



871602

UNIVERSIDAD MA DERO

INCORPORADA A LA UNAM

Escuela de Administración

1
2ej

U. 1-2

Volúmen 1

NATURALEZA Y DESARROLLO
DE LA AUDITORIA ANALITICA

TESIS CON
PUNTO DE ORIGEN

Lic en administración

Leticia Malpica Soto

PUEBLA PUE. 1992



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 está 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.

INDICE

PROLOGO	1
CAPITULO I EL SISTEMA ORGANIZACIONAL	1
1.1 ¿ QUE ES UNA ORGANIZACION ?	2
1.2 TEORIA GENERAL DE SISTEMAS	5
1.3 EL ORGANISMO COMO SISTEMA	11
1.4 EL ENFOQUE DE SISTEMAS EN LAS ORGANIZACIONES	15
1. Subsistema Objetivos y Valores :	16
2. El Subsistema Técnico :	16
3. El Subsistema Personal :	17
4. El Subsistema Estructural	17
5. El Subsistema Administrativo	18
1.5 COMPONENTES DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL.	18
1.6 EL ORGANISMO SOCIAL COMO UN COMPONENTE DE NIVELES O SUBSISTEMAS	22
1.7 SUBSISTEMAS DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL.	26
1.8. ¿ POR QUE LAS ORGANIZACIONES DEBEN APLICAR EL ENFOQUE DE SISTEMAS?	29
CAPITULO II AUDITORIA ADMINISTRATIVA	31
2.1. DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	35
2.2 CLASIFICACION DE LA AUDITORIA	37
2.3 LA AUDITORIA ANALITICA	39
2.4 DEFINICION DE LA AUDITORIA ANALITICA	41
2.5 NECESIDAD DE LA AUDITORIA ANALITICA	42
2.6 ESTRUCTURA DE LA AUDITORIA ANALITICA	43
CAPITULO III SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	47
3.1 ¿ QUE ES UN SISTEMA , QUE ES UN PROCEDIMIENTO Y QUE SON LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS?	48
3.2 EL CAMPO DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	54
3.3 EL PAPEL DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DENTRO DE LA ADMINISTRACION EN GENERAL.	54

3.4 RESPONSABILIDAD SOBRE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	56
3.5 EL SISTEMA OPERATIVO	60
CAPITULO IV ANALISIS Y DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS	
ADMINISTRATIVOS	71
4.1 ESTRUCTURA DE LOS PROCEDIMIENTOS	73
4.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE PROCEDIMIENTOS	78
4.3. ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE UN ORGANISMO SOCIAL	79
4.4. ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS	82
CAPITULO V. TECNICAS A UTILIZAR EN UN ESTUDIO DE SISTEMAS	101
5.1 SIMBOLOS	103
5.2 GRAFICAS	111
5.3 CLASIFICACION DE LAS GRÁFICAS	116
5.4 DIAGRAMAS DE FLUJO O DE OPERACION	128
5.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	147
CAPITULO VI. CASO PRACTICO * AUDITORÍA ANALITICA Y MANUAL DE	
PROCEDIMIENTOS *	165
AUDITORÍA ANALITICA	167
ESTUDIO PRELIMINAR	167
CUESTIONARIO GENERAL	169
CUADRO DE DISTRIBUCION DE RESPUESTAS	174
DEFINICION DEL PROBLEMA	181
OBJETIVO	183
RECURSOS NECESARIOS	184
INFORME FINAL	185
CONCLUSIONES	189
BIBLIOGRAFIA	197

PROLOGO

Los cambios vividos por nuestro país crean nuevas condiciones en las que han de desarrollarse las empresas de ahora en adelante .

Una organización necesita mantener un grado satisfactorio de eficiencia interna para obtener un máximo de productos con un mínimo de recursos.

La administración tradicional da los instrumentos adecuados para una eficiente operatividad interna del proceso organizacional. La administración de sistemas busca mejorar las técnicas y procedimientos que permitan una mejor idea de la administración como proceso para realizar propósitos específicos y no sólo para llevar a cabo tareas especializadas.

Ahora las organizaciones se consideran como sistemas interrelacionados que se adaptan e influyen en el ambiente para mejorar el desempeño organizacional empleando procedimientos especializados que provean el apoyo necesario a las operaciones de manera que éstas se lleven a cabo de acuerdo a un orden y exactitud establecidos.

La finalidad del estudio de sistemas y procedimientos es ayudar a la dirección superior para obtener las metas de la organización, hacer del conocimiento general lo que se persigue y a contribuir a que el personal pueda satisfacer sus deseos y necesidades.

Si deseamos contar con la buena operación de la empresa, ya sea pequeña, mediana o grande no puede depender de métodos o de juicios empíricos. En todas las actividades que emprende el hombre con un propósito o meta definida, debe existir una revisión oportuna que permita dirigir y corregir las acciones y recursos utilizados en el logro propuesto. Es así que surge la importancia de la Auditoría Administrativa como la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución. Esta auditoría en su examen al sistema operativo recibe el nombre de Auditoría Analítica que es precisamente la que estudiaré ya que por medio del empleo de

sistemas y procedimientos, la dirección superior puede esperar que su labor, o cualquier trabajo funcione con mayor eficiencia y eficacia.

El Sistema Organizacional

- **¿Qué es una Organización?**
- **Teoría General de Sistemas.**
- **El Organismo como Sistema.**
- **El Enfoque de Sistemas en las Organizaciones.**
- **Componentes del Sistema Organizacional.**
- **El Organismo Social Como un Componente de Niveles o Subsistemas.**
- **Subsistemas de un Sistema Organizacional.**
- **¿Por qué las Organizaciones Deben Aplicar el Enfoque de Sistemas?**

1.1 ¿ QUE ES UNA ORGANIZACION ?

Las personas pasan la mayor parte de su vida dentro de las organizaciones sean éstas trabajo, Institución educativa, etc. La producción de bienes y servicios se desarrolla por personas que forman organizaciones. Mientras más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones. Estas logran tener un gran y duradero impacto sobre las vidas y sobre la calidad de los Individuos. En general, podemos decir que somos una sociedad organizacional.

Por otro lado hemos observado que en la medida en que crecen las organizaciones y se multiplican, mayor es el volumen de los recursos para su supervivencia y crecimiento. La planeación de la organización debe proyectarse para ayudar a lograr los objetivos de un organismo social. En todo organismo los recursos son limitados y es necesario utilizarlos eficientemente si se desea que la organización subsista y se desarrolle.

Fayol y Sloan declaran : " Las buenas estructuras de organización no evolucionaron por sí solas. Las únicas cosas que se desarrollarán por sí solas en una organización son el desorden, la fricción y el mal rendimiento. Tampoco es intuitiva la estructura correcta. El diseño y la estructura de la organización requiere reflexión, análisis y un enfoque sistemático".¹.

DEFINICION DE ORGANIZACION

Ahora es necesario exponer algunas definiciones sobre el concepto de organización

* Para Earl F. Lundgren

¹ Nuevas Plantillas para las organizaciones de hoy, Peter F. Drucker, Clásicos Harvard de la Administración, tomo III,

- " La organización es un sistema compuesto de elementos o subsistemas tan relacionados entre sí e integrados que forman un todo que presenta atributos únicos".
- * Para F. Pozo Navarro
- " La organización es un sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras, a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes"
- * Para W.L. French
- " La organización es una red esencialmente dirigida por personas orientadas hacia objetivos múltiples de procesos administrativos y operacionales interactivos y de sistemas correspondientes de apoyo, y está inmersa en una red mayor de procesos y sistemas con los que interactúa".
- * De acuerdo con Gibson Ivancevich
- "Son aquellos entes que persiguen objetivos que pueden lograrse con mayor eficiencia mediante la acción concertada de individuos".

De las definiciones anteriores se captan varias características importantes de las organizaciones que, aunque propuestas como proposiciones teóricas, parecen reflejar algunas realidades de la vida de las organizaciones:

1. Una organización está esencialmente dirigida por personas; sin embargo, como un sistema abierto puede ser afectado por una red de influencias externas sobre los miembros de la organización.

2. No puede haber organización sin una red de sistemas. Los sistemas son esenciales para canalizar los procesos en la dirección de y hacia la satisfacción de objetivos organizacionales.
3. La organización es una compleja red de procesos. es decir, un flujo de eventos interrelacionados de sucesos que tienen que ver con la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos.
4. Una organización se puede considerar como un sistema sociotécnico. Dado que sus aspectos técnicos y humanos son altamente interdependientes.
5. La asignación de administradores y departamentos son interdependientes. al asignar a un administrador para enfocarse o especializarse en el diseño y administración de un departamento tiende a existir una relación altamente interdependiente.
6. La más importante es que la tarea principal de los administradores toma forma al definir planes y objetivos. Lo que implica concretarse a reunir recursos, visualizar procedimientos para alcanzar esos objetivos, diseñar estructuras, dirigir y controlar recursos. De la definición debemos dejar claro que las organizaciones son un conjunto de elementos interrelacionados, pero sobre todo que tienen un objetivo común y objetivos particulares, y que las organizaciones son multiobjetivos, es decir, tienen varios objetivos.
7. Un recurso de la organización es el humano. El alcance de participación en el diseño y operación del subsistema de recursos humanos es vital para facilitar un adecuado rendimiento organizacional.

Las primeras características pueden designar convencionalmente como, la organización social de la empresa, los segundos conforman el sistema técnico y tecnológico.

1.2 TEORIA GENERAL DE SISTEMAS

El hombre constantemente trata de llegar al conocimiento de sí mismo y del medio que lo rodea. Así se tiene que ese impulso o ansia por saber y alcanzar a comprender, fundamentalmente, se ha canalizado al desarrollo de una ciencia : La Filosofía.

Es así que la filosofía desempeña un papel imprescindible dentro de la formación del conocimiento, siendo su función principal la de sintetizar los descubrimientos o aportaciones de muy variadas disciplinas científicas dentro de un cuerpo de conocimientos coherente que explique y permita predecir los fenómenos naturales y sociales.

La Teoría General de Sistemas está basada en algunos conceptos vertidos por el filósofo alemán Friedrich Hegel (1770-1831), quien aporta las siguientes ideas:

- a) El todo es mayor que la suma de sus partes.
- b) El todo determina la naturaleza de sus partes.
- c) Las partes no pueden comprenderse si se consideran aisladas del todo.
- d) Las partes están dinámicamente interrelacionadas y además son interdependientes entre sí.

