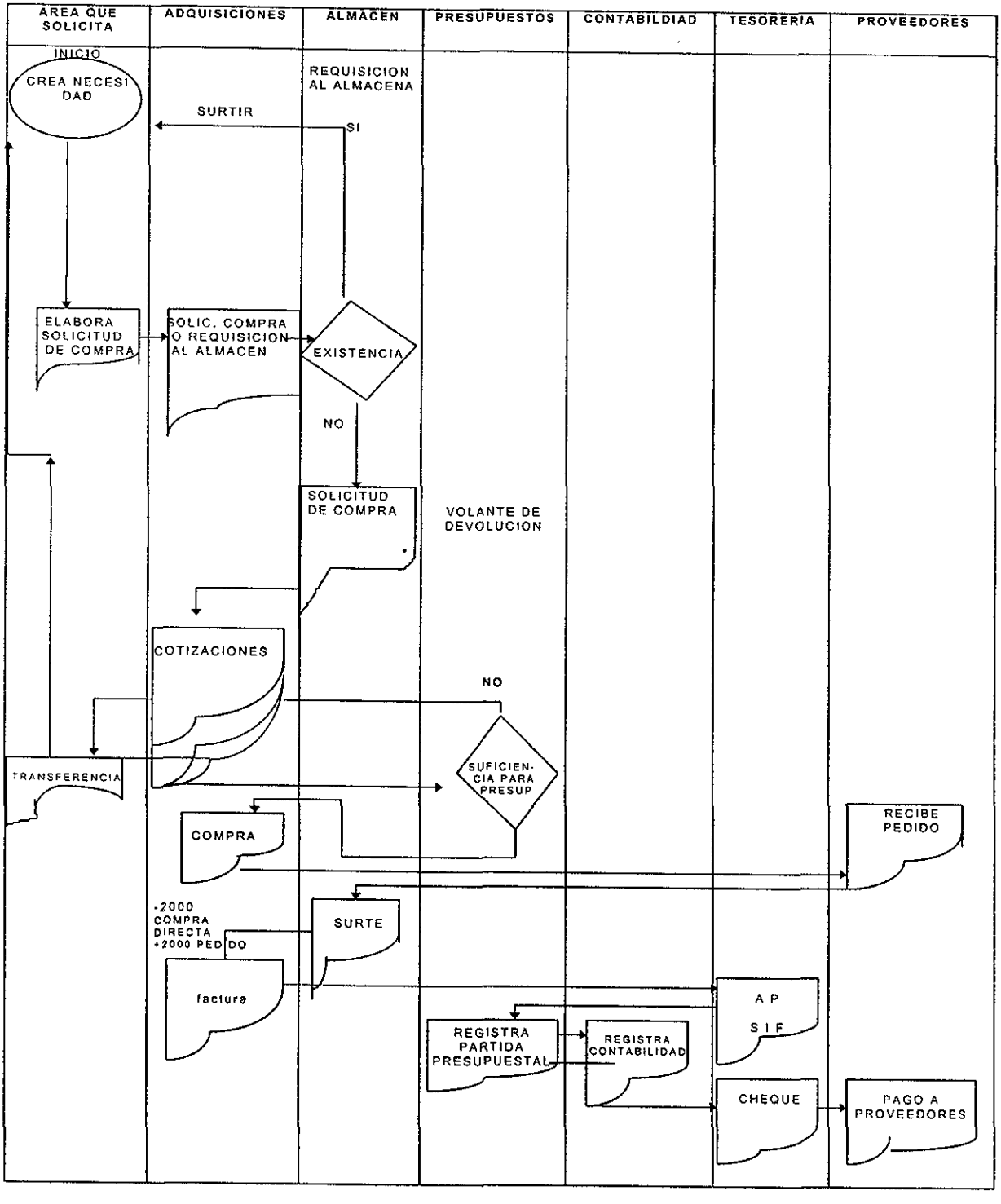
SOLICITUD DE COMPRA

Esta Unidad inicia con la solicitud de compra en la cual se especifica el Artículo, la cantidad, unidad, precio unitario, el total y la fecha, así como el importe menos el 3% de Pece. + el IVA y por último el total de la operación; debe estar firmado por el Jefe del área de control presupuestal, por el titular del área solicitante y por el Subgerente de Administración para mejor entendimiento, se integra el anexo # 1, este documento se realiza en original y dos copias, el original se manda a Recursos Financieros y se queda una copia en adquisiciones y otra en el área que solicita.

Cotizaciones →En este documento se comparan precios de varios proveedores para conocer las facilidades y los precios que ofrecen de los insumos o servicios que necesitamos, con la finalidad de escoger el que mejores condiciones ofrezca, las elabora el área de adquisiciones esta cotización deberá contener en el cuerpo del documento el nombre o razón social del proveedor, sus generales, así como la fecha de la cotización y la vigencia de la cotización.

También incluye el número de partida, la descripción de los bienes, los precios netos, cantidad, precio unitario y total,

FLUJOGRAMA DE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES.



(ANEXO I)

SOLICITUD DE COMPRA

COMISION NACIONAL DEL AGUA
GERENCIA EN EL ESTADO DE GUANAJUATO
SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION

UNIDAD Y AREA SOLICITANTE: SUBGERENCIA DE ADMON DEL AGUA

PARTIDA PRESUPUESTAL	COMITE		
2101 (MATERIAL DE OFICINA) CLAVE PRESUPUESTAL BC 02 88 00 11 4	Vo. Bo.	SESION	FECHA

INSTRUCCIONES DE DESTINO Y EMBARQUES
ALMACEN GENERAL DE LA CNA EN GUANAJUATO
PRESA NEUTLA NO 204 COL ALFREDO V BONFIL
CELAYA GTO

SOLICITUD DE COMPRA		SHCP	
FECHA	NUMERO	OFICIO No.	FECHA
12/05/97	136		

TIPO DE BIENES **			
RESTRINGIDOS	RESERVADOS	IMPORTADOS	PROG NOR
			X

ESTA ADQUISICION ES CON FUNDAMENTO EN EL ARTICULO 28 INCISO B FRACCION II DE LA LEY DE ADQUISICIONES Y OBRAS PUBLICAS

No	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	IMPORTE APROXIMADO UNITARIO	TOTAL
1	BROCHE BACCO PARA ARCHIVO NO 8 DE 50 PZAS	70	CAJA	9 48	663 60
2	FOLDERS TAMAÑO OFICIO CAJA CON 5 CIENTOS	45	CAJA	48 00	2 160 00
3	CORRECTOR LIQUIDO FRASCO	30	PZA	5 1[illegible]	153 90
4	GRAPAS STANDAR CAJA CON 5000 GRAPAS	30	CAJA	9 48	284 40
5	CINTA PARA MAQUINA DE ESCRIBIR IBM MODELO 062 (KORES 287)	20	PZA	14 70	294 00
6	BOLIGRAFO PUNTO MEDIO COLOR AZUL CAJA CON 12 PIEZAS	10	CAJA	10 35	103 50
7	MARCATEXTOS VARIOS COLORES CAJA CON 12 PIEZAS	10	CAJA	57 39	573 90
8	ENGRAPADORAS	3	PZA	54 70	164 1[illegible]
9	PERFORADORAS	5	PZA	108 61	543 0[illegible]
10	PAPEL STOCK 9 5 X 11 UN TANTO (CAJA)	3	CAJA	173 04	519 12
11	PAPEL STOCK 9 5 X 11 DOS TANTOS (CAJA)	5	CAJA	341 74	1 708 70
12	PAPEL BOND TAMAÑO CARTA (CAJA)	4	CAJA	225 27	900 80
13	PAPEL BOND TAMAÑO OFICIO (CAJA)	2	CAJA	286 96	573 92
14	LAPIZ EAGLE	109	PZA	1 04	113 35
15	LAPIZ FUD DE METAL	11	PZA	1 30	14 30
14	SACAGRAPAS	10	PZA	6 87	68 70
15	CINTA DATAPAC 030	10	PZA	154 09	1 540 90
16	REGISTRADOR TAMAÑO CARTA	10	PZA	14 70	147 00
17	CLIP NIQUELADO	20	CAJA	2 17	43 40
18	CINTA PARA MAQUINA FOX	20	PZA	5 13	102 60
19	NAVAJA PARA CUTTER (REPUESTO) DELGADO	20	PZA	5 74	114 80
20	MARCADOR DE ACEITE DE VARIOS COLORES CAJA C/12 PIEZAS	5	CAJA	92 87	464 35
21	LIBRETA DE TRANSITO	[illegible]	PZA	1 40	164 20
22	LIBRETA DE TAQUIGRAFIA	10	PZA	6 00	60 00
23	TARJETERO	1	PZA	62 70	62 70
24	ACETATOS TAMAÑO CARTA	31	PZA	2 17	67 27
25	ARILLOS METALICOS	10	PZA	4 3[illegible]	43 50
26	CARTULINA OPALINA (CIENTO DE HOJAS)	1	PZA	20 78	20 78
27	HOJAS OPALINA TAMAÑO CARTA	1	PZA	30 35	30 35
28	PILAS AAA DURACEL	1	PAQ	21 65	21 65
29	PASTAS PARA ENGARGOLAR DE PLASTICO C/25 JUEGOS	1	PAQ	130 13	130 13
				IMPORTE	11 853 08
				PECE	352 28
				IVA	1 725 11
				TOTAL	13,225 91

OBSERVACIONES
ESTE MATERIAL ES UTILIZADO POR LA GRAN AFLUENCIA DE SOLICITUDES POR PARTE DE LOS USUARIOS DE AGUAS Y BIENES NACIONALES

FIRMA DEL AREA SOLICITANTE	FIRMA DE CONFORMIDAD
ING. MARCO ANTONIO LOPEZ LOPEZ SUBGERENTE DE ADMINISTPACION DEL AGUA	NOMBRE LIC. E. SERGIO CORRAL VERA CARGO: SUBGERENTE DE ADMINISTRACION

NOTA: [illegible]

JUN. 16 1997

debe contener el importe, subtotal, IVA y total de la operación, las condiciones de pago y el tiempo de entrega, así como estar firmado por el titular del área solicitante, el Jefe del Departamento de Recursos Materiales y el Subgerente de Administración. (Se integra el anexo # 2)

Este documento se elabora cuando la compra es mayor de 2000 hasta 15000 pesos con dos cotizaciones, de 15001 a 750,000 con tres cotizaciones y si el monto supera esta cantidad es licitación pública.

Las cotizaciones que mandan los proveedores se realizan en original y copia y se quedan en el Departamento de Recursos Materiales.

COMPRA Y PEDIDO.

Cuando la compra es menor a 2000 se hace directa y cuando supera esta cantidad se realiza por medio de un pedido, que se elaborará por la Unidad de Adquisiciones y el cual contiene el nombre o razón social del proveedor, lugar de entrega, transportación, fecha, embarque, condiciones de entrega de pago, fecha del pedido, la partida, el código, descripción de los bienes, la cantidad, unidad, precio unitario, y precio total, así como las firmas del Jefe de Departamento de Recursos Materiales y del Subgerente de Administración (Anexo # 3).

Se elabora en original y dos copias, el original para recursos financieros una copia para la Unidad de Adquisiciones y otra para el Almacén.

FACTURA

Este documento lo debe expedir el proveedor del bien que hayamos escogido, deberá hacerse a nombre de la Comisión Nacional del Agua, especificando, día, mes y año, la cantidad de producto, descripción, precio unitario y total, así como el subtotal más el IVA y el importe total, deberá estar sellado por el titular del área del Almacén, cuando este lo hubiera recibido, se elabora en original y dos copias, el original para Recursos Financieros, una copia para Adquisiciones y otra para Almacén.

(ANEXO 2)

DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES	[illegible]	[illegible]	[illegible]
NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL PROVEEDOR	PAPELERIA Y REGALOS EL SATELITE	[illegible]	[illegible]
	C. JAVIER DELGADO HERNANDEZ	C. URIEL LOPEZ S	ING. GUSTAVO MONTIEL MORENO
DOMICILIO	PLAZA DORADA 401 LOCAL 253 Y 254	CALLE SANTA CATALINA NO. 105	MUTUALISMO NO. 602
TELEFONO	PAS. PRINC. COMERCIAL MEYR ANA	FRACC. OVAMIENTO GTO. 1	ZONA CENTRO
CIUDAD	CELAYA, GTO	CELAYA, GTO	CELAYA, GTO
FECHA DE LA COTIZACION	20 DE MAYO DE 1997	16 DE MAYO DE 1997	01 DE JUNIO DE 1997
VIGENCIA DE LA COTIZACION:	PRECIOS SUJETOS A CAMBIO SIN PREVIO AVISO	PRECIOS SUJETOS A CAMBIO SIN PREVIO AVISO	PRECIOS SUJETOS A CAMBIO SIN PREVIO AVISO