El concepto básico de sistema fue expuesto en 1930 por el tratadista Henderson , quien señaló que la interdependencia de las variables en un sistema es una de las inducciones más amplias que poseemos de la experiencia, esto lo podíamos considerar como la definición de sistema.

La Teoría de los Sistemas fue introducida por el pensamiento neoclásico de la Administración, el principal esquema conceptual de esta Escuela fue

presentado por F.J. Roethlisberger y W. Dickson, en su libro Management and the Worker en 1939. Sin embargo, el enfoque de sistemas no tuvo mucha aceptación en las dos últimas décadas, el desarrollo de la Teoría General de Sistemas ha servido de base para la integración del conocimiento científico. se ha definido al sistema como : " Un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por los límites, identificables, de su ambiente o suprasistema.: El término sistema cubre una amplia gama del mundo físico, lógico y social.

La principal premisa de la teoría General de Sistemas es entender la operación de un organismo social como un sistema, tomando en consideración que el sistema integra el conocimiento de varios campos.

Es importante considerar al sistema como un todo y modificable sólo a través de cambios en las partes del sistema, razón por la cuál debemos conocer las interrelaciones entre las partes, y la forma en que funcionan para poder modificarlas en beneficio del sistema.

El autor T. Hopkins² ha esbozado seis guías que ponen en relieve la importancia de la totalidad en el sistema :

1. El todo debe ser el principal foco de análisis, recibiendo las partes una atención secundaria.
2. La integración es la variable más importante en el análisis de la totalidad. La integración se define como el grado de interrelación de las diversas partes que integran al todo.
3. Las modificaciones posibles en cada parte deben ser ponderadas con relación a los efectos posibles en cada una de las otras partes.
4. Cada parte tiene alguna función que desempeña, a fin de que el todo pueda cumplir su propósito.

² Integration: Its Meaning and Application, p.36-49, N.Y. Appleton Century-Crofts

5. La naturaleza de la parte y su cometido se determina por su posición dentro del todo.
6. Todo análisis empieza con la experiencia del todo. Las partes y sus interrelaciones deben evolucionar para adaptarse mejor al propósito del todo. El todo no se da en la nada, el todo está rodeado por un ambiente natural el cual influye en él severamente, pudiéndole causar incluso la muerte.

Tan importantes son las relaciones entre las diferentes partes como las relaciones entre el todo, o alguna de sus partes, con el medio ambiente. Sobre todo cuando vamos a hablar de organismos abiertos como son las empresas.

Antes de la aparición de la Teoría General de Sistemas, cada ciencia se preocupaba por aislar los fenómenos que le interesaba estudiar, como medio para indagar sus características esenciales y las relaciones de causa-efecto que las rigen. Esto permitió avances a las ciencias y siguen siendo instrumentos de investigación. Sin embargo conforme crecen las inquietudes y problemas es más difícil estudiarlos aisladamente, es necesario estudiarlos dentro del medio que se desarrolla y cómo se constituye.

El enfoque de sistemas es un método de análisis útil para problemas complejos, en los que el análisis parcial no es suficiente; el enfoque de sistemas es interdisciplinario incluye o convergen en él el análisis de diferentes disciplinas, tal como Ingeniería, finanzas, sociología, economía, etc.

De acuerdo a los estudios de O. Johansen la Teoría General de Sistemas se estudia desde dos enfoques que son:³

Consiste en observar al universo empírico y escoger ciertos fenómenos generales, que se encuentran en las diferentes

³ Introducción a la Teoría General de Sistemas, Ed. Limusa, p:25.

disciplinas y tratar de construir un modelo teórico que sea relevante para esos fenómenos.

Este método, en vez de estudiar sistema tras sistema, considera un conjunto de todos los sistemas concebibles y busca reducirlo a un conjunto de un tamaño más razonable. Por ejemplo : la Interacción de un individuo de una especie determinada con su medio. Cada disciplina estudia alguna especie de fenómenos (el hombre, la empresa, etc.), cada uno de los cuales muestra un comportamiento (acción - cambio); y se considera que su conducta esta relacionada en varias formas con su medio ambiente.

ENFOQUES PARA EL ESTUDIO DE LA

T. G. S.

Es el ordenar los campos empíricos en una jerarquía de acuerdo con la complejidad de la organización de sus individuos básicos o unidades de conducta y tratar de desarrollar un nivel de abstracción apropiado a cada uno de ellos.

Este es un enfoque más sistemático que el anterior y conduce a lo que se ha denominado un sistema de sistemas.

La Teoría General de Sistemas suministra un enfoque macroscópico desde el que se pueden ver los tipos de sistemas. Así ha nacido la Teoría de Sistemas . intentos por desarrollar principios científicos que ayuden a

comprender los sistemas dinámicos que tienen un alto grado de Interacción.

Ludwing Von Bertalanffy, científico austríaco que trabajó principalmente en el campo de la física y biología ha sido reconocido como el fundador de la Teoría General de Sistemas Bertalanffy hizo una aportación significativa al establecer la distinción entre sistemas Abiertos y Cerrados. Trabajó con el destacado científico mexicano, considerado como coautor, Don Arturo Rosenbhuet.

La estructura de sistemas fue identificada en términos de información en retroalimentación y de sus componentes subestructurales, destacando Jay W. Forrester quién valora los sistemas desde el punto de vista de la dinámica industrial.

Forrester muestra que la Teoría de los Sistemas tiene gran proyección, como la fuerza integradora que necesita la Teoría de la Administración. En su libro "Dinámica Industrial". (Industrial Dynamics) en 1961, expone el concepto de retroalimentación (Feedback), que es muy importante en el estudio de sistemas, señala lo que debemos alcanzar en el futuro para hacer de los sistemas y de la dinámica Industrial, una significativa parte de la Teoría de la Administración y de la práctica administrativa.

Otros representantes de esta corriente son : C.E. Shannon y su Teoría de la Información (1948), Norbert Weiner y la Cibernética (1948); Rose W. Ashby, quien agrega a la cibernética los conceptos de Auto-regulación y Auto-dirección.(1956); el Lógico Rapport, así como los operacionistas R.L. Ackoff, D.P. Eckman entre otros, con quienes la teoría toma fuerza y relevancia.

La Teoría General de Sistemas enfoca el comportamiento de los elementos de la realidad frente a otros elementos, poniendo de relieve que cada uno de ellos existe dentro de un contexto con el cual tiene múltiples Interrelaciones de distinto nivel de relevancia.

Para estudiar cada parte de la naturaleza es necesaria enmarcarla en un sistema definido por sus tres componentes :

Objetivo

Elementos
Interrelaciones

Ambiente (con el que tiene sus
vitales y muy significativas)

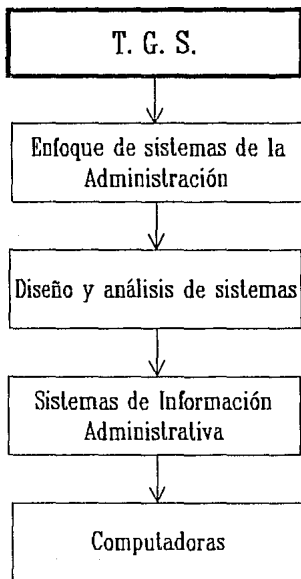
Interrelaciones

De esta manera la Teoría General de Sistemas permite analizar :

- a) "Como" se relacionan determinados elementos y "para que" se relacionan.
- b) "Cuales" elementos son necesarios y "como" se interrelaciona para producir determinado resultado.
- c) "Para que" existen determinadas interrelaciones entre ciertos elementos y "cuales" son los elementos involucrados.

Es necesario establecer una diferencia entre la Teoría General de Sistemas y el Enfoque de Sistemas : estos términos se utilizan con frecuencia como sinónimos. Las relaciones existentes en el pensamiento administrativo, se muestran en la siguiente gráfica :

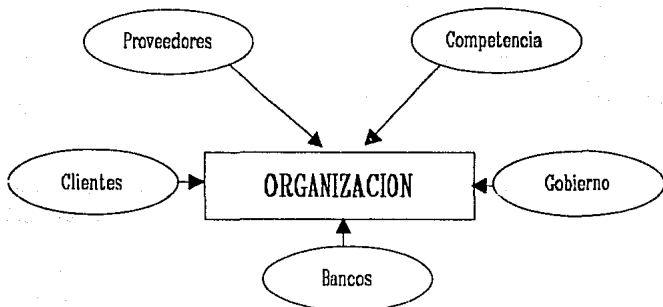
Gráfica No. 1



1.3 EL ORGANISMO COMO SISTEMA

Las organizaciones son un sistema social que adoptan una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas que forman su medio ambiente: clientes, proveedores, competencia, gobierno, etc.

Gráfica No. 2



Henry T. Kendall en un discurso en la primera conferencia sobre Administración Científica en el Dartmouth College en 1911, señaló que los miembros de la organización y los procesos debían encontrarse sistemáticamente puestos en contacto y en situación de funcionar como las partes de un todo.

Un organismo social es un sistema definido, que posee organización y totalidad.

Los sistemas de acuerdo a su interacción con el medio ambiente pueden considerarse de dos maneras:

- 1) Sistemas Cerrados
- 2) Sistemas Abiertos

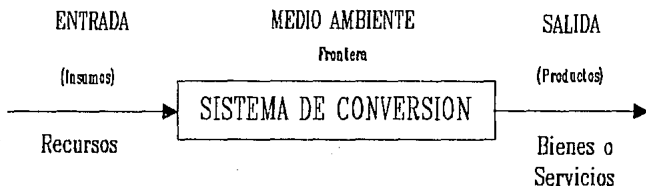
El pensamiento de Sistema Cerrado se basa principalmente en las ciencias físicas y es aplicable a sistemas mecanicistas. Muchos de los primeros conceptos de las ciencias sociales y de la Teoría Administrativa eran considerados como sistemas cerrados, por considerar al sistema bajo estudio libre de influencias externas y determinístico. Las teorías

tradicionales sobre Administración fueron consideradas primero, Sistemas Cerrados por lo que se concentraban únicamente en la operación interna de la empresa y adoptaban enfoques altamente racionales.

El Sistema Abierto reconoce que los sistemas sociales se encuentran en una relación directa y dinámica con su ambiente y que perciben diferentes entradas que se transforman y salen como productos. El sistema abierto se adapta a su medio ambiente, el cambio de estructura y de los procesos de sus componentes internos.

La organización como sistema social debe considerarse como un sistema abierto:

Gráfica No. 3



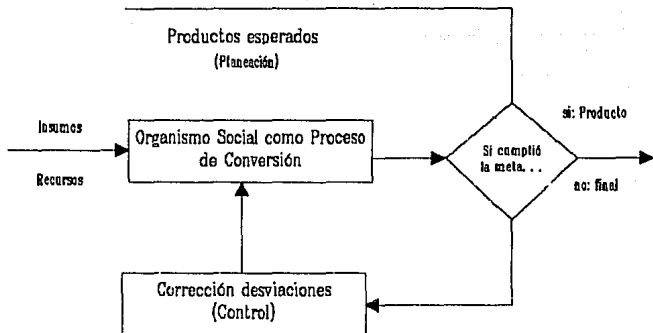
El sistema organizacional recibe Insumos del medio ambiente (personal, dinero, materiales, información). Transforma estos insumos (en bienes o servicios), y recompensa a los miembros de la organización para mantener su participación.

La empresa se presenta así como una compleja combinación de recursos (humanos, financieros, materiales, técnicos). Todo proceso de producción lo afecta (como señalaba Marx, el organismo obrero global), el complejo sistema heterogéneo formado por dos distintos componentes: humanos y materiales.

El sistema debe estar en continua comunicación con su medio ambiente para poder mantener su nivel de competitividad, ya que al tener información acerca del medio ambiente que lo rodea, podrá lograr un estado estable o de equilibrio dinámico, manteniendo su operación en cantidad suficiente para que el ciclo continúe.

Es importante considerar la necesidad de que exista un medio de control que incluya la comparación de los resultados obtenidos contra los objetivos fijados, así como la toma de decisiones correctivas en su caso.

Gráfica No. 4

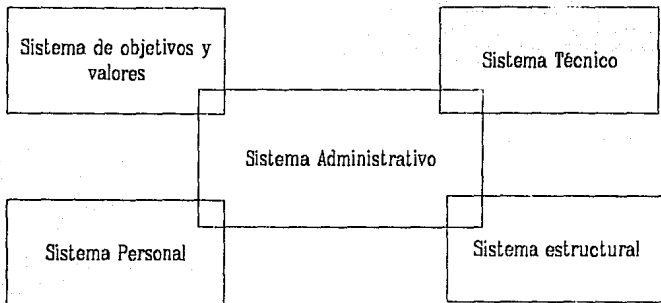


Pensar en una empresa pública o privada, o una institución educativa, como un sistema es reconocer que todo organismo está compuesto de múltiples elementos, interconectados de manera compleja, y en evolución permanente bajo la presión del medio ambiente externo; y que debe ser orientado hacia la realización de objetivos organizacionales.

1.4 EL ENFOQUE DE SISTEMAS EN LAS ORGANIZACIONES

A toda organización se le considera como un sistema abierto compuesto de varios subsistemas. Desde este punto de vista un organismo social no es simplemente un sistema social. Más bien, es la estructuración e integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías, que afectan a los insumos, procesos de conversión y productos obtenidos. Sin embargo, el sistema social determina la eficiencia y eficacia de la utilización de la tecnología. Aunque también la ciencia y la tecnología modifican el sistema social.

F.A. Kast adopta el siguiente sistema organizacional⁴:
Gráfica No. 5



1. Subsistema Objetivos y Valores :

- El organismo social capta muchos de sus valores del medio ambiente sociocultural.
- Debe cumplir con los objetivos determinados por el sistema general.
- Trabaja en función de las demandas de la sociedad.

2. El Subsistema Técnico :

- Se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas.
- Incluye las técnicas utilizadas en la transformación de insumos en productos.

⁴ Administración de las organizaciones, Mc Graw Hill, p.178.

- Se conforma por la especialización de conocimientos y por las habilidades requeridas, por el tipo de maquinaria y equipo disponible y por la distribución de los servicios.
- Varía de acuerdo al tipo de actividad (una fábrica de alimentos, un hospital, son diferentes de una universidad)

3. El Subsistema Personal :

- Esta compuesto por individuos y grupos en constante interacción.
- Se conforma por la conducta individual y grupal, las relaciones, la dinámica de grupos, la motivación.
- Es afectado por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y necesidades de los miembros de la organización.
- Recibe influencia de las fuerzas del medio ambiente externo.
- establecen el clima organizacional, dentro del cual los participantes desarrollan sus papeles y actividades.

4. El Subsistema Estructural

- Se refiere a la manera en que están divididas las tareas de organismo social (diferenciación) y coordinadas (Integración).
- La estructura se establece por medio de organigramas, división del trabajo, descripción de puestos, relaciones, descripción de funciones, patrones de autoridad, cargas de trabajo, asignación de responsabilidades, la delegación, etc.

La estructura organizacional facilitan las bases para la formalización de relaciones entre los subsistemas técnicos y de personal.

El enlace no es de ninguna manera completo y deben ocurrir muchas interacciones e interrelaciones, tales como sistemas y procedimientos, comunicación, flujo de trabajo, formas, actividades, controles, políticas,

etc. Esta es la estructura procedimental cuya naturaleza es dinámica y muy importante en la forma de operar de las organizaciones.

5. El Subsistema Administrativo

- Involucra todo el organismo social relacionándolo con su medio ambiente, estableciendo la planeación, la organización, la integración de recursos, la dirección, el control y la coordinación.

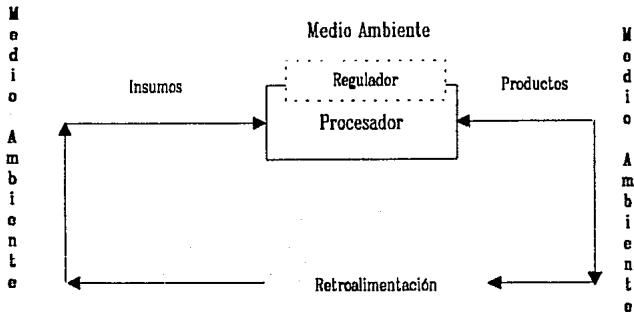
Características de los Sistemas.

- 1) Todo sistema contiene otros sistemas (subsistemas) y a la vez está contenido en otros sistemas de carácter superior. Esto da como resultado una auténtica categorización de suprasistemas, sistemas y subsistemas. Hay una relativización de los sistemas, ejemplo un sistema puede ser un subsistema de un sistema mayor.
- 2) Todos los componentes de un sistema, así como sus interrelaciones, actúan y operan orientadas en función de los objetivos del sistema. El objetivo es el factor o elemento que integra a todas las partes del conjunto. Esta orientación no es mecánica ni automática, las organizaciones tienen diversos objetivos, puede existir incluso objetivos contradictorios dentro de la organización.
- 3) La alteración o variación de una de las partes o de sus relaciones, incide en las demás y en el conjunto.

1.5 COMPONENTES DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL.

El sistema organizacional puede ser comprendido como un gran transformador o procesador de insumos o recursos a productos finales que se envían al medio ambiente.

Gráfica No. 6



Los componentes del sistema organizacional son los siguientes:

- a) Medio ambiente
- b) Insumos o Entradas
- c) Procesos de conversión
- d) Salidas o Productos
- e) Regulador
- f) Retroalimentación

a) Medio ambiente

Es el conjunto de elementos que rodea al sistema y que tiene influencia directa sobre él. El medio ambiente puede llegar a modificar la conducta del sistema al que rodea y que está fuera del control de la organización.

b) Insumos

Constituyen los componentes que ingresan (entradas) en el sistema dentro del cual se van transformando hasta convertirse en producto (Salidas). Mediante hombres, máquinas, métodos, materiales y moneda.

c) Procesador

Es el componente que transforma el estudio original de los insumos o entradas, en productos o salidas. Factor básico del procesador será la tecnología, el procesador será la tecnología, el procesador estará constituido por normas, procedimientos, estructuras administrativas, etc. También se conoce como caja negra.

d) Productos

Son las salidas o la expresión material de los objetivos del sistema, son los fines y las metas del sistema. En la administración los productos serán los bienes, servicios, etc.

e) Regulador

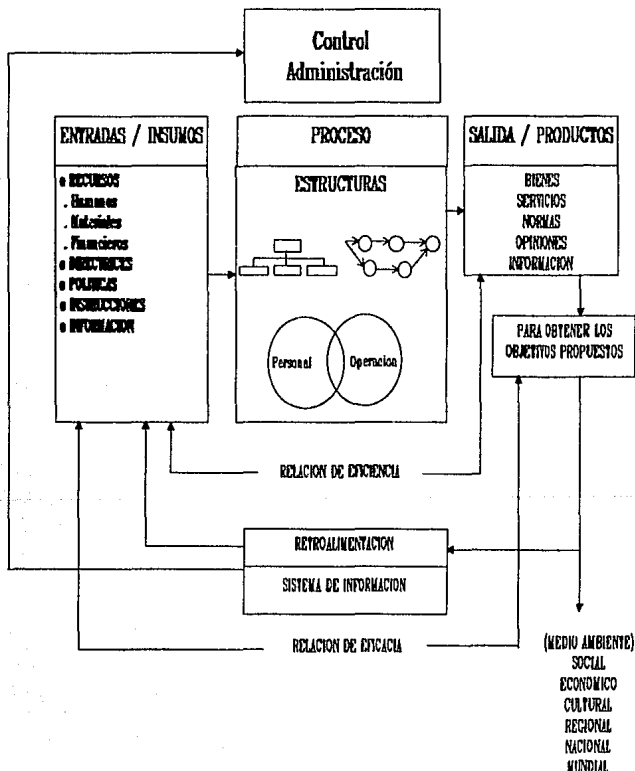
Es el componente que gobierna todo el sistema. En Administración el regulador estará constituido por los niveles directivos o gerenciales que establecen las "Reglas del Juego", por medio de políticas que se instrumentan en planes, estrategias, tácticas, etc.

f) Retroalimentación

Mediante la retroalimentación los productos inciden en el sistema superior, el cual genera energía a través de los insumos que vuelven a entrar en el sistema para transformarse nuevamente en productos o salidas.