		PRECIOS NETOS			PRECIOS NETOS			PRECIOS NETOS		
PARTIDA	DESCRIPCION DE LOS BIENES	CANTIDAD	P.U.	TOTAL	CANTIDAD	P.U.	TOTAL	CANTIDAD	P.U.	TOTAL
1	BROCHE DE 8 CMS VERDE	70	3.48	663.60	70	3.50	665.00	70	9.95	695.50
2	FOLDERES TAMAÑO OFICIO CON 100 PZAS	45	48.00	2 160.00	45	49.00	2 205.00	45	50.40	2 268.00
3	CORRECTOR LOUDO KORES	30	5.13	153.90	30	5.50	165.00	30	5.38	161.40
4	CAJA DE GRAPAS PLOT CON 5000	30	9.48	284.40	30	10.00	300.00	30	9.95	298.50
5	CINTA KORES 282	20	14.70	294.00	20	23.24	464.80	20	15.43	308.60
6	GOMAS BIC PUNTO MEDIO	10	10.35	103.50	10	12.00	120.00	10	10.87	108.70
7	MARCATEXTOS C/12 PIEZAS	10	57.39	573.90	10	79.00	790.00	10	60.25	602.50
8	ENGRAPADORA ACME CLASICC	3	54.70	164.10	3	60.00	180.00	3	57.43	172.29
9	PERFORADORA MASTER M2*	5	108.61	543.05	5	110.00	550.00	5	114.04	570.20
10	PAPEL BOND 8 1/2 X 11 ORIGINAL	3	173.04	519.12	3	175.00	525.00	3	181.65	544.95
11	PAPEL BOND 8 1/2 X 11 COPIA	5	341.74	1 708.70	5	345.00	1 725.00	5	358.83	1 794.15
12	PAPEL BOND TAMAÑO CARTA CAJA C 5000	4	225.22	900.80	4	230.00	920.00	4	236.48	945.92
13	PAPEL BOND TAMAÑO OFICIO CAJA C/5000	2	286.96	573.92	2	300.00	600.00	2	301.30	602.60
14	LAPIZ EAGLE	109	1.04	113.36	109	1.10	119.90	109	1.10	119.90
15	LAPIZ FINO METAL	11	1.30	14.30	11	1.35	14.85	11	1.36	14.96
16	SACAGRAPAS	10	6.87	68.70	10	7.00	70.00	10	7.21	72.10
17	CINTA DATAPAC 030	10	154.09	1 540.90	10	160.00	1 600.00	10	161.79	1 617.90
18	REGISTRADOR TAMAÑO CARTA	10	14.70	147.00	10	15.00	150.00	10	15.43	154.30
19	CLIP NIQUELADO NO 1	20	2.17	43.40	20	4.38	87.60	20	2.28	45.60
20	CINTA PARA MAQUINA FOX	20	5.13	102.60	20	9.00	180.00	20	5.3[illegible]	107.80
21	REPUESTO PARA CUTTER ELEGANTE	20	5.74	114.80	20	6.00	120.00	20	6.0[illegible]	120.60
22	ESTERRICOM CAJA CON 12	5	92.87	464.35	5	93.00	465.00	5	97.61	488.05
23	LIBRETA DE TRANSITO	10	16.43	164.30	10	30.00	300.00	10	17.25	172.50
24	BLOCK DE TAQUIGRAFIA SCRIBE	10	6.00	60.00	10	6.50	65.00	10	6.30	63.00
25	TARJETERO CURPEL	1	62.70	62.70	1	65.00	65.00	1	65.83	65.83
26	ACETATOS TAMAÑO CARTA	31	2.17	67.27	31	2.19	67.89	31	2.28	70.68
27	ARILLOS METALICOS	10	4.35	43.50	10	4.50	45.00	10	4.56	45.60
28	CARTULINA OPALINA (CIENTO DE HOJAS)	1	20.78	20.78	1	23.00	23.00	1	21.82	21.82
29	HOJAS OPALINA TAMAÑO CARTA	1	30.35	30.35	1	35.00	35.00	1	31.87	31.87
30	PLAS AAA DURACEL	1	21.65	21.65	1	22.00	22.00	1	22.73	22.73
31	PASTAS PARA ENGARGOLAR DE PLASTICO C/25 JUEGOS	1	130.13	130.13	1	135.00	135.00	1	136.64	136.64
			SUBTOTAL	11 853.08		SUBTOTAL	12 775.04		SUBTOTAL	12 446.19
	IMPORTES...		PECE	352.28		IVA	1 916.25			1 866.93
			IVA	1 725.11		TOTAL	14 691.29			14 313.12
			TOTAL	13 225.91						
	CONDICIONES DE PAGO	TIEMPO DE ENTREGA INMEDIA			TIEMPO DE ENTREGA INMEDIATA			TIEMPO DE ENTREGA INMEDIATA		
	PRECIOS MAS BAJOS									

SOLICITO

ING. MARCO ANTONIO LOPEZ LOPEZ
SUBGERENTE DE ADMON DEL AGUA

ELABORO

C. JOSE ANGEL ALVAREZ ENRIQUEZ
JEFE DEL DEPTO. REC. MATERIALES

AUTORIZO

LIC. E. SERGIO CORRAL VERA
SUBGERENTE DE ADMINISTRACION

(ANEXO 3)

COMISION NACIONAL DEL AGUA
GERENCIA REGIONAL EN GUANAJUATO
SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION
DEPTO DE RECURSOS MATERIALES
UNIDAD DE ADQUISICIONES

SECTOR | SUBSECTOR | CLAVE

PROVEEDOR:
PAPELERIA Y REGALOS "EL SATELITE
PLAZA DORADA LOCAL 253 Y 254
PASILLO PRINCIPAL DE ENTRADA A
COMERCIAL MEXICANA
TEL 3 06 19
CELAYA GTO
R F C . DEHJ 580405 Q33
No. REG. P P A P F

TRANSPORTE
DEL PROVEEDOR

EFECTUAR ENTREGA EN
ALMACEN GENERAL
PRESA NEUTLA NUM 204
COL ALFREDO V BONFIL
CELAYA GTO

FECHA EMBARQUE DIA 12 MES 06

CONDICIONES DE ENTREGA
15 DIAS

CONDICIONES DE PAGO
A CREDITO
A PARTIR DE LA RECEPCION DEL DOCTO

No DE EPECIFICACIONES O DIBUJO

NO DEL CONCURSO DIA MES

PEDIDO

FECHA DIA MES AÑO 12/06/97 HOJA: 2 DE: 2

NO DEL PEDIDO: AÑO: 97 SECUENCIA: COMPRADOR: JAAE

REQUISICION No.

COTIZACION No 1 DIA MES AÑO

SUBGERENCIA DE ADMON DEL AGUA

ALMACEN ENTREGAR BIENES A
(OPTATIVO FACTURAR A)

RELACION DE ENVIO A SECOFI No FECHA DIA MES

PARTIDA	CODIGO - DESCRIPCION DE LOS BIENES	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO NETO M N	PRECIO TOTAL NETO M N
19 -	CLIP NIQUELADO NO 1	20	CAJA	2 17	43 40
20 -	CINTA PARA MAQUINA FOX	20	PZA	5 13	102 60
21 -	REPUESTO PARA CUTTER DELGADO	20	PAQ	5 74	114 80
22 -	ESTERBROOK CAJA CON 12	5	CAJA	92 87	464 35
23 -	LIBRETA DE TRANSITO	10	PZA	16 43	164 30
24 -	BLOCK DE TAQUIGRAFIA SCRIBE	10	PZA	6 00	60 00
25 -	TARJETERO CURPIEL	1	PZA	62 70	62 70
26	ACETATOS TAMAÑO CARTA	31	PZA	2 17	67 27
27	ARILLOS METALICOS	10	PZA	4 35	43 50
28	CARTULINA OPALINA (CIENTO DE HOJAS)	1	PZA	20 78	20 78
29 -	HOJAS OPALINA TAMAÑO CARTA	1	PZA	30 35	30 35
30 -	PILAS AAA DURACEL	1	PAQ	21 65	21 65
31 -	PASTAS PARA ENGARGOLAR DE PLASTICO C/25 JUEGOS	1	PAQ	130 13	130 13
				IMPORTE	11 853.08
	EL PRESENTE PEDIDO IMPORTA LA CANTIDAD DE $ 13 225 91			PECE	352 28
	(TRECE MIL DOCIENTOS VEINTICINCO 91/100 M N)			IVA	1,725 11
				TOTAL	13 225 91

COMPRADOR:
NOMBRE
CARGO
FECHA
TELEFONO

AUTORIZACIONES

C JOSE ANGEL ALVAREZ ENRIQUEZ
JEFE DEPTO DE RECURSOS MATERIALES
(91-461) 2-20-02

LIC E SERGIO CORRAL VERA
SUBGERENTE DE ADMINISTRACION
20/6/97
(91-461) 2-20-02

AUTORIZACION Y PAGO (A.P.)

Esta autorización de pago es parte del sistema de cómputo que existe en la Comisión Nacional del Agua, sirve para afectar contablemente el movimiento o pago que realicemos y para registrar en la computadora y en nuestro archivo ese movimiento, el formato ya está preestablecido, pero deberá contener las firmas del Subgerente de Administración y del Subjefe de Administración (Anexo # 4), así como otros cuatro tantos a parte del original. Los tantos se mandan uno a Contabilidad, otro a Presupuestos, otro más a minutario y el original y copia se quedan en Recursos Financieros para el archivo general.

CHEQUE.

Este pago lo realiza la Unidad de Tesorería después de haber pasado por todas las etapas anteriores, una determinada compra.

Aquí se registra el número de cheque, el beneficiario, así como la fecha, también se realiza la póliza de cheque en donde se afecta contablemente la operación y se determina la cantidad a pagar. Deberá contener el cheque la leyenda "No negociable", así como también el nombre y la firma del beneficiario, deberá estar revisado por el Jefe de Departamento de Recursos Financieros y autorizado por el Subgerente de Administración, con sus respectivas firmas. Se realiza en original y tres copias todo para el archivo general.

CONTRARECIBO.

Este documento se elabora al momento en que se presenta un proveedor o un prestador de un servicio a la Comisión Nacional del Agua, para proporcionárselo y dentro de un plazo de 15 días a más tardar deberá presentarse a recoger su cheque correspondiente, el pago que ampara este contrarecibo está sujeto a que la documentación presentada esté completa y debidamente requisitada, este documento lo elabora la Unidad de Tesorería y deberá estar firmado de recibido, así como tener la fecha de expedición, importe en moneda nacional, registro federal de causante del beneficiario, nombre y concepto (Anexo # 5). Se realiza en original y dos copias, la original para el proveedor y las dos copias para el Departamento de Tesorería.

(ANEXO 4)

COMISION NACIONAL DEL AGUA

FECHA	AÑO	CONTRATO PEDIDO	CONTRATO
FOLIO 57707/97		SUBPROYECTO 016	
OF97.1788		$ 13,225.91	

AUTORIZACION DE PAGO

$ 13,225.91

MIL DOSCIENTOS VEINTICINCO PESOS 91/100 M.N.

ESTADO | TIPO Y No DE DOCMTO: T / No FACTURA | PER TRABAJO: T / T 17/07/97

CLAVE PRESUPUESTO 00073

IMPORTE BRUTO 100288 ROD 2101 11 4 3821

OR DE (R.F.C. y Nombre o Razón Social)

-580403-033

CONCEPTO DE

RIAL Y UTILES DE OFICINA PEDIDO NO. 016

URAS NOS. 66873, 66874, 67567, 67213 --

Subproyec: 00

IVA $ 11,500.77

DEDUCCIONES 1,725.12

IMPORTE NETO

TRAMITO $ 13,225.91 (Rubrica) REVISO

FIN Y No DE CTA	BCO ACR Y No PRESTAMO	% FINANCMTO	AUTORIZACION
	B	CE	
	No	FF	

AFECTACION CONTABLE

CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	PARCIAL	DEBE	HABER
11301	ALMACEN			
1	ADQUISICIONES		$ 13,225.91	
61206	PRESUPUESTO EJERCIDO			
2	SIN COMPROMISO		$ 13,225.91	
21202	CUENTAS POR PAGAR			
1	PROVEEDORES DE SUMINISTROS			$ 13,225.91
61205	PRESUPUESTO COMPROMETIDO			
2	PEDIDOS			$ 13,225.91
	SUMAS IGUALES			

(ANEXO 5)

COMISION NACIONAL DEL AGUA
GERENCIA ESTATAL EN GUANAJUATO
SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION
UNIDAD TESORERIA

CNA

CONTRA-RECIBO No. DFST-1766

FECHA DE EXPEDICION	UNIDAD DE ORIGEN	IMPORTE EN M.N.		RFC
17/07/97	0021	$ 13,225.91		DEHJ 580405 [illegible]

NOMBRE DEL BENEFICIARIO

JAVIER DELGADO HERNANDEZ

CONCEPTO	PAGO EN NAFIN	FACULTAD DE ENDOSO
MATERIAL Y UTILES DE OFICINA PEDIDO NO. 016 FACTURAS NOS. 66893, 66894, 67569, 67213 --	RELACION No. FECHA	FIRMA DE RECIBIDO

FORMA [illegible]

IMPORTANTE

1) EL PAGO QUE AMPARA ESTE CONTRA RECIBO ESTA SUJETO A QUE LA DOCUMENTACION PRESENTADA ESTE COMPLETA Y DEBIDAMENTE REQUISITADA

2) EN LOS CASOS EN QUE LA C.N.A. EFECTUE EL PAGO A TRAVES DE NACIONAL FINANCIERA S.N.C. EL BENEFICIARIO DEBERA PRESENTARSE EN LA VENTANILLA UNICA DE RECEPCION DE DOCUMENTOS A FIN DE QUE SE LE NOTIFIQUE EL NUMERO Y LA FECHA DE LA RELACION CON LA QUE SE PODRA RECLAMAR EL COBRO CORRESPONDIENTE

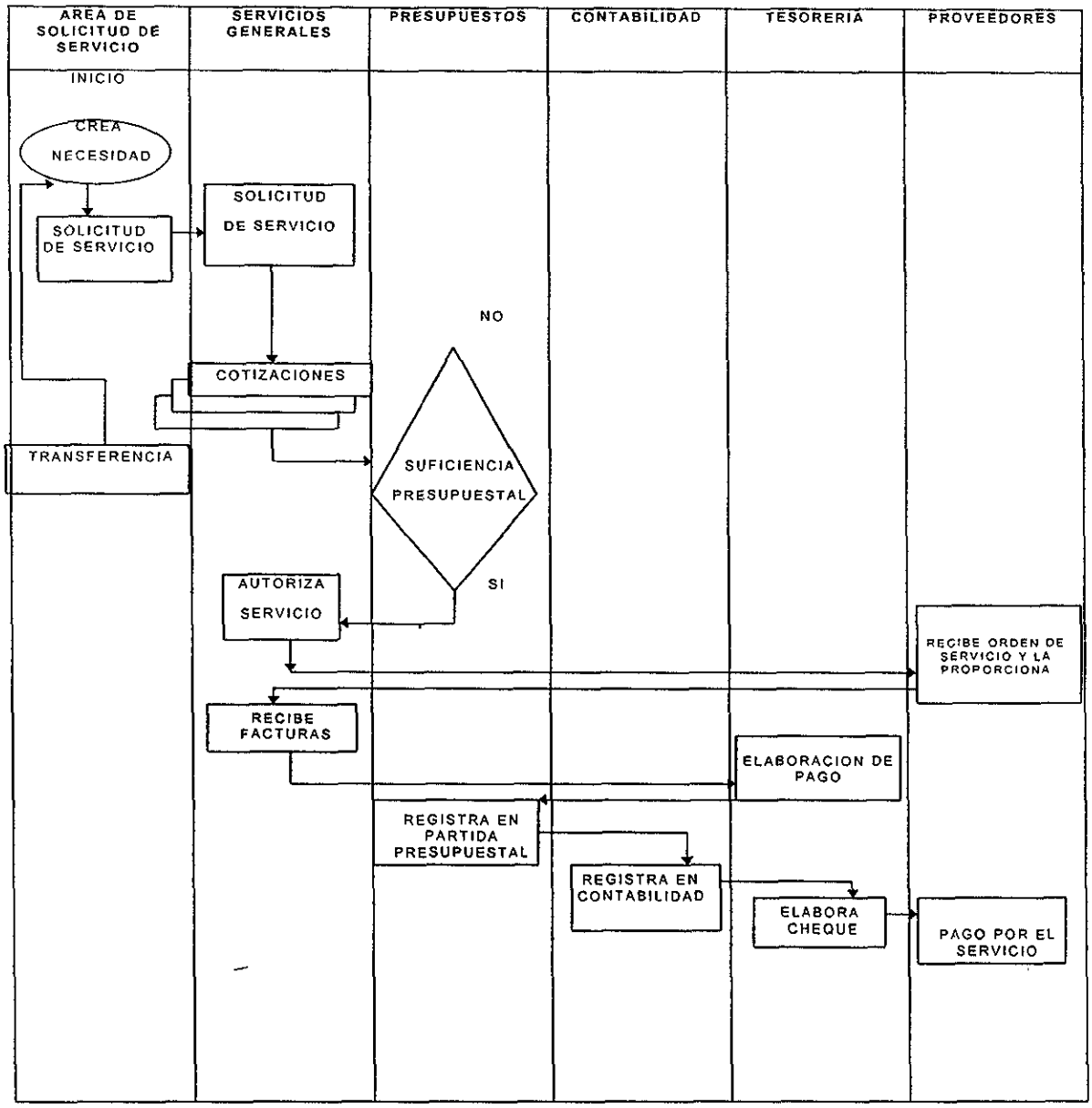
RECIBI CHEQUE No 003416 IMPORTE 13225.91

FECHA 24-07-97 NOMBRE Y FIRMA [illegible]

4.6.1.2.- UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES.

Esta Unidad pertenece al Departamento de Recursos Materiales y para mostrar la secuencia de las actividades que realiza mostraré su diagrama de flujo o flujograma, así como una descripción de cada actividad y anexos correspondientes.

FLUJOGRAMA UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES



AREA DE SOLICITUD DEL SERVICIO.

A esta área, llegan las solicitudes de servicio como mantenimiento de vehículos, inmuebles, mobiliario, limpieza, vigilancia que requieren los departamentos de: Construcción, Unidad de Programas Rurales y Participación Social, Subgerencia de Administración, Administración del Agua, Técnica y Operación,

Estas solicitudes de servicios deberán contener el departamento que las envía, fecha, unidad solicitante, el servicio solicitado y el responsable de la solicitud. (Anexo # 6). Se elaboran en original y dos copias, la original se queda en el Departamento de Servicios Generales y las copias se firma una de recibido y se folea para llevar el consecutivo del departamento y la otra se manda a la unidad de presupuestos.

Al recibirse se manda a Servicios Generales.

SERVICIOS GENERALES.

Aquí llega la solicitud de servicio, se consulta con diversos proveedores y se reciben cotizaciones de ellos, al escoger la mejor cotización, ésta se manda a presupuestos, para ver si hay fondos disponibles para esa partida.

La cotización deberá estar dirigida al Jefe de Recursos Materiales, así como tener fecha y dirección de quien las manda; cantidad, descripción y costo, condiciones de pago, garantía y tiempo de entrega, además deberán estar firmadas por el Gerente de la Negociación (Anexo 7), estas cotizaciones se reciben en original solamente y se firma de recibido.

Una vez que se ha consultado con presupuestos para verificar si hay fondos disponibles y se ha aprobado, se autoriza el servicio y se elabora la orden de trabajo que posteriormente se manda al proveedor, esta orden de trabajo la elabora la Unidad de Servicios Generales y deberá contener el departamento que requiere el servicio, el número de orden de servicio, el importe y el número de factura del proveedor, Asi como la descripción del trabajo, las unidades y el importe parcial y total, y por último la firma del Subgerente de Administración, (Anexo # 8). Se elabora en original y copia, la copia para el consecutivo del departamento y la original al departamento de financieros para su pago posterior.

(ANEXO 6)

GERENCIA EN EL ESTADO DE GUANAJUATO
SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION

COMISION NACIONAL DEL AGUA

DEPARTAMENTO DE SUBGERENCIA REGIONAL DEL AGUA.

A CARGO DE SERV. A USUARIOS.
PCO2000114.

ORDEN DE SERVICIO No 03300

FECHA 21 DE ABRIL DE 1997.

SOLICITUD [X] POR ESCRITO [ ] TELEFONICA

UNIDAD SOLICITANTE SUBGERENCIA DE ADMON. DEL AGUA

UBICACION PLAZA DORADA 401 ALTOS. TEL. 3-39-26

SOLICITADO POR:
MA. DEL CARMEN GARCIA GARCIA.

SERVICIO SOLICITADO REPARACION Y LIMPIEZA DE MAQUINA DE ESCRIBIR.

MARCA BROTHER GE-700 MATRICULA O SERIE H-13284216

No. DE CONTROL

EMPRESA SERVICIO ELECTRONICO INTEGRAL (CARLOS E. LOPEZ MENDEZ) RFC. LOMC-700616-LR6

DIRECCION AVE. LAURELES No. H-501, COL. LAURELES, CELAYA,GTO.

ASIGNADO POR [ ] CONTRATO [ ] SIN CONTRATO

NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE SERVICIO ELECTRONICO INTEGRAL

ORDENO	RECIBIDO POR	EJECUTO	CONFORME
GERENTE DE ADMON.			
L. E. SERGIO CORBAL VIDA	ING. CARLOS LOPEZ MENDEZ		LIC. [illegible]

GRM/001

(ANEXO 7)

servicio electronico
integral

Av. Laureles # 501
Col Laureles
Celaya Gto
Tel. (461) 435 95

Celaya Gto 08 de Mayo de 1997

Comision Nacional del Agua
Atencion
Sr. Jose Angel Alvarez
Jefe de Recursos Materiales

A continuacion le informo a usted la cotización correspondiente al siguiente servicio

Cant	Descripción	Costo
1	Mantenimiento Correctivo a Máquina de Escribir Marca Brother, Modelo CE-700, N S H13284216.	
	Estatus Inicial:	
	Falla en el Mecanismo de Avance para Introducir Papel	
	Falta de Servicio de Limpieza y Lubricacion	
	Tipo de Servicio Requerido:	
	Cambio de Mecanismo de Repuesto Mod CE-700	$ 550.00
	Servicio de Limpieza, Lubricacion y Ajustes de Mecanismo.	$ 150.00
	COSTO TOTAL	$ 700.00

Condiciones de Pago:	15 Dias contra entrega de Equipo
Costo:	Mas I.V.A.
	Sujeto a Cambio sin Previo Aviso
Incluye:	Material y Mano de Obra
Garantia:	Seis meses Solo en Servicio y Relacciones de Repuesto
Tiempo de Entrega:	Dos Dias Hábiles

Sin mas por el momento y esperando su pronta respuesta quedamos de usted

Atentamente

Carlos López Méndez
Ingeniero de Servicios

*A 006

Ya que el proveedor tiene en su poder la orden de servicio, procede a dar el servicio y nos manda la factura a la unidad de servicios generales, se elabora en original y copia; copia para consecutivo de la unidad de servicios generales y original para el departamento de recursos financieros para el archivo general, de aquí se manda a tesorería para que se elabore la autorización de pago (Anexo # 9) se recaban las firmas necesarias y posteriormente se envía a la unidad de presupuestos para que se registre en la partida para afectar contablemente el movimiento (Anexo # 10), después a tesorería para que se elabore el cheque (Anexo # 11) y el posterior pago al proveedor.

GERENCIA EN EL ESTADO DE GUANAJUATO
SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION

(ANEXO 8)

COMISION NACIONAL DEL AGUA

DEPARTAMENTO DE SUBGERENCIA ADMON. DEL AGUA

ORDEN DE TRABAJO Nº

ORDEN DE SERVICIO Nº

RESUPUESTO PARA:

ARTIDA:

IMPORTE: $ 805.00

SERVICIO ELECTRONICO INTEGRAL

FACTURA Nº 167

DESCRIPCION DEL TRABAJO	UNIDADES	CANTIDADES	IMPORTE PARCIAL	IMPORTE TOTAL
REPARACION Y LIMPIEZA DE MAQUINA DE ESCRIBIR MCA. BROTHER CE-700 SERIE No. 5284216			$ 700.00	
	I.V.A.		105.00	
	TOTAL:		$ 805.00	

EL SUBGERENTE DE ADMINISTRACION

LIC. E. SERGIO CORRAL VERA

ANEXO (9) 08/08/97 O. DE SERVICIO

DE97.1514-E $805.00

FACTURA 09/07/98
187 09/07/97

700016 BCO266 BOO 3501 11 4 3621

$805.00
OCHOCIENTOS CINCO PESOS 00/100 M.N.

LOMC-700616-LR6 $700.00
CARLOS LOPEZ MEDEZ $105 00

MATENIMIENTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO $805.00
O. DE S. 0390

$805.00
SUBPROYECTO 00

LIC. EDUARDO SERGIO CORRAL VERA

52101	COSTO DE OPRERACION DE PROGRAMA		
1	COSTO DIRECTO	$805.00	
61206	PRESUPUESTO EJERCIDO		
2	SIN COMPROMISO	$805 00	
2102	CUENTAS POR PAGAR		$805.00
	PROVEEDORES DE SERVICIOS		
61205	PRESUPUESTO COMPROMETIDO		$805.00
5	ORDENES DE TRAB. Y SERVICIO		
		$1,610.00	$1,610.00

COMISION NACIONAL DEL AGUA
SUBDIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION
SISTEMA INTEGRAL FINANCIERO
LISTADO DE R.F C. LOMC-700-616-LR6 CARLOS LOPEZ MENDEZ

20/08/97

FOLIO	FECHA	CONTRATO	MOVTO.	DESCRIPCION	CLAVE PRESUPUESTAL	O.O	PRESTAMO	CHE	NUM. CHEQUE	IMPORTE	FINANCIADA
DF97.1514	09/07/97	389	164	MANTENIMIENTO DE EQUIPO	7000168B0288303502114			9	3151		
DF97.1514-B	09/07/97	390	167	MANTENIMIENTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE O. DE S. 0390	700016BCO2889003501114	5621		8			
DF97.1514-D	09/07/97	392	168	MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE COMPUTO FACT. 168	700163D0268B003502114	3021					
DF97.1514-C	09/07/97	414	169	MANTENIMIENTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE FACT 169	700016BC0389B003501114	3051					
DF97.1514-A	09/07/98	436	174	MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE COMPUTO FACT. 174	700016BC0408B003502114	3917					
DF97.1514-B	09/07/97	460	171	MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE COMPUTO FACT 171	700016BC0408B003502114	3621					
DF97.1653	11/07/97	294	175	MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE COMPUTO	700016BC0408B003502114	2821					
DF.1653-C	11/07/98	591	180	MANTENIMIENTO Y CONSERVACION DE BIENES	7000163D026B003502114	3821					
DF97.1653-A	11/07/98	581	186	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE EQUIPO DE OFICINA FACT.186	7000163B0488500350114	3817					

ANEXO (10)

003151

COMISION NACIONAL
DEL AGUA
OCIA ESTATAL GUANAJUATO

(ANEXO 11)

02 DE JULIO 02 DE JULIO DE 1997.

CARLOS EDUARDO LOPEZ MENDEZ. $ 5,014.00

POR ESTE CHEQUE A LA ORDEN DE

(CINCO MIL CATORCE PESOS 00/100M.N.).

FIRMA

ncomer, S.A.

CTA. No. 956671 8

NEGOCIABLE. ⑈01⑈⑆110030122⑆ 0956671-8 ⑈ 003151

003151

TO DEL PAGO

DE FACTS. 174, 171, 169, 168, 167164

R EQUIPO DE COMPUTO.

CHEQUE RECIBIDO

Carlos Eduardo Lopez Mendez

NOMBRE COMPLETO Y FIRMA

SUBCUENTA	NOMBRE	PARCIAL	DEBE	HABER
	CUENTAS POR PAGAR		$ 5,014.00	
	CARLOS EDUARDOLOPEZ MENDEZ			
	BANCOS			$ 5,014.00
	BANCOMER			
	SUMAS IGUALES		$ 5,014.00	$ 5,014.00

REVISADO	AUTORIZADO	AUXILIARES	DIARIO	POLIZA No

TESORERIA

4.6.1.3.- CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE ALMACEN.

El objetivo principal de la unidad de almacén, es apoyar y regular el funcionamiento de la administración almacenaria de la Comisión Nacional del Agua, dando a conocer al personal de la misma la normatividad interna.

Por su importancia y funcionamiento los almacenes se clasifican en tres tipos: Central, General y Local.

En nuestro estudio, el único almacén que tiene importancia por su ubicación en la Subgerencia de Administración, es el Almacén General, el cual quedará conformado funcionalmente como sigue:

El almacén general estará integrado por el almacén de bienes de consumo y el almacén de bienes instrumentales, existiendo por lo tanto un responsable del almacén general, así como dos corresponsables del mismo, quienes tendrán a su cargo el almacén de consumo y el almacén de bienes instrumentales respectivamente.

Almacén de bienes instrumentales = Bienes de Activo Fijo.

Almacén de bienes de consumo = Activo Flotante.

ALTA POR ADQUISICIONES.

Los almacenistas deberán reportar periódicamente sus existencias y volumen suministrados a su área administrativa, con el objeto de racionalizar sus adquisiciones.

El almacenista deberá contar con copia de los pedidos debidamente requisitada, procediendo a integrar expediente en orden numérico, además de verificar que los bienes recibidos coincidan con las características estipuladas en el pedido.

Al recibir los bienes estipulados en el pedido, el almacenista asentará el "sello de alta" al reverso del original y copias de la factura o nota de remisión, el cual debe contener:

Nombre de almacén.

Nombre de la unidad de la que depende.

Número progresivo de alta.

Fecha de alta.

Cuenta que afecta y valor por el que genera.

Nombre y firmas autógrafas del almacenista responsable.

La aplicación del sello de alta únicamente servirá para los efectos de trámite de pago, por lo que será distribuido como sigue:

A) Se suman los valores de los documentos de cargo y los de abono, por separado y por cada cuenta.

B) Al saldo anterior mensual de cada cuenta, se sumará el valor total de los cargos y se restará el de los abonos del mes que se informa.

C) Se sumarán los saldos de las tarjetas de cada cuenta cuyos totales deberán coincidir con el resultado obtenido en el procedimiento anterior.

ALMACENAMIENTO Y CONTROL DE LOS BIENES MUEBLES.

Los bienes, para su almacenamiento y resguardo se colocarán por grupos iguales o similares, por ejemplo se agruparán todas las clases de tornillos que existan, haciéndose lo mismo con todas las refacciones para vehículos de una misma marca, con el fin de que en cualquier momento se puedan localizar y se facilite el recuento de las existencias.

Si el almacén consta de varias bodegas, se le asignará a cada una, las letras del alfabeto en orden de importancia, de tal modo que con la letra "A" se señale la bodega principal.

Estas bodegas deberán estar acondicionadas con anaqueles y casilleros numerados, los primeros con números romanos y los segundos con arábigos.

Los bienes de mayor movimiento deberán acomodarse en los casilleros que estén a la altura que mejor convengan para su mejor accesibilidad,

los de menor movimiento y peso, deberán colocarse en los casilleros de mayor altura y los pesados en el piso.