Todos ellos se relacionan e interactúan unos con otros. Para hacer de la organización un sistema.

Gráfica No. 7



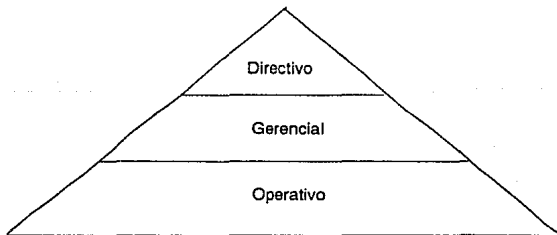
El sistema organizado no es un conjunto de patrones fijos en el que los administradores establecen relaciones documentadas con su ambiente. Nuestra empresa u organismo se puede desglosar en subsistemas de: Ventas, producción, finanzas, personal, etc., teniendo cada uno su propio adaptador, y que está formado por el analizador de información de entrada, las reglas de decisión, el analizador de información interna y la unidad de control.

1.6 EL ORGANISMO SOCIAL COMO UN COMPONENTE DE NIVELES O SUBSISTEMAS

Los organismos sociales se fijan "Objetivos", los condicionan con políticas, trazan planes de acción, los detallan en "Programas, los ponen en marcha con "Ordenes o Instrucciones" que deben concretarse en "Hechos".

Todo este Proceso está escalonado en niveles, entre los cuales podemos distinguir tres:

Gráfica No. 8

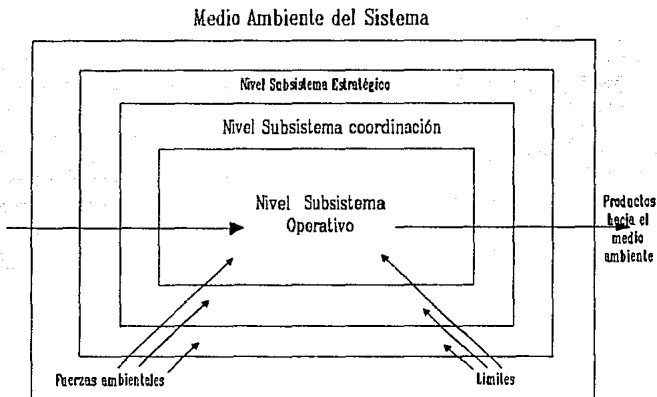


En términos de teoría de sistemas, podríamos decir que los organismos sociales poseen un sistema decisional, compuesto de tres subsistemas con sus atributos íntimamente interrelacionados, y que dicho sistema tiene por finalidad la conducción de las organizaciones en un contexto con el que intercambian influencias.

Las diferencias básicas en la orientación de los subsistemas en los diferentes niveles pueden estudiarse desde el punto de vista del modelo adaptado de los autores Parson, Pettit y Thompson⁵.

⁵A Behavioral Theory Of Management, Mc Graw-Hill Co. NY, 1967, pág. 341

Gráfica No. 9



Nivel Estratégico de la organización.- Este encara el más alto grado de Incertidumbre en términos de los insumos que se introducen del medio ambiente externo, sobre los cuales se tiene muy poco o ningún control. Por lo tanto, la dirección a estos niveles debe tener puntos de vista de sistema abierto y concentrarse en estrategias innovadoras y/o adaptativas.

Nivel de Coordinación: Cubre desde las actividades estratégicas hasta las operativas. La preocupación básica es la integración de las actividades Internas que han sido especializadas por funciones y/o niveles. Los mandos medios están implicados en la traducción de los planes integrales en planes operacionales y procedimientos. Participa en la Interpretación de los resultados del sistema operativo y en la canalización de los recursos existentes en las direcciones adecuadas.

El administrador facilita la coordinación de varias funciones, proyectos o programas dentro de todo organismo social. Un punto de vista pragmático

es esencial para la Integración de consideraciones a corto y largo plazo, los compromisos son en ocasiones en la toma de decisiones a este nivel, con el objeto de lograr un resultado práctico a través del análisis y síntesis de problemas.

Nivel Operativo: Tiene que ver principalmente con la racionalidad técnico-económica, y trata de crear certidumbre "Cerrando el núcleo técnico". En este subsistema la tarea fundamental es lograr los objetivos y planes establecidos de manera eficaz y eficiente. Es aquí donde la organización hace sus cosas, produce. El medio ambiente interno es cerrado, por lo que sus procesos generales pueden programarse. El análisis de sistemas proporciona optimizado a corto plazo, y para la toma de decisiones a través del uso de técnicas cuantitativas.

1.7 SUBSISTEMAS DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL.

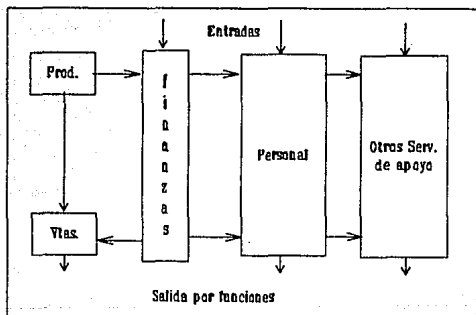
El organismo social se considera un modelo general de sistema abierto, que está en integración continua con su medio ambiente y logra un estado de equilibrio dinámico, gracias al flujo continuo de transformación y producción. El organismo recibe insumos y saca productos de acuerdo a las necesidades de la sociedad. Estudiar a la organización como sistema abierto proporciona la base para el desarrollo de una administrativa más integral.

El sistema organizacional está compuesto por elementos, estos elementos son sistemas en sí, que vienen a ser subsistemas del sistema examinado. Así observamos que un sistema está compuesto de subsistemas de orden menor y también forma parte de un Supra Sistema. Por tanto existe jerarquía entre los sistemas, la estructura jerárquica estudiada por autores de la teoría General de Sistema se hace en base a la necesidad de agrupamiento incluyendo combinaciones de subsistemas pueden ser de acuerdo a los siguientes criterios:⁶

Por la Función o Actividad Ejemplo:

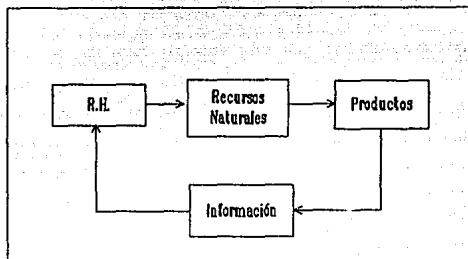
Gráfica No. 10

⁶Administración Moderna de Personal, I Rodríguez Valencia ECASA pág. 26,27



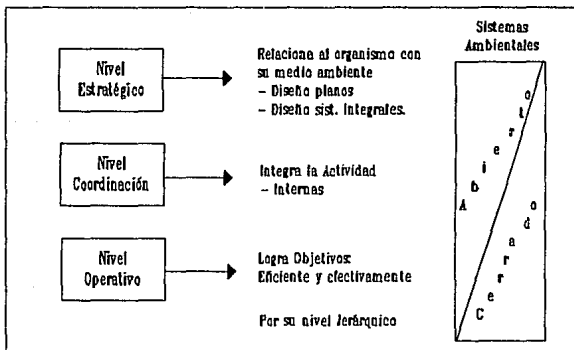
Por su Naturaleza

Gráfica No. 11



Gráfica No.12

Por el nivel organizacional



1.8. ¿ POR QUE LAS ORGANIZACIONES DEBEN APLICAR EL ENFOQUE DE SISTEMAS?

Como hemos estudiado, la organización al considerarse como sistema logra alcanzar los objetivos como un conjunto coordinado. Antes mencionamos que Henry T. Kendall señalaba:⁷ Los miembros de la organización así como los procesos deben encontrarse sistemáticamente puestos en contacto y en situación de funcionar como las partes eficaces de un todo.

La empresa, como un todo, coordina las actividades de sus elementos con el fin de alcanzar los objetivos comunes. Es decir sistemas y subsistemas ordenadamente relacionados trabajan en conjunto para lograr los objetivos comunes.

El autor francés Mélese J.⁸ (Manifiesta que: "pensar en una empresa o en un servicio público como un sistema, es reconocer que todo organismo está compuesto de múltiples partes interconectadas de manera compleja en evolución permanente bajo la acción del universo exterior, y que debe ser orientado hacia la realización de objetivos locales que traducen la tendencia a la auto-organización de diversos subsistema".

Al considerar a la organización como un sistema tendremos la actividad de cada subsistema en el tiempo y medida justa, además de crear principios de acción común impulsados por la política de los dirigentes y que a través de los sistemas organizacionales, introducen la base fundamental para la cual las operaciones cumplen con las funciones que se requieren para mantener y desarrollar progresivamente una organización.

Los sistemas como medio de gestión de la empresa, permiten que realice:

a) Un camino escalonado a los objetivos organizacionales

⁷ O. p. Cit

⁸ La Gestión por les Systèmes, Hommes et techniques, 1968.

b) Coordinar entre sí una serie de toma de decisiones que incluyen el tratamiento humano y mecanizado.

Básicamente hay dos motivos por los cuales una organización debe adoptar los sistemas:

A. POR RAZON ESTRUCTURAL.- Si la organización es dinámica y en estado de evolución, debe poseer unos objetivos y valores adecuados y una capacidad orgánica acordes con esos objetivos. No basta con poseer elementos aislados, hay que tener los interrelacionados y comprendido de tal manera en los objetivos que baste con la dirección superior tome decisiones y ordene instrucciones para que, case automáticamente, se inicie la adaptación. El concepto de sistemas, proporciona a la empresa un modelo de organización flexible. Capaz de operar con éxito en un medio ambiente dinámico.

B. POR RAZON INSTRUMENTAL: Las modernas técnicas administrativas como la investigación, de operaciones, el desarrollo organizacional, la auditoría Administrativa, el control de gestión, etc., junto con herramientas como la computadora, están llamadas a ser los más activos instrumentos de dirección. Pero solo pueden ser aprovechados con éxito si los utilizan los administradores consideran a la organización como un todo, en conjunto, y si su estructura le permite, utilizar estos medios.