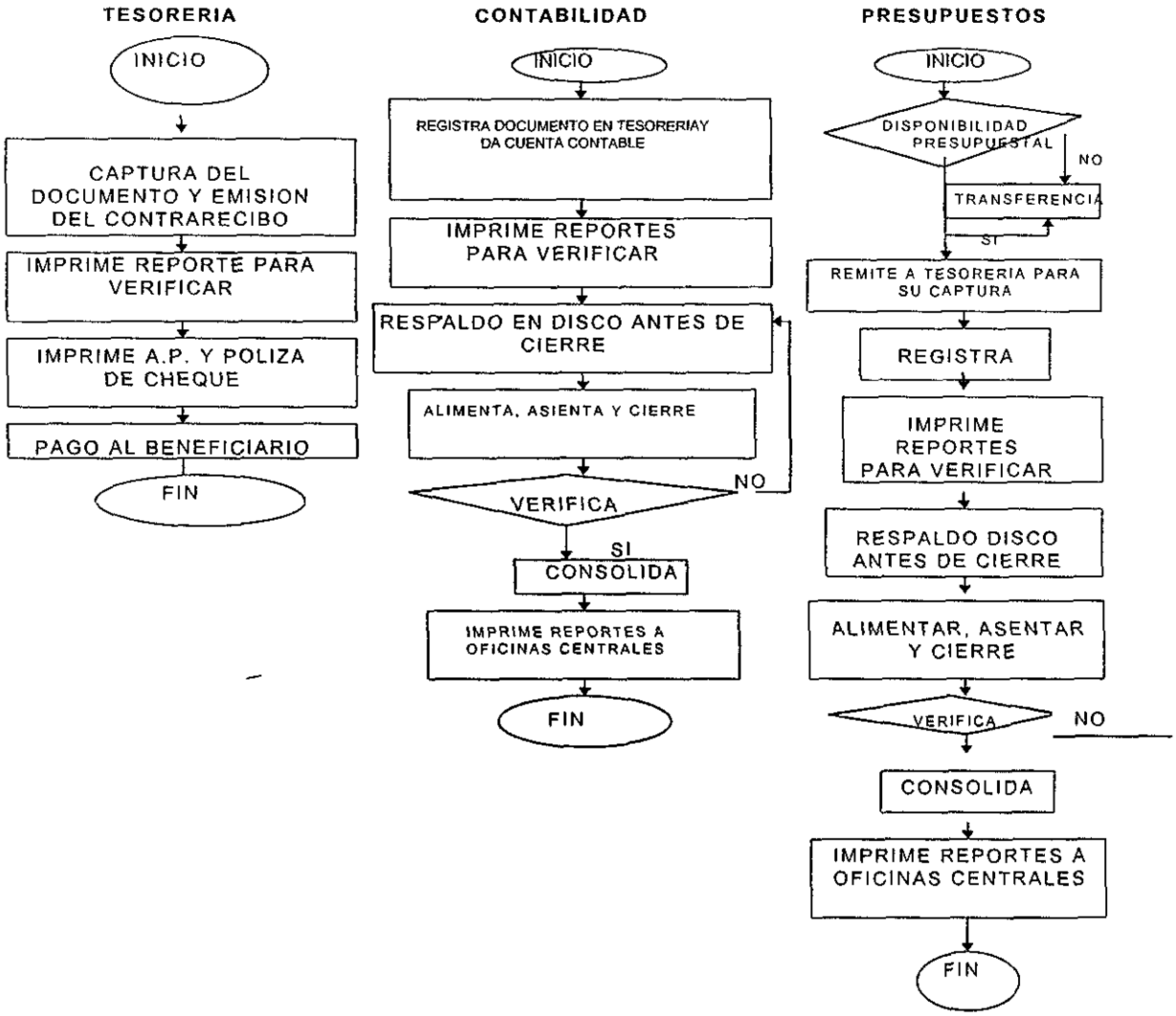
A los bienes muebles que se encuentren almacenados se les deberá etiquetar, utilizando el marbete respectivo permitiendo contar con una referencia de la existencia física, de acuerdo a la contabilidad.

4.6.2.- CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS.

Este departamento es de gran importancia en la Comisión Nacional del Agua, porque es el encargado de administrar los fondos públicos que depositan de México (Oficinas Centrales) para cubrir los compromisos que se adquieren de la marcha diaria del organismo (Gerencia Estatal).

Las funciones que realiza son aquellas que se encargan especificamente del manejo de los fondos, contabilidad, presupuestos, pagos, etc.

Para el mejor entendimiento de las funciones específicas de cada uno de las unidades mostraré el diagrama de flujo por unidad.



4.6.2.1.- LA UNIDAD DE TESORERIA.

Es la encargada de la elaboración y el pago de cheques a los beneficiarios, esta es su actividad principal pero para poder llevar a cabo esta actividad es necesario que se realice un control interno sobre cada pago, el procedimiento siguiente es el que se lleva a cabo para poder emitir un cheque.

IMPRESION DE CHEQUES.

1. Se reciben autorizaciones de pago debidamente revisadas por el área de trámite de pago (Anexo # 12).

2. Se verifica contra listada el N°, importe, beneficiario y se ordenan numéricamente.

3. Teniendo las AP'S se entra al sistema integral financiero para la generación de cheques (Anexo # 13).

4. Una vez generados, se procede a su impresión, dándole los datos de número de AP' y número de cheque.

P A G O S .

1. Una vez relacionados y firmados los cheques, estos se turnan a la ventanilla de pago (Anexo # 14).

2. Para la entrega de los cheques a los beneficiarios previamente registran a la (s) persona(s) que autorizan a recibir los cheques, debiendo cumplir con los requisitos establecidos.

3. Los beneficiarios deberán anotar en el reverso del contrarecibo original, los datos ahí requeridos y firman quienes reciben el cheque, presentando su identificación para cotejar la firma con la cotejada previamente.

4. De estar correcta la información y la firma, se entrega la póliza para su firma de recibido, entregándose el cheque correspondiente.

REQUISITOS QUE DEBEN PRESENTAR LOS BENEFICIARIOS PARA SU REGISTRO EN LA VENTANILLA DE PAGO.

1. Original y copia de poder notarial (Personas morales) (Anexo # 15) o en su caso, acta constitutiva (Solo se presenta).

2. Identificación vigente del apoderado, con fotografía para cotejar la firma que se registra.

COMISION NACIONAL DEL AGUA
SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION
GERENCIA DE RECURSOS FINANCIEROS
SUBGERENCIA DE TESORERIA

(ANEXO 12)

RECEPCION DE AUTORIZACIONES DE PAGO

A P	FECHA DE PAGO	BENEFICIARIO	IMPORTE
DF 92-7182	30-10-92	PRODUCTOS TEXACO S A DE C V	21 348 003
DF 92-7325	30-10-92	INMOBILIARIA NUEVO LEON S A DE C V	35 649 984
DF 92-7325-A	30-10-92	INMOBILIARIA NUEVO LEON S A DE C V	20 000 000
DF 92-7325-B	30-10-92	INMOBILIARIA NUEVO LEON S A DE C V	28 965 376
		TOTAL	106,963,363

ELABORO

RECIBIO

(ANEXO 13)

COMISION NACIONAL DEL AGUA

FECHA | CONTRATO

FOLIO | IMPORTE

AUTORIZACION DE PAGO

1,495,494

UN MILLON CUATROCIENTOS NOVENTA Y CINCO MIL CUATROCIENTOS NOVENTA Y CUATRO [illegible]

FACTURA

IMPORTE BRUTO 1,259,540

A FAVOR DE (R.F.C. y Nombre o Razón Social)

[illegible]-810013-162
ULTIPAPELERA, S.A.

IVA 135,954

DEDUCCIONES

POR CONCEPTO DE

PAGO A LA FACTURA NO. 9481

IMPORTE NETO 1,495,494

TRAMITO (Rubrica) REVISO

[illegible] FIN Y No. DE CTA	BCO. ACR. Y No. PRESTAMO	% FINANCIAMTO	AUTORIZACION
A	B	CE	
No	No	FF	

AFECTACION CONTABLE

No. CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	PARCIAL	DEBE	HABER
11301	ALMACENES			
1	ADQUISICIONES		1,495,494	
61206	PRESUPUESTO EJERCIDO			
2	SIN COMPROMISO		1,495,494	
21202	CUENTAS POR PAGAR			
1	PROVEEDORES DE SUMINISTROS			1,495,494
61205	PRESUPUESTO COMPROMETIDO			
2	PEDIDOS			1,495,494
	SUMAS IGUALES		2,990,988	2,990,988

(ANEXO 14)

COMISION NACIONAL DEL AGUA
SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION
GERENCIA DE RECURSOS FINANCIEROS
SUBGERENCIA DE TESORERIA

RELACION DE CHEQUES PARA AUTORIZACION No

A P	CHEQUE	BENEFICIARIO	IMPORTE
DF92-7192	3057	PRODUCTOS TEXTICOS S A DE C V	21 349 [illegible]
DF92-7925	3134	INMOBILIARIA NUEVO LEON S A DE C V	85 615 [illegible]
		TOTAL	106 963.363

TESORERIA | GER DE RFC FIN | SUBDIR DE ADMON

COMISION NACIONAL DEL AGUA

SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA
GERENCIA DE RECURSOS FINANCIEROS
SUBGERENCIA DE TESORERIA

NUM. FOLIO 001475

NOMBRE DE LA EMPRESA: PRODUCTOS TEXACO, S.A. DE C.V.

NUMERO DE PODER NOTARIAL: 89

DATOS DEL APODERADO:
RAUL ANTONIO CANTO REYES
INSURGENTES SUR 1822 TEL. 5341473
DR. VERTIZ NO. 1274 COL. VERTIZ NAR

DATOS GENERALES.
LIC. GERARDO CORREA ETCHEGARAY
NOTARIA PUBLICA NO. 89
MEXICO, D.F.

(ANEXO 15)

COMISION DEL AGUA
GERENCIA DE RECURSOS FINANCIEROS
SUBGERENCIA DE TESORERIA
JEFATURA DE ADMINISTRACION DE FONDOS

(ANEXO 16)

PLAZO DE CHEQUES PAGADOS Y SU APLICACIÓN

A.P.	CHEQUE	BENEFICIARIO	IMPORTE	FISCALES DIVERSOS / OBRA	FINANCIAMIENTOS BANOBRAS / NAFINSA	IMTA	RETIRO VOLUNTARIO	RADICACIONES	S.A.P	PERCEPCIONES
7180	3057	PRODUCTOS TEXACO SA. DE C V	21.348.003	21.348.003						
7885	3134	INMOBILIARIA NUEVO LEON	85 615.360	85.615.360						
		TOTAL	106.963 363	106.963.363 0	0 0	0	0	0	0	0

RELACION DE CHEQUES PAGADOS AL 11 DE NOVIEMBRE DE 1992

FORMULO _____ REVISO _____ ENTREGO _____ RECIBIO _____

(ANEXO 17.)

COMISION NACIONAL DEL AGUA
SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION
GERENCIA DE RECURSOS FINANCIEROS
SUBGERENCIA DE TESORERIA

CORTE DE CHEQUES EN CAJA AL 6 DE NOVIEMBRE DE 1992

FECHA	A P	CHEQUE	BENEFICIARIO	IMPORTE
03-06-92	DF92 2353	103	APARATOS	359 1[illegible]
11-06-92	DF92 2548	244	ANDRES MOUNETOU TREVIÑO	834 9[illegible]
09-03-92	DF92 4110	896	SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRAN	242 517 0[illegible]
05-03-92	DF92 4122	1067	VALVULAS EQUIPOS Y ACCESORIOS	4 705 9[illegible]
12-08-92	DF92 4593	1401	EXTRUMEX	1 559 3[illegible]
07-10-92	DF92 6360	2612	NORTEAMERICANA DE MANUFACTURAS	1 828 24
14-10-92	DF92 6514	2726	ELEVADORES OTIS	1 836 97
28-10-92	DF92.7090	3029	DECISIONES AUTOMATIZADAS	3.588 15
28-10-92	DF92 7182	3057	PRODUCTOS TEXACO	21 348 00[illegible]
28-10-92	DF92 7405	3087	ASEGURADORA MEXICANA	4.787 1[illegible]
28-10-92	DF92 7531	3093	INMOBILIARIA SELS	475 20[illegible]
28-10-92	DF92 7925	3134	INMOBILIARIA NUEVO LEON	85 615 36[illegible]
04-11-92	DF92 7352	3169	CICOVISA	769 9[illegible]
04-11-92	DF92 7356	3170	MARIA VAZQUEZ GUTIERREZ	499 35[illegible]
04-11-92	DF92.7359	3172	CASA ROCAS	2 590 67[illegible]
04-11-92	DF92 7438	3184	GUANTES Y PROTECTORES IND	1 789 42[illegible]
04-11-92	DF92.7471	3188	CONDUCTORES ELECTRICOS LUMEK	319 64[illegible]
04-11-92	DF92 7491	3191	CASA ROCAS	45 591 84[illegible]
04-11-92	DF92.7483	3192	CONDUCTORES ELECTRICOS LUMEK	105 03[illegible]
04-11-92	DF92 7503	3200	MINERIA CARBONIFERA RIO ESCONDIDO	2 228 72
05-11-92	DF92.7919	3263	PRODUCTOS QUIMICOS Y MEDICOS	7 646 02
06-11-92	DF92 3270	3270	PLANEACIONES Y CONSTRUCCIONES MEX	192 491 34[illegible]
06-11-92	DF92 8124	3297	MA. DEL CARMEN UGALDE DE ORDOÑES	5.000.00[illegible]
30-10-92	S/N	13461	TESORERIA DE LA FEDERACION	2.139 33[illegible]
			TOTAL	630 686.760

FORMULO

REVISO

4.6.2.2.- LA UNIDAD DE CONTABILIDAD.

1.- Recibe los documentos enviados por la subgerencia de tesorería.

2.- Elabora una póliza de diario por los montos de los documentos que respaldan los pagos efectuados.

3.- Registra en el SIF la póliza de diario.

4.- Recibe de los bancos los estados de cuenta y diariamente concilia contra los ingresos y egresos del día anterior.

5.- Al final de las operaciones diarias, emite en el SIF el diarios de pólizas, los valida, y en caso de detectar algún error en los datos capturados procede a corregirlos.

Semanalmente concilia los egresos de las unidades de presupuestos y tesorería.

4.6.2.2.- LA UNIDAD DE CONTABILIDAD.

Dentro del control interno que hay en esta Unidad encontramos lo siguiente:

1.- Recibe los documentos enviados por la Subgerencia de Tesorería.

2.- Elabora una póliza de diario por los montos de los documentos que respaldan los pagos efectuados.