Auditoría Administrativa

- Definición de Auditoría Administrativa
- Clasificación de la Auditoría.
- La Auditoría Analítica.
- Definición de la Auditoría Analítica.
- Necesidad de la Auditoría Analítica.
- Estructura de la Auditoría Analítica.

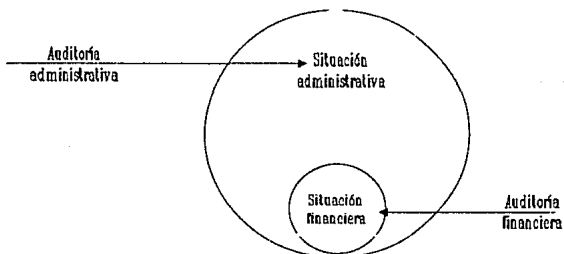
Auditoría Administrativa

- Definición de Auditoría Administrativa
- Clasificación de la Auditoría.
- La Auditoría Analítica.
- Definición de la Auditoría Analítica.
- Necesidad de la Auditoría Analítica.
- Estructura de la Auditoría Analítica.

El tiempo y las necesidades cambian las cosas, en épocas pasadas el examen de una empresa se limitaba al análisis de su situación financiera. Durante muchos años la auditoría se consideró como parte de la contabilidad, se consideraba un examen realizado por una firma de auditores externos para averiguar la situación financiera y descubrir errores.

Pero, el crecimiento de la empresa y la complejidad de las funciones hacen que las empresas cualquiera que sea su tipo, requieren de una revisión y evaluación a ciertas áreas o funciones operacionales, no relacionadas directamente con los aspectos cubiertas por la auditoría tradicional (financiera). Es decir la auditoría financiera se preocupa por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero, pero además de auditar los requisitos financieros de un organismo, es necesario auditar también los medios de que se vale la dirección superior, con el fin de poder determinar la pertinencia de la información que se le suministra para la planeación, la organización, el control administrativo y el sistema operativo de la empresa. Lo anterior podemos observarlo en la siguiente figura:

Gráfica No. 13



Podemos hacer una comparación entre la auditoría financiera y la auditoría administrativa; para observar las ventajas y posición de ésta última.

Características

1. Propósito

Auditoría Financiera
 + Expresar una opinión sobre los estados financieros y determinar el manejo financiero.

Auditoría Administrativa
 + Apreciar la calidad de la Administración.
 + Calidad tanto individual como colectiva de los gerentes.
 + Calidad de los procesos mediante los que opera un organismo social.

2. Alcance

+ La situación financiera

+ La situación administrativa.
 + Factor funcional.
 + Factor procesal
 + Factor analítico
 + Factor del medio ambiente
 + Hacia la situación administrativa y operativa de los organismos sociales en el pasado, presente y futuro.

3. Orientación

+ Hacia los estados financieros de las empresas desde el punto de vista retrospectivo.

+ Hacia la situación administrativa y operativa de los organismos sociales en el pasado, presente y futuro.

4. Medición

+ Los principios de contabilidad aceptados

+ Los principios de la teoría de la administración.

5. Método

+ Las normas de auditoría generalmente aceptadas

+ Método científico: técnicas de investigación - normas de auditoría.

6. Precisión

+ Ostensiblemente absoluta

+ Relativa en precisión

7. Interesados

+ Principalmente externos (los accionistas - gobierno - acreedores)

+ Básicamente internos : La dirección superior - gerentes funcionales.

8. Realización

+ Real

+ Potencial

9. Necesidad

+ Requerida legalmente

+ Requerida opcionalmente

10. Antecedentes

+ Mayor antecedente de su existencia

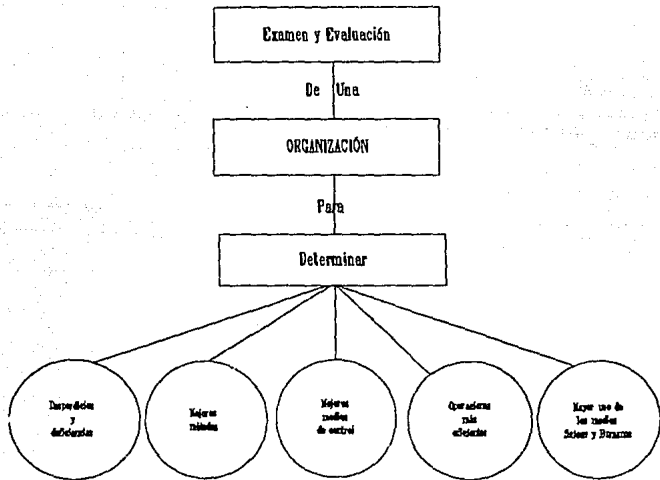
+ Reciente aparición relacionada con el enfoque de sistemas.

11. Catalizador	+ Por tradición	+ La necesidad de revisar y evaluar lo administrativo en un organismo social a petición de la dirección superior.
12. Frecuencia	+ Regular; cuando menos una revisión al año	+ Periódica, pero su periodicidad es indefinida en la mayoría de los casos. Se propone un periodo de 1.5 a 2 años.

En términos generales, la auditoría administrativa nos proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia, con lo que cada unidad administrativa de la empresa desarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo. Nos proporciona un panorama administrativo general de la empresa que estamos auditando, y señala el grado de efectividad con el que opera cada una de las funciones que la integran; por consecuencia, señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención por parte de la dirección de la empresa. Es decir, la Auditoría Administrativa es un medio de control

En conclusión tenemos que el objetivo de la Auditoría Administrativa es el proporcionar un panorama administrativo general de la empresa que se audita, señalando el grado de efectividad con que opera cada una de las funciones que la integran, detecta defectos o irregularidades y asegura mejores resultados, ayudando a la dirección a lograr y mejorar la posición de la empresa. Los propósitos de la Auditoría Administrativa son:

Gráfica No. 14



Una vez señalada la importancia de la Auditoría Administrativa debemos definirla.

2.1. DEFINICION DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

E.F. Norbeck:

" Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de valuación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos".

A. Fernández Arena:

- * Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución*.

William P. Leonard:

- * La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen inteligente y constructivo de la estructura y forma de organización de una compañía o de sus componentes, tales como: Divisiones o departamentos, planes y políticas, controles financieros, métodos de operación y el empleo que hacen de sus recursos humanos y físicos*

Para Leonard, la Auditoría Administrativa pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas.

Anaya Sánchez:

- * Es la técnica que tiene por objeto revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa.*

La revisión de la empresa se puede llevar por áreas o en forma total. El Informe es el resultado del examen de la empresa en donde se darán las recomendaciones que lo ameriten, de acuerdo con los elementos de juicio que tenga el auditor.

Rodríguez Valencia:

- * Es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de reevaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados, la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar *

2.2 CLASIFICACION DE LA AUDITORÍA

El tiempo cambia muchas cosas, la industria, el comercio los servicios públicos, etc. Al crecer las empresas sus problemas van siendo diferentes, la administración más complicada y el administrador se ve en la necesidad de afrontar una serie de dificultades. Debe hacerse una observación cuidadosa y un estudio minucioso a las áreas problema.

En épocas pasadas, el examen del negocio se limitaba principalmente a la situación financiera o al manejo de las finanzas. La auditoría financiera ha sido, es y será una herramienta muy importante para la administración de empresas en la toma de decisiones de carácter financiero.

Sin embargo, es necesario hacer una revisión y evaluación de la empresa en su conjunto, en su composición y estructura orgánica, en cada una de las funciones que la integran. Esta revisión y evaluación recibe el nombre de auditoría administrativa.

La Auditoría Administrativa es un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos.

Es conveniente exponer las distintas formas de practicar la auditoría en cuanto a considerar similitudes y diferencias de las principales formas de practicar la auditoría: Existen cuatro clases de Auditoría:

1. Auditoría Financiera
2. Auditoría Interna
3. Auditoría de Operaciones
4. Auditoría Administrativa
5. Auditoría de Legalidad
6. Auditoría de Resultado de Programas

1. Auditoría Financiera.- Revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y requisitos de contabilidad, realizada por un contador

público, cuya conclusión es un dictamen acerca de la corrección de los estados financieros de una empresa.

2. Auditoría Interna.- Proviene de la auditoría financiera y es una evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la administración (Gerencia).
3. Auditoría de Operaciones.- Es una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, para asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar que condiciones pueden mejorarse.
4. Auditoría Administrativa.- Es un examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración (L.A.), con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar.
5. Auditoría de Legalidad.- Se refiere a la comprobación de la observancia o inobservancia de las disposiciones legales, reglamentarias, a las que están sujetas las entidades y dependencias públicas.
6. Auditoría de Resultado de Programas.- Se refiere a la realización de un análisis de eficacia y congruencia alcanzada en el logro de los objetivos establecidos, en relación con el avance del ejercicio presupuestal.

La Auditoría Administrativa se clasifica en :

Auditoría Funcional.- Abarca el examen y evaluación de las áreas funcionales de un organismo social (gerencia general, ventas, asesoría, producción, Recursos Humanos, etc.) consideradas como unidades por evaluar y actualizar.

Auditoría Procesal.- Abarca el examen y evaluación del proceso administrativo considerándolo como una unidad por evaluar y actualizar.

Auditoría Analítica.- Consiste en evaluar y examinar el factor analítico u operativo (análisis de sistemas, procedimientos, actividades, costos, puestos, formas, etc.), considerando cada factor como unidad por revisar y actualizar.

Auditoría del Medio Ambiente.- Consiste en suministrar datos de evaluación a los gerentes de área y así ayudarlos a tomar mejores decisiones respecto a políticas y programas sociales de la organización o fuerza de trabajo.

De este tipo de Auditoría Administrativa es objeto de mi tesis la Auditoría Analítica.

2.3 LA AUDITORÍA ANALÍTICA

La Auditoría Administrativa es el examen y evaluación de la empresa, dentro de esta empresa hay sistemas, como procedimientos, costos, formas, actividades, etc. y todos ellos son analizados y evaluados por la Auditoría Analítica.

El objeto de la Auditoría Analítica es fundamentar una opinión sólida sobre la actuación del sistema operativo; la Auditoría Analítica pretende adquirir los suficientes conocimientos del sistema de control y del operativo para proporcionar sugerencias que incrementen la eficiencia y eficacia de la estructura del procedimiento.