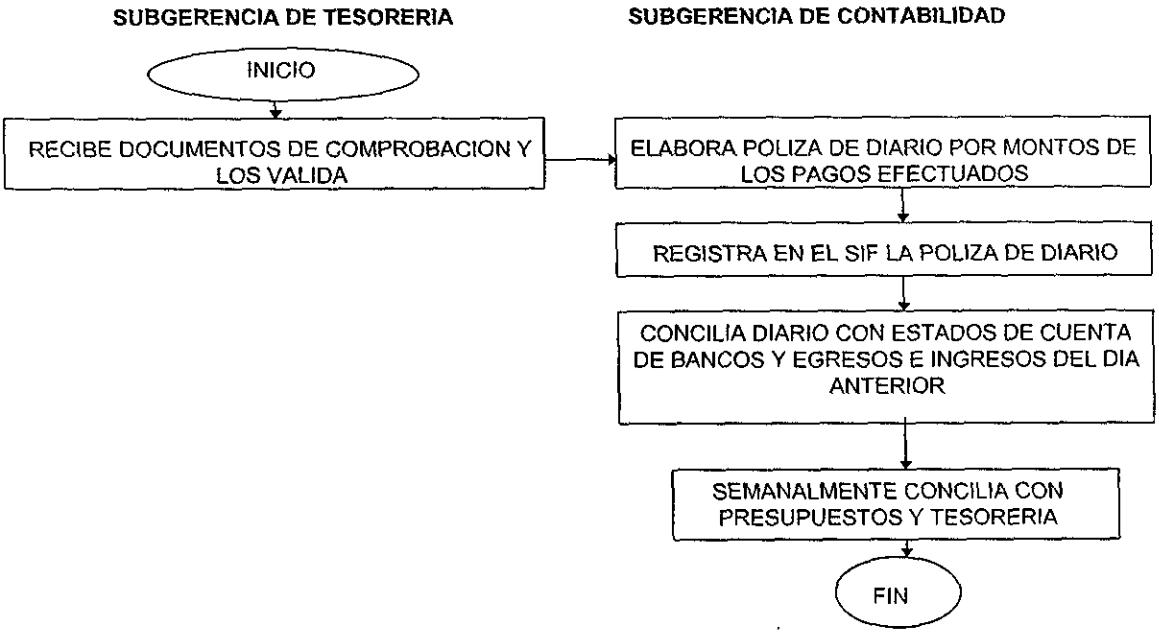
3.- Registra en el SIF la póliza de diario.

4.- Recibe de los bancos los estados de cuenta y diariamente concilia contra los ingresos y egresos del día anterior.

5.- Al final de las operaciones diarias, emite en el SIF el diario de pólizas, lo valida, y en caso de detectar algún error en los datos capturados procede a corregirlos.

Semanalmente concilia los egresos de las unidades de presupuestos y tesorería.

FLUJOGRAMA DE LA UNIDAD DE CONTABILIDAD



Las actividades de la unidad de contabilidad una vez que se recibe la documentación de la unidad de tesorería es la siguiente:

Elabora póliza de diario por montos de los pagos adecuados, esta póliza se realiza en original y copia y se quedan las dos en esta área, deberá contener, fecha, el número de póliza, cuenta, subcuenta, nombre, parcial, debe y haber, así como el concepto y las firmas de los departamentos que elaboraron como de los que autorizaron, además

de esta póliza también elabora y registra las pólizas de egresos, ingresos, cheque, etc. con el mismo procedimiento.

Posteriormente registra en el sistema integral financiero que es el sistema de cómputo la póliza diario.

Hecho ésto, el sistema integra automáticamente a las cuentas que se afectan contablemente, y se concilia diario con estados de cuenta de bancos y egresos e ingresos del día anterior, para posteriormente conciliar semanalmente con presupuestos y tesorería.

4.6.2.2.1.- CONTROL INTERNO DEL AREA DE CONTABILIDAD DENTRO DEL SISTEMA DE COMPUTO.

Como a la unidad de contabilidad llegan los documentos después de pasar por tesorería; esta unidad en el momento de la captura del documento en el sistema realizará automáticamente el registro contable y presupuestal, por tanto se emiten reportes para verificar que los datos sean los correctos, en caso negativo se dará de baja el documento y se tendrá que volver a capturar el documento con los datos correctos, en caso afirmativo se está en posibilidad de emitir autorización de pago y póliza de cheque.

En el transcurso del mes que corresponda el área de contabilidad, debe ingresar los movimientos convenientes (Pólizas de diario, egresos, ingresos, cheque, etc.)

Se hace un respaldo en disco antes del cierre (como prevención por si se deben hacer modificaciones) y se alimenta, asienta, y cierra el período en contabilidad y presupuestos. Se emiten reportes y el Presu-CC (Presupuesto por centro de costos) para verificar que la información sea correcta, al mismo tiempo contabilidad y presupuestos concilian sus cifras, en caso de que no coincidan se deberá bajar el respaldo antes del cierre para poder hacer las modificaciones pertinentes, en caso de coincidir se hará la conciliación en disco para Oficinas Centrales y se imprimirán los reportes necesarios. Es conveniente hacer un respaldo después del cierre por si se presentara un percance.

4.6.2.3.- CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE PRESUPUESTOS.

Esta unidad surge en departamento de recursos financieros como mecanismo indispensable de operación con el objeto de dar disciplina transparencia y optimización de los recursos presupuestales autorizados.

Su operación gira en torno a un techo financiero autorizado y ordenado por clave presupuestal, enviado por las Oficinas Centrales en México, D. F. (Ver anexo 18).

Cuando el presupuesto para una actividad no alcanza para esta, ó en caso contrario no hay uso de éste, se podrá modificar la asignación de una clave presupuestal en sus centros de costos y partidas específicas, ya sea ampliándola o reduciéndola, sin modificar la asignación total de la clave presupuestal, es decir que todos los movimientos se deberán compensar. (Para un mejor entendimiento de este proceso, se integra el anexo 19.).

Cada mes se integra un informe en el cual se incluyen las erogaciones ordenadas por clave presupuestal, y el total de estas (Anexo .20).

Asimismo se elaboran reportes del ejercicio presupuestal en el cual su objetivo es el de informar sobre el ejercicio presupuestal, en forma impresa y por medio de un disquette.

Este proceso inicia al prepararse la información sobre lo ejercido, cuidando que las cifras reportadas sean iguales a las que se presentan en contabilidad y tesorería, así como conciliando con las demás áreas de la Gerencia, cuida que lo ejercido sea igual a lo radicado.

Prepara el reporte impreso y disquette con los datos y los envía a la Subgerencia de Presupuestos en fecha señalada para esta actividad (Anexo 21).

Esta Subgerencia valida la información enviada con la de sus registros (SIF Central), si es correcta se registra en el SIF Central y se firma de conformidad, para posteriormente enviar la notificación de que se registró en el SIF Central a la unidad de presupuestos vía Gerencia Estatal, en el momento de surgir discrepancias entre la información de la Gerencia y la Central se notifican éstas para que el siguiente mes se realicen las correcciones o compensaciones .

SUBGERENCIA DE ADMINISTRACIO | OFICIO O MEMORANDO

SHU 703 5.C 2 732 4957

ASUNTO SE ENVIA PRESUPUESTO 1994

AGUASCALIENTES, AGS.. 13 DIC. 1993

C.P. MARCO POLO CASTRO RICALDE,
GERENTE DE RECURSOS FINANCIEROS DE LA C.N.A.
AV. DE LOS INSURGENTES SUR # 2140,
COL. ERMITA, DELEGACION ALVARO OBREGON.
C.P. 01070 MEXICO, D.F.

POR MEDIO DEL PRESENTE Y EN ATENCION AL "COORDINADOR" DE FECHA 3 DE DICIEMBRE DEL ACTUAL, SE ENVIA PRESUPUESTO AUTORIZADO PARA "1994", POR CENTRO DE COSTOS Y PARTIDA ESPECIFICA MEDIANTE DISKETTE E IMPRESION CORRESPONDIENTE.

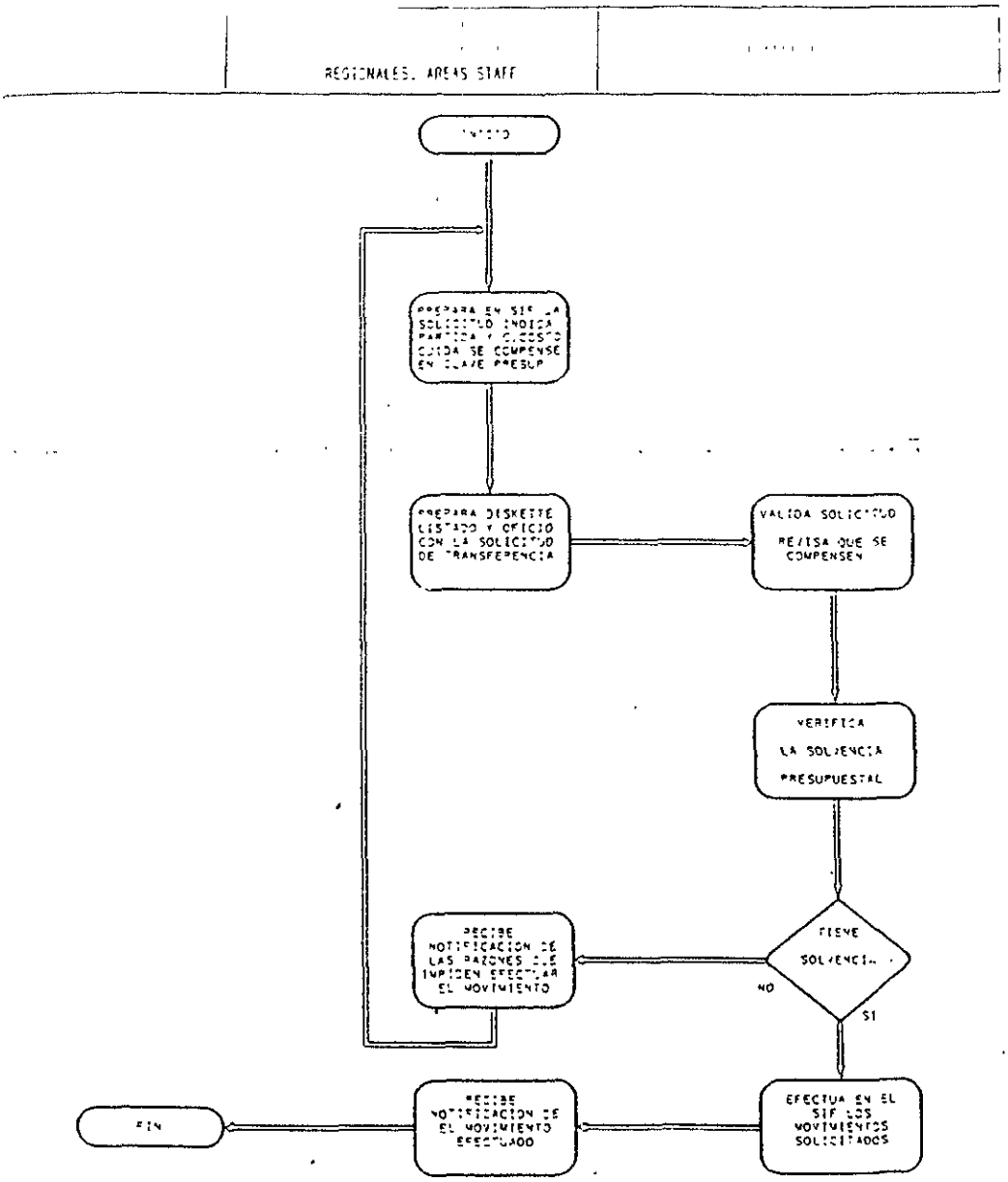
ESPERANDO LO ENCUENTRE DE CONFORMIDAD, APROVECHO LA OPORTUNIDAD PARA ENVIARLE UN CORDIAL SALUDO.

A T E N T A M E N T E
EL GERENTE ESTATAL

ING. MARTIN MULINA OCHOA.

C.C.P. LIC. FRANCISCO J. IZAZA ARTEAGA.- SUBDIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACION DE LA C.N.A.- MEXICO
C.C.P. CP ABEL MARTINEZ GUZMAN- SUBGTE. DE PRESUPUESTOS.- MEXICO
C.C.P. LIC. ROBERTO G. PALACIOS ROMO.- SUBGERENTE DE ADMON.- PTE
C.C.P. C.P. JORGE LUIS RINCON SALAZAR.-JEFE DEPTO. DE RECURSOS FINANCIEROS.- PRESENTE.
C.C.P C J.JESUS SALCE GARCIA -JEFE UNIDAD DE PPTOS -PRESENTE

TRANSFERENCIAS INTERNAS (ANEXO 19)



COMISION NACIONAL DEL AGUA
SUBDIRECCION NACIONAL DEL AGUA
SOLICITUD DE TRANFERENCIAS INTERNAS
INFORME DE TRANSFERENCIAS POR PARTIDA
SUBD. GRAL. DE INF. HIDROAGRICOLA

ANEXO (20)

	FECHA	IMPORTE ANUAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
PARTIDA PRESUPUESTAL								
MOVIMIENTO:								
1210 AA 08 00 00 41 4 22 01	08/04/94	32,869.48	0.00	0.00	0.00	32,869.48	0.00	0.00
1210 AA 08 00 00 41 4 22 04	08/04/94	5,919.25	0.00	0.00	0.00	5,919.25	0.00	0.00
1210 AA 08 00 00 41 4 22 01	08/04/94	1,555.50	0.00	0.00	0.00	1,555.25	0.00	0.00
1210 AA 08 00 00 41 4 32 00	08/04/94	1,400.00	0.00	0.00	0.00	1,400.00	0.00	0.00
1210 AA 08 00 00 41 4 14 01	08/04/94	5,885.20	0.00	0.00	0.00	5,885.20	0.00	0.00
1210 AA 08 00 00 41 4 14 01	08/04/94	1,310.00	0.00	0.00	0.00	1,310.00	0.00	0.00
1210 AA 08 00 00 41 4 35 00	08/04/94	3,542.44	0.00	0.00	0.00	3,542.44	0.00	0.00
1210 AA 08 00 00 41 4 34 02	08/04/94	881.60	0.00	0.00	0.00	881.60	0.00	0.00
1210 AA 08 00 00 41 4 14 01	08/04/94	2,329.00	0.00	0.00	0.00	2,329.40	0.00	0.00
1210 AA 08 00 00 41 4 14 01	08/04/94	8,450.31	0.00	0.00	0.00	8,450.31	0.00	0.00
1210 AA 08 00 00 41 4 24 05	08/04/94	619.29	0.00	0.00	0.00	629 29	0.00	0.00
1210 AA 08 00 00 41 4 31 02	08/04/94	550.00	0.00	0.00	0.00	550 00	0 00	0.00
1210 AA 08 00 00 41 4 31 04	08/04/94	4,000.00	0.00	0.00	0.00	6,000.00	0.00	0.00

COMISION NACIONAL
SUBDIRECCION DE ADM N
SISTEMA INTEGRAL F
REGISTROS QUE SE AFECTARON EN DEL EJERCICIO

(ANEXO 21)