En dónde exista un formalismo, papeleo, formas, actividades y un control interno, se requiere de un control y una evaluación del sistema de control y del operativo, para determinar la eficiencia, eficacia y la confianza con que operan y que en ellos pueda tenerse.

Durante la última década la Auditoría Analítica se ha utilizado cada vez más en forma sistemática para un gran número de revisiones. Los

exigencias de tiempos nuevos es la orientación hacia la Auditoría de Sistemas, para examinar y evaluar sistemas y poder evitar graves estancamientos en la evolución y modernización de los sistemas y procedimientos administrativos.

El ámbito de los organismos públicos y privados es un mundo de cambios constantes; los organismos sociales adquieren cada vez mayores proporciones del volumen, la automatización se impone en todo, los sistemas administrativos son cada vez más complejos, los medios de control interno están en continuo perfeccionamiento y la Auditoría Analítica realizará el examen al sistema operativo para realizar las correcciones necesarias.

Al aplicar la Auditoría Analítica obtenemos las siguientes ventajas :

- a) Se logra una comprensión clara del sistema de control y del sistema operativo.
- b) Se obtiene una mayor apreciación del control interno de la empresa.
- c) se proporcionan recomendaciones objetivas, tanto del sistema de control como de la eficacia de los sistemas y procedimientos administrativos.
- d) Se lleva a cabo una racionalización administrativa, en áreas que requieren mayor atención.
- e) Se fomenta el incremento de la productividad al lograr un mayor rendimiento del personal.

2.4 DEFINICION DE LA AUDITORÍA ANALITICA

9 La Auditoría Analítica es una técnica para realizar en forma sistemática el examen y evaluación del sistema operativo a fin de que la dirección superior pueda esperar que su labor o actividad funcione con mayor eficiencia y eficacia.

Un sistema operativo es un conjunto de actividades sistemáticas que enlazan operaciones para lograr algún propósito, y cuyos productos informáticos y decisiones de funcionamiento pueden estar enlazados a un ordenador, integrando una red informativa dentro del conjunto de administración de un organismo social.

La actividad de los organismos sociales se desarrolla a nivel de procesos, en los que participan todas las funciones orgánicas y todos los recursos, encausados por los objetivos que guían la ejecución. Las operaciones se encuentran interrelacionadas entre sí, a través de la planeación y el control, y debido a los flujos de información bienes y servicios que es necesario organizar para alcanzar los objetivos de la empresa. Los subsistemas a través de los cuales se realizan las actividades y procedimientos, son los sistemas operativos.

2.5 NECESIDAD DE LA AUDITORÍA ANALÍTICA

En el estudio de la organización con sus componentes dinámicos necesitaremos la aplicación de la Auditoría para evaluar, examinar y como medio de control de los organismos sociales.

La Auditoría puede aplicarse según la naturaleza de las funciones a examinar, pudiendo ser ésta (la auditoría) : procesal, funcional, analítica o del medio ambiente.

En muchas ocasiones y dependiendo del problema estudiado aún cuando se efectúe la auditoría funcional y la procesal, es necesario efectuar la Auditoría Analítica para complementar. Las razones por las que debe aplicarse la Auditoría Analítica además de la Auditoría Procesal y Funcional son:¹⁰

1. Independientemente del cuidado con el que el auditor examine y evalúe las funciones administrativas (ventas, producción, etc) y la estructura procesal (planeación, organización, etc) no habrá certeza de como se está llevando a cabo la gestión administrativa del sistema operativo. Por lo tanto al comprobar la eficiencia o deficiencia de la estructura organizacional, también será indispensable analizar la estructura del procedimiento.
2. La confianza en la eficiencia administrativa adquiere aún mayor importancia cuando, por motivos de racionalización administrativa, la verificación de algunos factores se hace necesaria.
3. Finalmente, la exactitud de procedimientos, métodos, actividades, costos, etc., no puede determinarse simplemente por la verificación funcional o procesal.

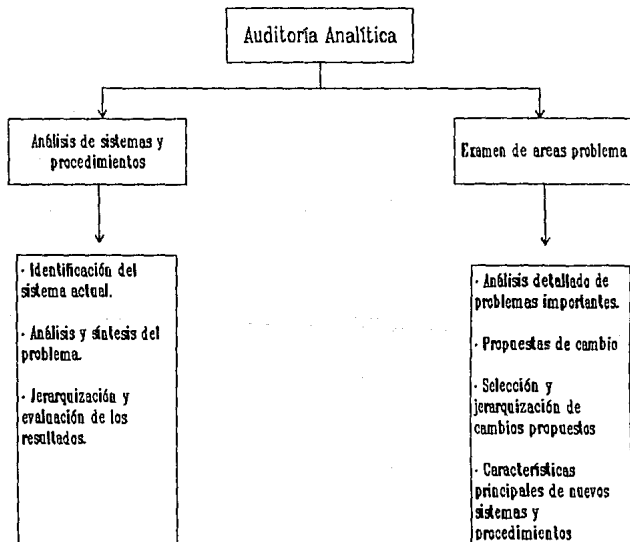
¹⁰ Op Cit.

como conclusión diremos que la Auditoría Analítica debe aplicarse para fundamentar una opinión sólida sobre la actuación del sistema operativo el cual no será completamente estudiado al efectuarse una auditoría procesal o funcional.

2.6 ESTRUCTURA DE LA AUDITORÍA ANALÍTICA

La estructura de la Auditoría Analítica puede diagramarse de la siguiente manera :

Gráfica No. 15



Podemos decir que la Auditoría Analítica se divide en dos fases :

1) ANALISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS .- En esta fase :

-Se identificará el sistema actual mediante el estudio de las principales actividades, procedimientos, personalo, etc. en un subsistema hasta completar el sistema total.

- Se recopla Información a través de :

- * Entrevistas programadas.
- * Organización de la información.
- * Análisis y síntesis del sistema.
- * Jerarquización y evaluación de resultados.

2) EXAMEN DE LAS PARTES O AREAS PROBLEMAS .- Consiste en :

- Llevar a cabo un análisis detallado de problemas importantes mediante :

- * Entrevistas programadas.
- * Observación directa del sistema.
- * Propuestas de cambios.
- * Selección y jerarquización de cambios propuestos.
- * Síntesis de las características de nuevos subsistemas y procedimientos.

- Captar la información necesario para la identificación de las variables de Interés del grupo de trabajo. La Información deberá ser :

- a) Información existente (manuales de organización, gráficas de distribución de actividades, etc.)
- b) La que existe en la mente del personal supervisor y operativo, es decir el trabajo que rutinariamente realizan.

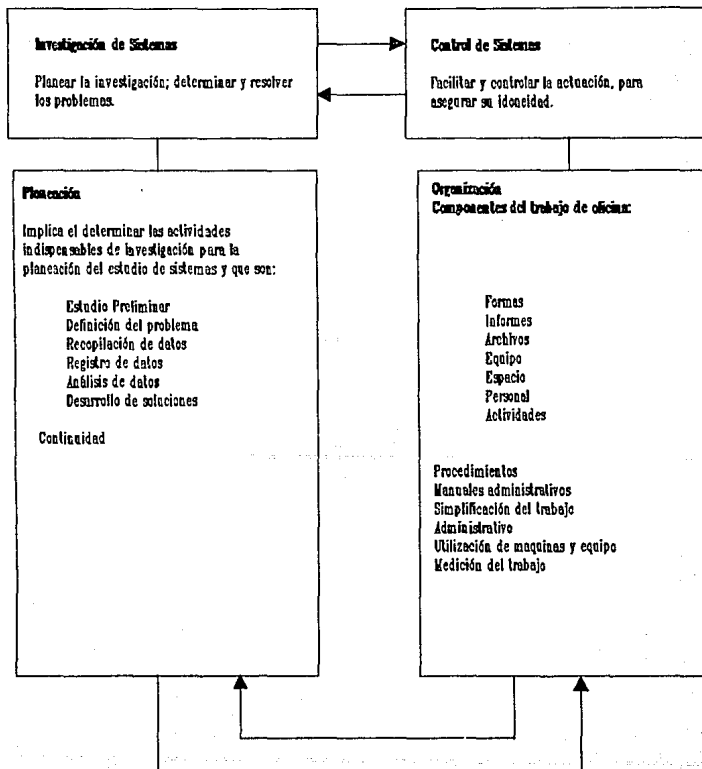
- Identificar los problemas.
- Clasificar los problemas en términos de importancia.
- Hacer una recomendación para cada problema en cuanto al tipo de solución que se requiere.
- Evaluar todos los hechos significativos en forma imparcial para integrar las conclusiones del estudio.

Al comenzar la Auditoría Analítica surge la necesidad de tener en mente una serie de aspectos necesarios para apoyarse, estos son :

- a) Políticas
- b) Organización
- c) Objetivos del Sistema
- d) Información sobre el volumen de trabajo
- e) Información sobre el atraso de la ejecución
- f) Secuencia de actividades
- g) Actitud de alerta
- h) Costo de operación

Los elementos básicos de estudio de la Auditoría Analítica son :

Gráfica No. 16



Sistemas y Procedimientos Administrativos

- **¿Qué es un Sistema, qué es un Procedimiento y qué son los Sistemas y Procedimientos?**
- **El Campo de los Sistemas y Procedimientos.**
- **El Papel de los Sistemas y Procedimientos Dentro de la Administración en General.**
- **Responsabilidad Sobre Sistemas y Procedimientos.**
- **El Sistema Operativo.**

Una organización independientemente de su tamaño o giro necesita mantener un grado satisfactorio de eficiencia, debe estar en aptitud de rendir un máximo de productos con un mínimo de recursos.

A través del estudio de la administración por las distintas escuelas llegamos al enfoque de sistemas (o análisis de sistemas) aplicado a la administración, que parte del estudio del organismo social como un sistema, en el que cada uno de sus elementos tienen sus objetivos determinados y limitados. La administración se reduce a la integración de los elementos componentes del sistema, integración que solo puede lograrse si cada administrador se guía por el análisis de sistemas en la solución de problemas de su competencia.