ARCHIVO

NUM CC REF.	FR.	SP	PV	SPV	TG	TF	PART	SALDO	SALDO DICIEMBRE	SALDO MODIFICACIONES	SALDO DISPONIB	ULADO	EJERCIDO MENSUAL	EJERCICO ACTUALIZADO	MOVIMIENTO
4023 3 E71	EA	4	94	0 61	4		2601	576 00	0.00	576.00	0	0.00	576 00	576.00	ACUMULADO AL EJERCIDO DEL SIF
4024 3 E71	EA	4	94	0 61	4		3103	384.00	0.00	384.00	0	228 00	384 00	412.00	ACUMULADO AL EJERCIDO DEL SIF
4025 3 E71	EA	4	94	0 61	4		3263	379.72	0.00	379.72	0	240.72	379.72	619.22	ACUMULADO AL EJERCIDO DEL SIF
4026 3 E71	EA	4	94	0 61	4		3161	13,843.61	12,480 63	13,643.61	1246C	705.54	3,362.98	2.068.52	ACUMULADO AL EJERCIDO DEL SIF
4027 3 E71	EA	4	94	0 41	4		3702	256 00	0.00	256.00	0	.726.00	256.00	3.462 00	ACUMULADO AL EJERCIDO DEL SIF
4028 3 E71	EA	4	94	0 11	2		1320	7,852.60	0.00	7,852.60	0	844.72	7,852.50	23.699.22	ACUMULADO AL EJERCIDO DEL SIF
4029 3 E71	EA	4	94	0 61	4		2601	1,152.00	0.00	1,152.00	0	0.00	1,152.00	1.152.00	ACUMULADO AL EJERCIDO DEL SIF
4030 3 E71	EA	4	94	0 41	4		3417	138.00	0.00	118.00	0	0 00	138.00	138.00	ACUMULADO AL EJERCIDO DEL SIF
4031 3 E71	EA	4	94	0 61	4		3701	64,132.97	54,969.91	64,332.70	54969	642.54	9,163 06	9.805.60	ACUMULADO AL EJERCIDO DEL SIF
4032 3 E71	EA	4	94	0 61	4		3232	252.00	0.00	252.00	0	252.00	252.00	984.00	ACUMULADO AL EJERCIDO DEL SIF
4033 3 E71	EA	4	94	0 61	4		2601	10,065.12	0.00	10,065.12	0	.576.50	10,065 12	23 641 62	ACUMULADO AL EJERCIDO DEL SIF
4034 3 E71	EA	4	94	0 61	4		3108	3,896.50	0.00	3,896.50	0	0.00	3,896.50	3.896 50	ACUMULADO AL EJERCIDO DEL SIF
4035 3 E71	EA	4	94	0 61	4		3104	3,294.65	0.00	3,294.65	0	0 00	3,694 65	3.294.65	ACUMULADO AL EJERCIDO DEL SIF
4036 3 E71	EA	4	94	0 61	4		3201	460.00	0 00	440.00	0	870 00	460 00	1 281 88	ACUMULADO AL EJERCIDO DEL SIF
4037 3 E71	EA	4	94	0 61	4		3701	180,035.79	179,291 79	180,035.79	17979'	469.00	244 00	713 00	ACUMULADO AL EJERCIDO DEL SIF

4.6.3.- CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Este departamento cuenta con una importancia vital dentro de la Comisión Nacional del Agua; por una parte tiene una gran participación directa en el proceso de seleccionar al personal que laborará en este organismo y por otra es el encargado de pagar al personal de la Comisión Nacional del Agua en todas sus áreas.

Estas dos actividades se dividen por unidades; la unidad de planeación y empleo, es la encargada de todo lo referente a la integración de nuevo personal, mientras que las unidades de prestaciones y la de remuneraciones se ocupa de realizar los pagos correctos al personal.

4.6.3.1.- CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE PLANEACION Y EMPLEO.

PRESTACIONES

La unidad de planeación y empleo, como dije anteriormente es la encargada en buena parte de una nueva contratación para un determinado puesto. Esto se da en dos formas, cuando hay una vacante para un puesto de tabulador general, y cuando hay otra para mandos medios o especialistas en hidráulica

para un mejor entendimiento, mostraré cada uno de ellos elaborando un diagrama de flujo por puesto.

Para un mejor entendimiento de este proceso enumeraré y explicaré cada paso:

1.- El área solicitante o donde exista una vacante turna una solicitud de personal, al departamento de recursos humanos a través del titular del área.

2.- Este departamento de personal elabora un perfil de puestos de esa vacante, verificando primeramente que ese puesto esté autorizado y que efectivamente no esté ocupado, para posteriormente turnarlo a la unidad de empleo.

3.- Una vez con el perfil del puesto en sus manos, esta unidad verifica si hay gente disponible, ya sea dentro de la organización como podrían ser los elementos que estén prestando sus prácticas profesionales ó que las hayan prestado y estén en archivo, que pudieron incorporarse al trabajo, o en caso contrario solicitar personal a otras Dependencias o anunciarse en el boletín de la C.NA. o de bolsa de trabajo del departamento.

    Una vez que tengo los candidatos, solicito su Curriculum y escojo los mejores y los que se relacionen más con los requerimientos que necesitamos, para posteriormente fijar una fecha de cita para la entrevista y hacer un reporte técnico y psicométrico.

4.- Este reporte técnico y psicométrico se lo envío al Subgerente de Administración, lo revisa y se lo envía al área solicitante.

5.- El área solicitante escoge al candidato que mejor se ajuste a los requerimientos del puesto y manda su seleccionado al área de unidad de empleo para su registro correspondiente.

Considerando que el puesto que se requiera sea de mandos medios o especialistas en hidráulica, es un proceso un poco diferente, el cual muestro su diagrama de flujo a continuación:

DIAGRAMA DE FLUJO PARA CONSIDERANDO QUE EL PUESTO SEA DE TABULADOR GENERAL

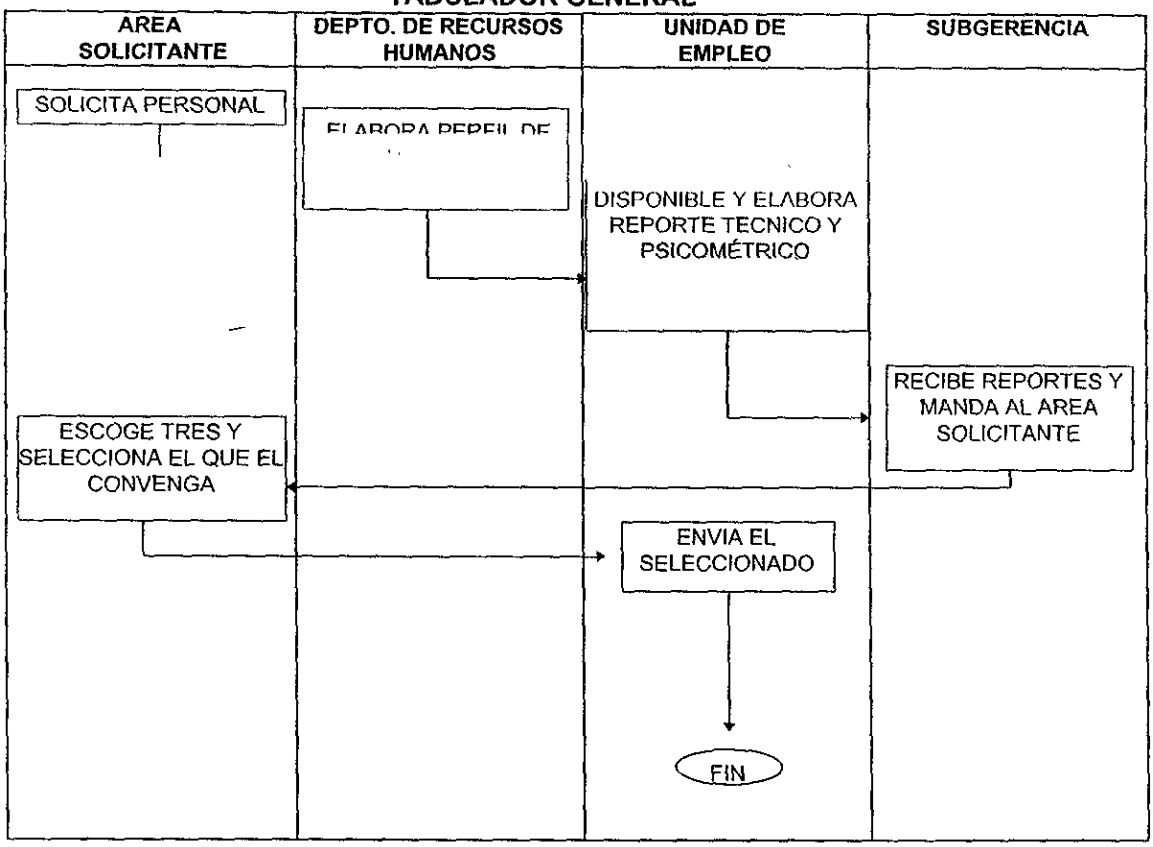
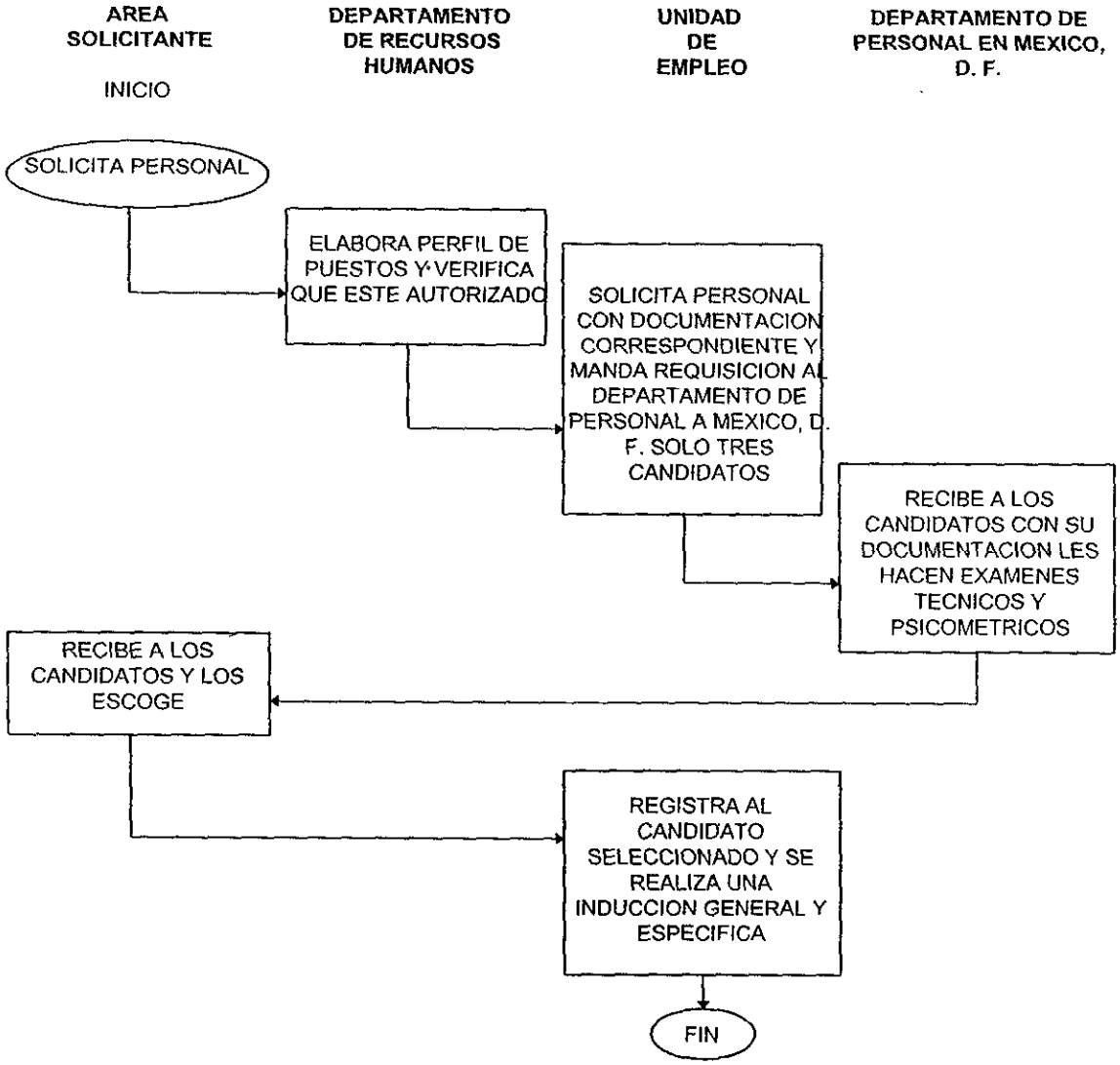


DIAGRAMA DE FLUJO PARA MANDOS MEDIOS O ESPECIALISTAS EN HIDRAULICA



El control interno en cuanto a la selección del candidato, de manera escrita, sería la siguiente:

1.- El área solicitante envía solicitud o requerimiento de personal, al departamento de recursos humanos el cual a su vez elabora el perfil de puestos del área vacante, verificando que este autorizado y que efectivamente no este ocupado, para posteriormente turnarlo a la unidad de empleo.

2.- Está unidad de empleo tiene a su cargo recibir la documentación de los aspirantes como el curriculum y escoger a tres solamente, que reúnan las características deseadas del puesto.

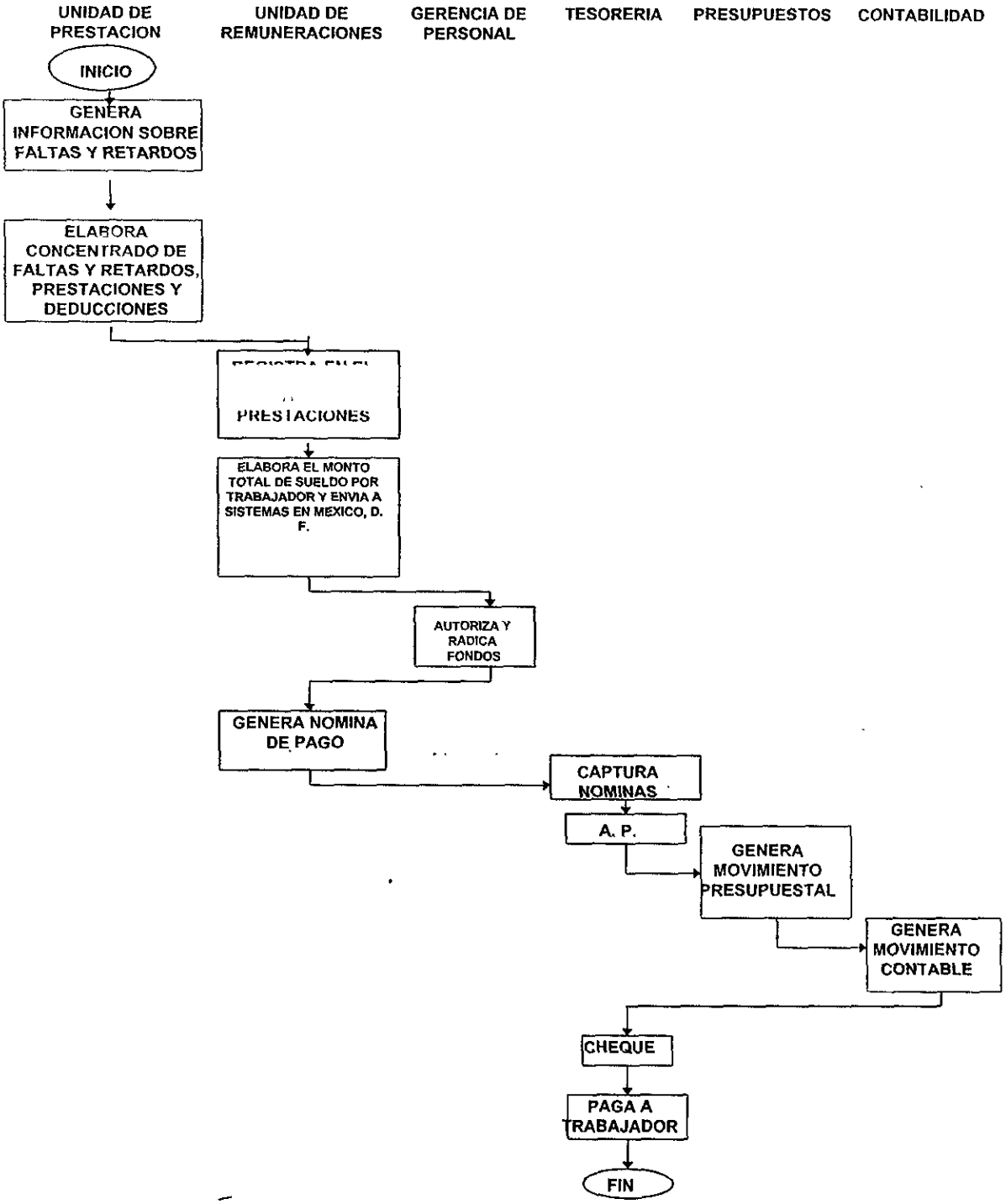
Posteriormente envío a los tres al departamento de personal a México, D. F., en las oficinas centrales de la Comisión Nacional del Agua.

Este departamento de personal recibe a los candidatos con su documentación correspondiente tal como comprobantes de estudios, fotos, etc., y les aplican el examen técnico y psicométrico, el cual ellos aprueban.

Después de este proceso, se envían los candidatos que pasaran tales exámenes al área solicitante, para que escoja el candidato que ellos consideren.

Posteriormente lo turnan a la unidad de empleo para su registro, así como darle una inducción general y específica del puesto.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO A LOS EMPLEADOS DE LA COMISION NACIONAL DEL AGUA



Anteriormente vimos cual es el control interno que se sigue en la incorporación de un candidato a un puesto, ya sea de tabulador general o especialista en hidráulica (mandos medios); la otra área de este departamento se refiere al pago de sus percepciones, incluyendo sus deducciones o bonos a los que sean acreedores, estas actividades se realizan conjuntamente en las unidades de prestaciones y remuneraciones, siguiendo un proceso previamente establecido, como control interno.

A continuación mostraré y explicaré la secuencia que se sigue, así como el control interno que se tiene para que el trabajador o empleado reciba su remuneración correspondiente.

4.6.3.2.- CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE REMUNERACIONES Y PRESTACIONES.

Este proceso inicia en la unidad de prestaciones, checando quincenalmente las tarjetas de asistencia, y verificando si hubo alguna falta, retardo o falta de medio día para posteriormente hacer un concentrado por empleado o trabajador en el que se asiente el día a descontar por clave de movimiento, esto es una M cuando es medio día perdido, R por retardo y D por día perdido, este concentrado se firma por la persona que elaboró, por la que lo revisó y se elabora en original y copia, el original se envía a la Jefatura de la unidad de Prestaciones y la copia se queda en el archivo de la persona que lo elaboró. (Anexo # 22).

Una vez con el original del reporte de faltas y retardos del personal el jefe de la unidad de prestaciones, procede a realizar un concentrado que contenga otras prestaciones y descuentos para el trabajador, a parte de los que previamente se habían realizado por faltas o retardos.

Tales descuentos serían:

- Un 30% de sueldo cotizable, cuando haya obtenido un préstamo a través de FOVISSSTE.

- Descuento por prestaciones que otorgó el ISSSTE.

Las prestaciones serían básicamente las siguientes:

- Pago quinquenios ⟶ este es un bono que se dá al trabajador cuando tiene más de cinco años y aumenta cada cinco años.

- Movimientos diversos ⟶ cuando haya horas extras que pagar.

Estos últimos movimientos, se clasifican por clave y se asientan en la hoja que previamente tenía sobre faltas y retardos (Anexo # 23).

COMISION NACIONAL DEL AGUA

GERENCIA ESTATAL EN GUANAJUATO

(ANEXO 22)

SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION
UNIDAD DE PRESTACIONES

REPORTE DE FALTAS Y RETARDOS DEL PERSONAL

GERENCIA REGIONAL O ESTATAL [ ] [ ] 910.- GUANAJUATO

FECHA: 12 AGOSTO 1997

UNIDAD ORGANICA: RECURSOS HUMANOS CONTROL DE ASISTENCIA

QNA	AÑO	R F C	DIA A DESCONTAR	CLAVE MOVIMIENTO	N O M B R E
18	1997	AARC-560811	23	H	ALMARAZ RAMIREZ CARLOS
		BARC-620403	24	H	BALCAZAR RODRIGUEZ CARLOS
		BATF-381022	25	R	BRAVO TORRES FILEMON
		CAHO-730625	23	H	CABALLERO HERNANDEZ OSVALDO
		FULR-570505	28	H	FUENTES LAGUNAS ROGELIO
		GATM-631110	25	H	GARCIA TREJO MIGUEL ANGEL
		GAQL-760402	18	D	GARCIA QUINTANILLA LEONARDO
			30	R	" "
			31	R	" "
		GURL-640331	25	H	GUERRERO ROJAS LUIS BENJAMIN
		JUAJ-590526	23	H	JUAREZ AGUILAR JORGE
		LEMA-620920	28	R	LEDESMA MALDONADO ARACELI
			30	H	" "
		MACA-600517	18	R	MARTINEZ COLIN ANTONIO
		MAML-540813	16	D	MATA MANCERA JOSE LUIS
			17	R	" "
			18	R	" "
			24	R	" "
			31	D	" "
		MEMA-720330	23	H	MELECIO MELECIO ADELA
			30	H	" "
		MOSC-501104	21	R	MONTERO SALAS CARLOS
			23	R	" "

ELABORO

REVISO

PASA A LA HOJA N.2...

COMISION NACIONAL DEL AGUA

GERENCIA ESTATAL EN GUANAJUATO

SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION
UNIDAD DE PRESTACIONES

(ANEXO 23)

REPORTE DE FALTAS Y RETARDOS DEL PERSONAL

GERENCIA REGIONAL ☐ O ESTATAL ☐ 910.- GUANAJUATO

FECHA: 24 JULIO 1997

UNIDAD ORGANICA: RECURSOS HUMANOS CONTROLHDE ASISTENCIA

QNA	AÑO	R F C	DIA A DESCONTAR	CLAVE MOVIMIENTO	NOMBRE
13	1997	AARC-560811 672	11	H	ALMARAZ RAMIREZ CARLOS
	678	BAPA-690924	4	H	BARROSO PEREZ ADELA
	677	EARD-570510	4	H	ESTRADA RAMOS MA.DOLORES
			14	H	" "
	[illegible]	GATH-631110	9	H	GARCIA TREVIO [illegible]
	[illegible]	[illegible]		H	[illegible]
			14	H	" "
	683	HIRM_710129	4	H	HIDALGO ROMEO MARCELA
	684	LEMA-620920	4	H	LEDESMA MALDONADO ARACELI
			14	H	" "
	685	MACA-600517	9	H	MARTINEZ COLIN ANTONIO
	686	MAML-540813	2	R	MATA MANCERA JOSE LUIS
	687		9	H	" "
			10	R	" "
	688	MEMA-720330	11	H	MELECIO MELECIO ADELA
	689	MOSC-501104	9	R	MONTERO SALAS CARLOS
			14	R	" "
	690	MOPM_710702	14	H	MORENO PALMA JOSE MANUEL
	691	OILF-601004	15	H	ORTIZ LOPEZ MA.FRANCISCA
	692	PAPR-740326	3	R	PADRON PANTOJA ROSA ELVIA
	693	PACC-540829	4	R	PACHECO CAMPIA CARLOS
	694	PEBF-560920	9	H	PEREZ BATA FRNCISCO

ELABORO

REVISO

PASA A LA HOJA 2...

56 descuento por préstamo de FOVISSSTE.
8000 descuento por faltas y retardos.
03 descuento por prestaciones que otorga el ISSSTE.
7000 pago de quinquenios.
9000 movimientos diversos.

Una vez que he elaborado el anexo 23, procedo a realizar el concentrado de movimientos quincenales de personal, en este documento vacío todas las prestaciones y descuentos que cause el empleado o trabajador en un plazo quincenal, para posteriormente revisar si hay algún cambio (Anexo # 24) en las percepciones que recibe como podrían ser aumento por pago de prima quincenal o aumento en su sueldo y registrarlo en caso de que haya en el volante de solicitud de pago (Anexo # 25), estos documentos se elaboran solamente en original. Cuando tengo listos estos dos últimos documentos, procedo a enviarlos a la unidad de remuneraciones para que los registren en el sistema que hay en esta área y se elabore un registro por persona, sobre el importe de sus percepciones menos sus deducciones, así como el importe total, este registro personal sobre las percepciones es llamado nómina stock, solo se hace en original y dos copias y en la última hoja lleva la firma de quien la elabora, para posteriormente vaciarla en un disquette para enviarlo a México a las oficinas centrales al área de sistemas cada quincena, todo esto con el fin de que se depositen el dinero una vez revisado el procedimiento.

Una vez elaborada la nómina stock se elabora un concentrado en donde se especifican por clave y número los casos de deducciones y percepciones de todo el personal, así como el total de ellas. Este concentrado solo es para control del área que elabora por lo que solo se hace en original (Anexo # 26).

Posteriormente para llevar un registro de la documentación que elabora y con el fin de respaldarla, se realiza un listado de movimientos de todas las operaciones anteriores, más que nada como documentación comprobatoria por si hay alguna aclaración a futuro, este documento es personal o sea lo elabora y lo guarda el responsable de la unidad de remuneraciones (Anexo # 27).

Al final de las operaciones anteriores solo queda la elaboración de la nómina firma en la cual está asentado ya el importe total del sueldo del empleado o trabajador esta nómina también la elabora la unidad de remuneraciones y en ella se indica el periodo que se paga, así como otros datos del trabajador (Ver anexo # 28), esta nómina firma una vez que la ha firmado el trabajador de recibido, se manda a México el original y en el área de remuneraciones se quedan dos copias para aclaraciones posteriores.

UNIDAD DE PRESTACIONES

COMISION NACIONAL DEL AGUA
GERENCIA EN EL ESTADO DE GUANAJUATO
SUBGERENCIA DE ADMISTRACION

ANEXO (24)

MOVIMIENTOS QUINCENALES DE PERSONAL

	FOLIO	No de LOTE	CODIGO	R.F.C.	NOMBRE	CON CEPTO	VIGENCIA O PLAZO	IMP QNA
1	523	14	7001	MOPM-710702	Moreno Palma José Manuel	AL		14/97
2	524	14	7001	JANL681016	Jaramillo Nieto Ma. Luisa	AL		14/97
3	525	14	7001	VNJ730919	Villanueva Valadez Juan Antonio	AL		14/97
4	526	14	7003	AATJ490425	Almanza Torres Jorge Juan José	A5		14/97
5	527	14	7003	CAFG431211	Camacho Figueroa J. Guadalupe	A4		14/97
6	528	14	7003	HERA591010	Herrera Regalado Alfonso	A1/A2		14/97
7	529	14	7003	TOML471103	Torres Maldonado José Luis	A4/A5		14/97
8	530	14	7003	DIRS470917	Diaz Ramirez Sergio	A4/A5		14/97
9	531	14	7003	RORL540212	Romero Rico J. Luz	A2		14/97
10	532	14	9302	AEFG641111	Acevedo Fernández J. Guadalupe	Feb-56	modificado	

UNIDAD DE PRESTACIONES

(ANEXO 25)

COMISION NACIONAL DEL AGUA

SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION

GERENCIA DE PERSONAL

VOLANTE DE SOLICITUD DE PAGO

COMISION NACIONAL DEL AGUA

ERENCIA EN EL ESTADO DE GUANAJUATO
UB GERENCIA DE ADMINISTRACION

	7003
FOLIO	672
FECHA	23-Jul-97

OTIVO Pago "Prima quinquenal Cambio A4/A5 Retroactividad: 01-07-97 - 31-07-97
2.304 20

VIGENCIA 97-08-01

DCUMENTOS DE APOYO

ULTIMO TALON DE CHEQUE

HOJA DE SERVICIO

R F C

☐ RELACION DE CHEQUES CANCELADOS

☒ OTROS (ESPECIFICAR) Volante de datos

AUTORIZA

EL SUBGERENTE DE ADMINISTRACION

FECHA DE EMISION:08/14/97
HORA DE EMISION 12 14 26

COMISION NACIONAL DEL AGUA
GERENCIA ESTATAL EN GUANAJUATO
SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION
DEPARTAMENTO DE PERSONAL

HOJA1

CONCENTRADO
(ANEXO 26)

TOTALES FINALES DE LA CARGA AL HISTORICO

PERCEPCIONES				DEDUCCIONES			
CONC.	IMPORTE	PA	CASOS	CONC.	IMPORTE	PA	CASOS
2	182,628 50		167	1	30,514.72		422
7	271,808 81		252	2	24,773.66		419
28	23,313 48		346	4	12,976.84		419
29	976 50		310	17	2,398.92		31
30	2,963 38		11	19	14.19		1
37	13,392 67		92	19	35.35	CS	30
37	43,456 81	CS	419	21	15,542.32		346
38	13,617 50		419	22	23,313 48		346
43	550 00		11	23	976.50		310
44	14,377 50		355	26	444.56		409
56	75 60		1	50	1,912.83		64
57	83 56		1	50	2,717.35		106
A1	1,196 00		1	51	1,912.83	76	2
A2	522 50		19	55	4.93		1
A3	5,945.00		145	56	26,997.96		107
A4	5,123 00		94	56	12.09	70	1
A5	3,536.00		52	57	1,292.96		41
E1	76 63	F7	29	58	4,845.77		318
				62	413 89	1	1
				67	3,230.85		318
				77	1,655.05		419
				3	32,966.96		176

RESUMEN DE TOTALES

REGISTROS		419.00
TOTAL NETO	$$$$$	396,570 07
TOTAL PERCEPCIONES	$$$$$	583,643.44
TOTAL DE DEDUCIONES	$$$$$	187,073.37

(ANEXO 27)