La frase sistemas y procedimientos ha adquirido, en muy pocos años, un significado importante en la administración de empresas y en la administración pública. el número de especialistas en sistemas y procedimientos, bajo una variedad de títulos o designaciones, ha venido aumentando en una proporción fenomenal durante la última cuarta parte del siglo y especialmente a partir de la Segunda Guerra Mundial. Ahora estudiaremos el concepto, campo, papel, y responsable de los sistemas y procedimientos, así como al sistema operativo a fin de remarcar la importancia de estos (sistemas y procedimientos) en la organización.

3.1 ¿ QUE ES UN SISTEMA , QUE ES UN PROCEDIMIENTO Y QUE SON LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS?

En la actualidad se puede apreciar el explosivo desarrollo de organizaciones modernas, lo cual ha creado conflictos que a su vez dan lugar al desarrollo de sistemas, mismos que hacen frente a la complejidad y multiplicación de las operaciones en forma bastante efectiva.

Un sistema puede definirse como:

Según Menschel, Richard F:

Una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo a un esquema Integrado para lograr una mayor actividad de las empresas¹¹

* Place, Irene:

Un sistema es un ensamble de partes unidas por indiferencia y que se lleva a cabo por las empresas para lograr así los objetivos de la misma.¹²

* Hall, Arturd. :

Es una serie de objetos con una determinada relación entre ellos mismos y sus atributos.¹³

* Cleland y Kind:

" Un sistema es un conjunto de partes regularmente interactuantes e interdependientes que forman un todo unificado "

* West Churman dice:

" Un sistema es el conjunto de partes coordinadas para lograr un conjunto de metas"

* Johnson y Kast

" Sistema es un todo organizado y complejo, implica un complejo interconectado de componentes o partes fundamentales relacionadas, que forman un todo unitario."

* Rodríguez Valencia:

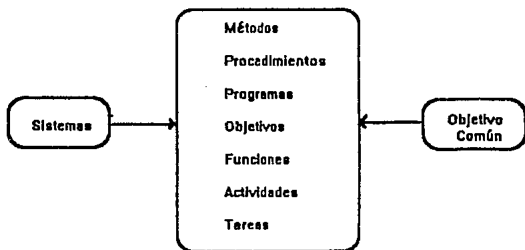
¹¹ Menschel, Richard F., " Management by System ", Mc. Graw Hill. pág. 10

¹²Place, Irene, " Buj inejs Report Adminstrative Analisis " Ed. Limuse pág. 28.

¹³ Hall, Artur D., " Inteligencia de Sistemas ", Ed. Limusa pág.94

- * Un sistema es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes están interrelacionadas a través de un orden lógico, que concatena sus actos hacia un fin determinado.*
- * Barlsch
- * Son medios por los cuales el personal de una empresa opera para lograr los objetivos de ésta*
- * Terry
- * Sistema es una red de procedimientos relacionados y eslabonados en tal forma que logren un propósito determinado*
- * Gómez Ceja:
- * Podemos decir que sistema es el resultado de un conjunto de procedimientos previamente coordinados destinados a un objetivo común*.

Gráfica No. 17



En todas las definiciones se involucran elementos característicos de los sistemas, tales como:

- 1) Conjunto o combinación de cosas o partes

- ii) Integradas o Interdependientes
- iii) Cuyas relaciones entre sí y con sus atributos, las hacen formar un todo unitario y organizado.
- iv) Que cumple con un propósito o realiza determinada función.

DEFINICIONES DE PROCEDIMIENTOS.

Todo trabajo de oficina consiste en una secuencia de actividades y operaciones que en conjunto se denomina método de oficina. A su vez, el grupo de métodos se denominan procedimientos de oficina, de igual forma al conjunto de procedimientos de oficina se les denomina sistema de oficina. Los procedimientos pueden definirse como:

Varios Autores:

* Son las instrucciones orales y escritas que le dan sanción legal al sistema.*

Barrios:

* Procedimiento es el conjunto de rutinas específicas de trabajo, incluyendo el flujo de documentos, la manutención de registros, el establecimiento de normas de trabajo, arreglo de espacio, etc.*

Terry:

* Procedimiento es una serie de labores conectadas que constituyen la sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo. Un procedimiento describe una serie de labores por orden cronológico, es una lista de pasos que han de darse para lograr un trabajo determinado*.

Gómez Ceja:

* Es una serie de labores concatenadas (unidas) que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo encaminado al logro de un fin determinado*.

Koontz y O'Donnell

- * Son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción más que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.*

Para producir un artículo	Fábrica
Para Tramitar un documento	Oficina
Para Lograr un servicio	Bancos
Para vender un producto	Comercio

Definición de Sistemas y Procedimientos

Los sistemas y procedimientos ocupan un campo cada vez más extenso dentro de cualquier empresa, las funciones colectivas como son: Producción, mercadotecnia, compras, finanzas, relaciones Industriales, etc. Se realizan por medio de sistemas y procedimientos.

Los sistemas y procedimientos se pueden definir como:

Víctor Lazzaro:

"Es una serie de funciones, pasos, empleados por la dirección para que su labor o cualquier trabajo sea desempeñado con mayor eficiencia, efectividad y economía."

Rodríguez Valencia:

"Es una función encaminada al análisis de los planes de acción colectivos del personal, de los procedimientos y de las formas y equipo con el fin de ayudar a la administración en la simplificación y estandarización de las operaciones."

José Luis Kramis:

* Los sistemas y procedimientos son un conjunto de técnicas que buscan simplificar en trabajo y con ello incrementar la productividad en los sistemas administrativos de un organismo social*.

Otros Autores:

- * Los sistemas y procedimientos son el análisis de los planes de acción colectivos, procedimientos, formas y equipos para simplificar y estandarizar las operaciones de una empresa, departamento y oficina.*

Clasificación de los Sistemas y Procedimientos

Desde los fines del siglo XVIII y con especialidad durante el siglo XX, el campo de la Ingeniería Industrial ha estado generalmente asociado con el taller o la fábrica. Por otra parte, la Ingeniería administrativa, que ha tenido una existencia mucho más corta, por común está asociada en la mente popular con los sistemas y procedimientos de oficina. En ocasiones la Ingeniería Industrial y la administrativa se han extendido hasta abarcar, tanto el trabajo de los obreros como el de los oficinistas.

Para facilitar la exposición y en un sentido más o menos arbitrario, los sistemas y procedimientos pueden dividirse en dos categorías:

1) Sistemas y Procedimientos de la Fábrica o Taller

Son los identificados con la fábrica, el taller, el patio de mantenimiento y el proyecto de construcción. Quedan incluidos aquí los procedimientos (manuales o mecánicos) que se emplean en la fabricación, construcción y mantenimiento de objetos y el manejo de las partes y materiales empleados.

2) Sistemas y Procedimientos Administrativos (de oficina)

Son los que se identifican como operacionales de oficina, tales como manejo de documentación, teneduría de libros, contabilidad, informes, proyectos, programas de trabajo, presupuestos, dibujos, Ingeniería, (de oficina, no de fábrica), normas de trabajo, control de producción, ya sea que, de hecho, se ejecuten en la oficina o en la fábrica. Los sistemas y procedimientos de oficina pueden ser ejecutados manualmente o por máquinas y empleados.

3.2 EL CAMPO DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Aun cuando la frase "sistemas y procedimientos" en muchos casos, difícilmente abarca todo aquello que hacen los especialistas en sistemas, ha penetrado de tal manera en la mente de la gente que parece ser reconocida universalmente por los funcionarios de las empresas y del gobierno como un título aceptable para un campo de actividades que en nuestros días ha llegado a ser parte integrante tanto de la vida pública como la de negocios.

En efecto, existe el campo de los sistemas y procedimientos con la misma certeza con que existen el campo de la contabilidad o el de la publicidad. El campo de los sistemas y procedimientos ha llegado a su bien ganada prominencia en los últimos años.

Es conveniente recordar el hecho de que el campo de los sistemas y procedimientos es parte integrante del trabajo de cada ejecutivo. Esto quiere decir que cada persona que supervisa, dirige o administra actividades de subordinados (pocos o muchos), tiene en su trabajo una responsabilidad inherente a los sistemas y procedimientos que emplean el y sus subordinados¹⁴

3.3 EL PAPEL DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DENTRO DE LA ADMINISTRACION EN GENERAL.

Una vez establecido el campo de los sistemas y procedimientos como el trabajo integral de los ejecutivos, podemos decir que la dirección de una empresa abarca decidir lo que va hacerse, hacerse y después valorizar lo ha hecho; esto nos da un marco de qué sistemas y qué procedimientos utilizan, es por tanto, un campo de actividades que debe clasificarse como uno de los diversos elementos de la administración general. El trabajo de la dirección trae en todo momento, que el administrador tenga ante sí una o más de diez consideraciones básicas.

¹⁴ Estudio de sistemas y procedimientos, Rodríguez Valencia, Ed. ECASA pág. 16

Estas consideraciones se identifican dentro de tres grupos naturales a los que pertenecen, y ayudan a reconocer la situación, el alcance y la índole del trabajo de los sistemas y procedimientos. He aquí las diez consideraciones básicas:

A. CONSIDERACIONES ANTERIORES AL HECHO.- Decidir lo que va a ejecutarse

1.- ¿Qué va a hacerse?

Planeación, formulación de objetivos¹⁵, y políticas expresados en cantidades, especificación de los productos, servicios, etc.

2. ¿Cuándo debe hacerse?

Prioridad, secuencia y programación de la producción.

3. ¿Quién va a ejecutarlo?

Organización, delegación de autoridad, división y coordinación del trabajo y relaciones funcionales.

4. ¿Cómo va a ejecutarse?

Sistemas, procedimientos, métodos, metas de calidad, estandarización de las prácticas de trabajo, publicación de manuales de operación (procedimientos)

5. Disponibilidad de los recursos necesarios con qué hacerlo:

Adquisición de abastecimientos, construcción, mantenimiento, administración de personal y financiera.

¹⁵ Sistemas y Procedimientos Administrativos, Victor Lazzaro, Edil. Diana

B. CONSIDERACIONES INMEDIATAS DE EJECUCION

1. Consiste en la ejecución de lo que va a hacerse en la forma planeada, en el tiempo programado para hacerlo, usando los recursos disponibles para ese objeto.