COMISION NACIONAL DEL AGUA

GERENCIA	EN

LISTADO DE MOVIMIENTOS

No. De Folio

RELACION DE MOVIMIENTOS Q16/97

CONSE CUTIVO	NOMBRE DEL EMPLEADO	R.F.C.	TIPO DE MOVIMIENTO	VIGENCIA	SEGUIMIENTO		
					FECHA	VALIDACION	QUINCENA DE
1	Moreno Palma Manuel	MOPM 710702	1-28 $ 67.38 1-29	$3 15			
	Moreno Palma Manuel	MOPM 710702	221-$44.92 222	67.38 223 3.15			
	Guapo Maldonado Carlos	Cambio de pagaduri	6004	970801 de la 04 a la 13			
2	Almanza R. Carlos	AARC 560811	8004				
3	Balcaza Rod. Carlos	BARC 620403	8004				
4	Bravo Torres Filemon	BATF 381022	8003				
	Caballero Hdez. Osvaldo	CAHO 730625	8004				
26	Fuentes Laguna	FULR 590505	8004				
27	Garcia Trejo Miguel A.	GATM 631110	8004				
28	Garcia Q. Leonardo	GAQL 760402	8001				
29	Garcia Q. Leonardo	GAQL 760402	8003				

ELABORO

EL JEFE ADMISTRATIVO

GERENCIA DE ADMISTRACION
DEPARTAMENTO DE PERSONAL

(ANEXO 28)

ESTADO DE FIRMAS FIRMA ORDINARIA GUARDAS OFNA. 19/97 LOTE 16.00 NOMINA No.16

UNIDAD REPONSABLE 910 GERENCIA ESTATAL EN GUANAJUATO
ZONA DE PAGO 16 ACAMBARO,GTO SR016 dbf

RFC	NOMBRE	CLAVE	DF	PAGO	PERIODO	No CHEQUE	NETO	FIRMA
AAGC520916000	ALMARAZ GARCIA J. CARMEN	EA04 910 1202	CN06826	000 4006	AGO/16/97- AGO/31/97	000582912-1	250.00	
CABP580128000	CABALLERO BARRERA PEDRO	EA04 910 1202	CN06800	000 4086	AGO/16/97- AGO/31/97	000582291-2	750.84	
CAFG431244000	CAMACHO FIGUEROA JOSE GPE.	EA04 910 1202	CN06800	000 4086	AGO/16/97- AGO/31/97	000582614-2	884 53	
CAFV446012100	CAMACHO FIGUEROA JUVENTINO	EA04 910 1202	CN06801	000 4096	AGO/16/97- AGO/31/97	000582915-6	873.01	
CALJ561015000	CARDONA LOPEZ J. JESUS	EA04 910 1202	CN06827	000 4106	AGO/16/97- AGO/31/97	000582916-8	939.14	
PEAR51090800	PEREZ ACEVEDO ROMUALDO	EA04 910 1202	CN06801	000 4452	AGO/16/97- AGO/31/97	000582917-8	862.85	
VERV67110100	VEGA ROMANO VICTOR ANTONIO	EA04 910 1202	CN06801	000 4657	AGO/16/97- AGO/31/97	000582918-0	1,838 04	
IBBI5333026000	IBARRA BAUTISTA ISRAEL	EA04 910 1202	CN06801	000 4661	AGO/16/97- AGO/31/97	000582919-22	884 53	

TOTALES DE LA ZONA 0 16

NUMERACION DE CHEQUES

DE	AL	CHEQUES	IMPORTE
000582912	000582919	8	$6,983.59
	TOTAL	8	$6,983.59

CONCLUSIONES

En los últimos tiempos el Gobierno Federal se ha preocupado por impulsar la eficiencia en sus actividades, por lo que la Comisión Nacional del Agua no podía ser la excepción, en todas las áreas de este organismo se ha impulsado el mejor desempeño de las actividades.

En particular en la Subgerencia de Administración en cada uno de los departamentos con los que cuenta como lo son el Departamento de Recursos Financieros, Materiales y Humanos, se cuenta con una guía para su buen funcionamiento, por ejemplo en el Departamento de Recursos Materiales existen manuales para la realización de labores especificas, diagramas de flujo para seguir la secuencia de actividades, así como también formatos, para vaciar la información u operaciones en ellos.

Todo esto es con el fin de poder llevar un control interno que nos ayude a comprobar los presupuestos ejercidos en cierto periodo de tiempo.

Sin embargo un aspecto que vale la pena señalar seria que dentro del estudio que realice sobre el control interno que se lleva a cabo en la Subgeréncia de Administración visualice ciertos puntos, los cuales me permitiré mencionarlos como propuestas para poder mejorar el control interno ya existente.

1. - En primer lugar propondría una reestructuración de puestos Subgérenciales promoviendo el personal propio de la Organización, él más capaz y el que mejor conoce sobre el funcionamiento de cada puesto clave dentro de las actividades diarias, erradicando el amiguismo, o la imposición de puestos políticos, dicho personal previamente habría cumplido con los requerimientos necesarios para el puesto.

2. - Así mismo para puestos de segundo nivel y subordinados realizar un estudio acerca de las actividades que ejercen, cuales son sus obligaciones y hasta donde llega su responsabilidad para con las actividades que desarrollan, de manera que se puedan esclarecer de manera clara y concisa sus lineas de comunicación

GLOSARIO DE TERMINOS.

C.N.A.- Comisión Nacional del Agua, Organismo desconcentrado de la S.A.R.H.

RECURSOS FISCALES.- Presupuesto asignado para la operación de la C.N.A.

S.I.F.- Sistema Integral Financiero.

A.P.- Autorización de Pago. Documento oficial para complementar el pago, en la cual se hacen las afectaciones contable y presupuestal.

R.F.C.- Registro Federal de Causantes.

RADICACION.- Remesa de dinero enviada por Oficinas Centrales para el pago de los compromisos contraidos por la Gerencia.

ASIGNACION ORIGINAL.- Techo financiero autorizado para el ejercicio fiscal con que cuenta la Gerencia para su operación.

GASTOS DE OPERACION Y/O INDIRECTOS.- Radicación calendarizada para que la Gerencia cumpla con sus compromisos contraidos.

CALENDARIO DE PAGOS.- Programación de fechas desde la recepción del documento hasta su pago al beneficiario.

CONTRARECIBO.- Documento oficial de la C.N.A. que se entrega como comprobante de los documentos que se reciben para su pago.

PERIODOS.- Determinación del mes en el cual se va a trabajar.

PRESUPUESTO COMPROMETIDO (COMPROMISOS).- Captura de documentos al S.I.F. y que quedan pendientes de pago (total o parcialmente).

PRESUPUESTO EJERCIDO.- Asentamiento de movimientos los cuales ya fueron pagados.

PRESUPUESTO POR EJERCER.- Parte del presupuesto que no ha sido devengado.

NUMERO DE FOLIO O NUMERO DE A.P.- Número identificador de cada póliza de cheque y autorización de pago emitida por la Gerencia.

P.C.- Póliza de Cheque.

P.D.- Póliza de Diario.

P.E.- Póliza de Egresos.

P.I.-. Póliza de Ingresos.

ALIMENTAR, ASENTAR Y CERRAR PERIODO.- Proceso mensual que se realiza al finalizar la captura de todos los movimientos del mes. Deberá hacerse una vez hecho el respaldo en disquette antes del cierre. Este proceso lo realiza internamente el sistema para emitir reportes definitivos.

RESPALDO.- Proceso para guardar la información a través de medios externos (disquette). Se debe hacer un respaldo semanal, antes y después un cierre mensual.

RESTAURACION .- Proceso para bajar la información del disquette al equipo de cómputo.

PARTIDA.- Constituyen elementos afines, integrantes de cada concepto, y representan expresiones concretas y detalladas del bien o servicio que se adquiere, permitiendo la cuantificación monetaria y contable de los mismos.

GASTO CORRIENTE.- Son todas aquellas erogaciones en bienes, servicios y otros gastos diversos que para atender la operación permanente y regular de sus unidades productoras de bienes y prestadoras de servicios, realicen las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal.

En la Gerencia de Guanajuato se maneja indistintamente el concepto de GASTOS INDIRECTOS, GASTOS DE OPERACION Y GASTO CORRIENTE.

CLAVE PRESUPUESTAL.- Es una codificación completa para que en un sólo acto de captura se afecten con igualdad todos los registros. EJEMPLO:

400008EA0372BOO6100615 3GJ2

4	Año	6100	Obra Pública.
00008	Ramo S.A.R.H.	-	Por capítulo.
EA	Programa	-	Por concepto.
03	Subprograma.	-	Por partida Específica.
72	Proyecto	61	Tipo de gasto.
BOO	Unidad C.N.A.	5	Tipo de fondo.

3GJ2 Centro de Costos.

C.C.- Centro de costos. División de las áreas de la Gerencia para su identificación. Para el estado de Guanajuato son las siguientes:

3G10	GERENCIA ESTATAL.
3G11	AUDITORIA.
3G12	JURIDICO.

3G13	PARTICIPACION CIUDADANA.
3G20	PLANEACION Y FINANZAS.
3G30	ADMINISTRACION DEL AGUA.
3G50	AGUA POTABLE.
3G60	ADMINISTRACION
3GH2	RESIDENCIA DE CONSTRUCCION PROYECTO LEON.
3GJ2	RESIDENCIA DE CONSTRUCCION PROYECTO LERMA-BEGOÑA.

CATALOGO DE CUENTAS.- Listado de cuentas contables emitido por Oficinas Centrales con su naturaleza (acreedora o deudora) y saldos iniciales.
CUENTA CONTABLE.- Denominación técnica en el cual se presentan conceptos del activo, pasivo y capital.

AFECTACION PRESUPUESTAL.- Momento en el cual el sistema registra el movimiento en el presupuesto de la Gerencia.

TRANSFERENCIA.- Movimiento de aumento y/o disminución del calendario para cubrir las partidas que no tienen suficiencia presupuestaria.

POLIZA DESCUADRADA.- Movimiento contable el cual no coincide el importe del cargo con el abono.

DOCUMENTO SIN SOPORTE.- Es aquel documento que no cuenta con pedido, orden de trabajo y servicio, ni formato de relación de gastos. Se utilizan para las compras menores a N$ 2,000.00

ORDEN DE SERVICIO.- Formato oficial donde se solicita un servicio.

ORDEN DE TRABAJO.- Formato oficial donde se desglosa el servicio realizado, incluyendo importes.

RELACION DE GASTOS.- Formato especial para registrar los gastos efectuados por los funcionarios y empleados.
CONTRATOS.- Documento legal del acuerdo entre el contratante y contratado, especificando las acciones a realizar.

PROVEEDOR DE SERVICIOS.- Persona física o moral que presta un servicio a la C.NA.

PROVEEDOR DE SUMINISTROS.- Persona física o moral que surte de material a la C.N.A.

CONTRATISTA.- Persona física o moral que presta sus servicios para la construcción, estudios, mantenimiento, etc. de la obra pública.

FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS.- Trabajadores de la C.N.A

PARAMETRO.- Calificación mensual otorgada por Oficinas Centrales.

PRESU-CC.- Informe emitido del presupuesto por centro de costos.

SALDOS INICIALES.- Importes con los que se da apertura al ejercicio fiscal.

REDUCCIONES.- Disminución del presupuesto asignado a una partida presupuestal.

AMPLIACION.- Aumento del presupuesto asignado a una partida presupuestal.

DECREMENTO E INCREMENTO.- Aumento o disminución de una clave presupuestal inexistente en el presupuesto original y que deberá hacerse a través de Oficinas Centrales.

OFICINAS CENTRALES.- Matriz de la C.N.A. donde se reporta y remite la información generada en la Gerencia, con ubicación en la ciudad de México.

COMISIONES BANCARIAS.- Importe cobrado por el banco por los servicios prestados por las cuentas bancarias.

BALANZA Y BALANCE.- Son estados financieros que presentan información sobre la situación financiera de la Entidad a una fecha determinada.

HOJA DE TRABAJO.- Es un documento de gran utilidad para facilitar la elaboración de los estados financieros, en la C.N.A. se elabora solamente al cierre del ejercicio fiscal.

LIBRO DIARIO.- Registro en el cual se asientan todas las operaciones en el momento de su realización.

LIBRO DE MAYOR.- Registro que se efectúa para el control de cada cuenta. En el libro de Mayor se controlan en forma individual los cargos y abonos de cada cuenta en función de las operaciones registradas en el libro diario.

INTERESES BANCARIOS.- Rendimientos generados por las cuentas productivas.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA.- Documento donde se especifica el importe que se tiene autorizado, el ejercido a la fecha del corte y el saldo a ejercer.

ESTIMACION.- Documento en el cual se especifican los conceptos a pagar de la obra ejecutada.

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia Fernando.
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas.
México, 1987.

Blum Milton L.
Poiscología Industrial
Editorial Trillas
México, 1985.

Chiavenato Idalverto
Introducción a la Teoría de la Administración
Editorial Mc. Graw Hill
México, 1988.

Child John
Organización, Guía para Problemas y Práctica.
Editorial Cecsa.
México, 1989.
Dale Ernest
Como Planear y Establecer la Organización de una Empresa
Editorial Reverte Mexicana
México, 1970.

Dale Ernest
Organización
Editora Técnica
México, 1972.

De Leoner George
Tratado de Organización de Empresas,
Editorial Aguilar,
México, 1970.

Fernández -Arena José Antonio
El Proceso Administrativo
Editorial Diana,
México, 1986.

Gómez Ceja Guillermo,
Planeación y Organización de Empresas,
Edicol.
México, 1987.

Gúzman Valdivia Issac
Problemas de la Administración de Empresas
Editorial Limusa
México,1978.

Herbert G. Hicks
Administración de Organizaciones
Mc. Graw Hill
México,1986..

Krauss Duhalt
Los Manuales deProcedimientos en las Oficinas Públicas
Fondo Editorial de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.
México,1990.

Lazzaro Victor
Sistemas y Procedimientos un Manual para los Negocios y la Industria.
2ª Edición ,Editorial Diana.
México,1988.

L. Vance Laurence.
Principios de Contabilidad y Control.
Editorial Cecsa.
México,1988.

Maynbard H.B.
Administración de Empresas.
Editorial Reverte Mexicana.
México,1982.

Miner Jhon B.
El proceso Administrativo.
Editorial Cecsa.
México,1982.

Montaño Agustín
Administración de Empresas.
Segunda Parte
Editorial Limusa.
México,1982.

Terry George R.
Principios de Administración.
Editorial Cecsa.
México,1982.

Thierauf Robert J.
Principios y Aplicaciones de la Administración.
Editorial Limusa.
México,1983.

Torres Tovar Juan Carlos.
Contabilidad e Introducción a la Contabilidad.
Editorial Diana.
México,1988.