C. CONSIDERACIONES POSTERIORES AL HECHO.- Valorización de lo realizado.

1. ¿Qué se ha hecho?

Las evidencias de los resultados obtenidos : Informes y estadísticas sobre la producción cuantitativa y su costo, comparando los resultados efectivos con los proyectados.

2. ¿Qué tan bien se hizo ?

Revisión de calidad, reacción del consumidor, medición del trabajo, estudios, auditorías y demás.

3. ¿Debe continuarse haciendo ?

Revisión del producto final, análisis del mercado, análisis del costo, investigación del consumidor y análisis de operaciones.

4. ¿Cómo podría mejorarse lo que se ha hecho ?

Rediseñar el producto; reorientación del servicio y mejoramiento de la estructura de la organización y de los sistemas y procedimientos involucrados en la producción, manejo de personal, manejo de abastecimiento usadas para plantear y programar las actividades futuras de las empresas.

3.4 RESPONSABILIDAD SOBRE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Es necesario determinar quién es el responsable de los sistemas y procedimientos porque es evidente que cuando no se lleva a cabo la definición de responsabilidades sucede una de estas dos cosas :

- 1) El personal hace poco o ningún caso de los sistemas y procedimientos.
- 2) El personal que hace algo, establece objetivos duplicados conflictivos o incompletos.

Reconociendo estos peligros, numerosas empresas han procurado que sus empleados tengan un conocimiento adecuado del tipo y el alcance que tiene el esfuerzo que se gasta en la creación, control y mejoramiento de los sistemas y procedimientos y han determinado y asignado las responsabilidades en este terreno, empleando numerosos medios y recursos para adquirir el grado de comprensión que se persigue, es necesario:

PRIMERO: El programa de sistemas y procedimientos de la compañía expresado en términos claros, firmado por el más alto funcionario y referente al tema de la responsabilidad con la extensión con que debe hacerse, es decir es el documento explicativo del programa total de la compañía para el control y perfeccionamiento de los sistemas y procedimientos.

SEGUNDO: Traducciones del programa general de la compañía a programas departamentales definitivos, haciéndolos más específicos, en especial acerca de la responsabilidad.

TERCERO: Establecer reuniones de orientación y discusiones por grupos sobre el significado de los programas que conduzcan al mutuo entendimiento y armonía acerca de la forma en que estos operarán.

CUARTO: Todas las descripciones del trabajo escritas deben contener referencias específicas de las responsabilidades sobre sistemas y procedimientos concernientes a cada individuo o trabajo.

Poniendo en práctica las medidas y planes anteriores, las responsabilidades resultantes, con frecuencia caen dentro de los moldes que indicamos a continuación:

A. LAS RESPONSABILIDADES DEL TRABAJADOR .- El asesor u operador que no supervisa a nadie.

- 1) Poner en práctica las instrucciones de procedimientos que él recibe, ya sean verbales o escritas y desviarse de estas instrucciones sólo hasta el grado autorizado.
- 2) En caso de que las instrucciones recibidas no abarquen completamente todo lo que él hace, desarrollar y emplear sus propios procedimientos y sistemas.
- 3) Descubrir y sugerir a sus superior modificaciones o mejoras a efecto de ratificar perfeccionamientos benéficos.
- 4) Investigar siempre y emplear los medios para mejorar los procedimientos que él mismo ha diseñado.

B. RESPONSABILIDADES SOBRE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL SUPERVISOR DE PRIMERA LINEA.- El oficial del ramo que tiene la responsabilidad directa sobre los trabajadores y quien no tiene supervisores de un nivel inferior bajo su jurisdicción.

- 1) Guiar y dirigir a las personas que supervisa mientras ellas llevan acabo sus obligaciones que les imponen los sistemas y procedimientos.
- 2) Considerar lo relacionado con los sistemas y procedimientos para vigilar su preparación, uso, expansión, o modificación y recomiende o actúe para mejorarlas
- 3) Coordinar su trabajo con otras unidades de la organización acerca de asuntos relacionados con los sistemas y procedimientos.

C. RESPONSABILIDAD SOBRE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA ADMINISTRADORES DE NIVELES INTERMEDIOS .- Los supervisores que supervisan a supervisores.

- 1) Tener una responsabilidad mayor en los sistemas y procedimientos que abarca mayor número de funciones y una responsabilidad que

tiene un sentido de organización, puesto que abarca también mayor número de niveles de autoridad de supervisión.

- 2) Tener la responsabilidad de defender la política de la empresa y el programa de sistemas y procedimientos para reducir los costos, aumentar la satisfacción del trabajo y el mejoramiento de las relaciones con la clientela.

D. RESPONSABILIDADES EN LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LOS ALTOS FUNCIONARIOS .- El presidente, el administrador.

- 1) Reconocer el esfuerzo de una compañía bien organizada e integrada para desarrollar y conservar sistemas y procedimientos eficaces.
- 2) Exigir al personal directivo y a sus ayudantes que preparen, coordinen y sometan a su consideración un programa de sistemas y procedimientos.
- 3) Aprobar, modificar y ejecutar el programa de sistemas y procedimientos.
- 4) Mantener el continuo interés del personal por el programa.
- 5) Apoyar el programa.
- 6) Exigir a sus subalternos informes sobre el progreso en el cumplimiento del programa.

E. RESPONSABILIDADES DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL JEFE REVISOR DEL PERSONAL DIRECTIVO DE UNA UNIDAD DE ORGANIZACION .- Jefe de un grupo del personal de asesoría.

- 1) Comparable a la de algunos empleados de primera línea o del más alto nivel.

3.5 EL SISTEMA OPERATIVO

Cualquier actividad que se lleva a cabo por un organismo social para cumplir objetivos y planes, conforma un sistema operativo que interrelaciona los recursos de operación con las tareas necesarias para alcanzar los objetivos.

El sistema operativo es :

Según pozo Navarro :

- * Un conjunto de actividades sistemáticas, que enlazan operaciones finas para cumplir algún objetivo y cuyos productos informativos y decisiones de funcionamiento pueden estar enlazados en el ordenador, integrando su red informacional dentro de la del conjunto de la gestión de la compañía *

Rodríguez Valencia nos dice :

- * Es un conjunto de recursos humanos y otro tipo de recursos, cuyas actividades sistemáticas, se concatenan de tal manera que persiguen lograr un objetivo concreto, y en los que se generan traslados de información, bienes o servicios mediante procedimientos establecidos *

Entre más pequeña sea la organización existen mayores posibilidades de que los distintos aspectos de la tarea administrativa sean llevados por un solo individuo (el propietario participa en todas las actividades; él define su relación con el medio ambiente).

En los organismos medianos y grandes, es más probable que los niveles de los subsistemas están separados y sean identificables. La administración superior se interesa por relacionar a la organización con su medio ambiente. La elaboración de la estrategia también supone el diseño de sistemas integrados y planes. La siguiente gráfica muestra la tarea administrativa y sus niveles :

Gráfica No. 18

Niveles de subsistema	Tarea Administrativa	Sistemas Ambientales	Periodo Planeación	Procesos Generales	Tec. Para Toma Decis.
ESTRATEGICO	Relaciona al organismo con medio	Abierto	Largo Plazo	No Program.	De Juicio
COORDINACION	Diseña planes y sistemas integrales. Integra las actividades internas.	Cerrado	Corto Plazo	Program.	Computadoras
OPERATIVO	Logra metas eficientes.				

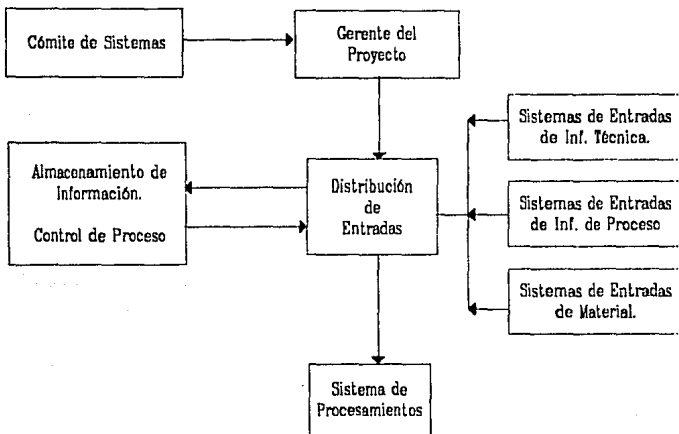
Los niveles de subsistemas del sistema administrativo, no pueden operar independientemente. El enfoque de sistemas (Análisis de sistemas) proporciona un marco de referencia para un panorama optimizado a corto plazo, y para toma de decisiones a través de la utilización de técnicas cuantitativas (ejemplo : modelo de inventario PERT, muestreo, programación lineal, etc)

Para diseñar un sistema operativo hay que tomar en cuenta una combinación de recursos para lograr objetivos y planes deseados. Johnson, Kast y Rosenzweg¹⁶ plantean que los sistemas operativos tienen aspectos en común :

¹⁶ Teoría, Integración y Administración de Sistemas. Ed. Limusa

- a) Todos usan un lenguaje común para comunicarse entre ellos y con los niveles superiores.
- b) Cada sistema que se diseñe será estructurado considerando los objetivos, planes y políticas que afectan al organismo.
- c) Cada sistema operativo puede ser creado para enfrentarse a los requerimientos de su propio producto o servicio.
- d) Cada sistema operativo tiene su propia unidad de control.

Gráfica No. 19



El sistema operativo está estructurado para :

1. Dirigir sus propias entradas
2. controlar su propia operación

3. Examinar y revisar su propio diseño de sistemas conforme se vaya requiriendo

DISEÑO DE SISTEMAS

Diseñar significa : " Hacer la descripción o bosquejo de alguna cosa ". Ya se ha dicho que un sistema es un conjunto ordenado de componentes para alcanzar un objetivo planeado. La función de diseño es elemental en el establecimiento de una relación entre las diferentes fases de un sistema, entrelazándolos entre sí y delineando el todo compuesto.

Johnson, Kast y Rosenzweg señalan que, para sistemas de organizaciones sociales, la función de diseño abarca la disposición de instalaciones físicas para la producción y actividades auxiliares, cubriendo también la distribución de personal y redes de comunicación, establecidas para proporcionar información concerniente al proceso.

" Conforme se acepta el concepto de sistemas y sus diferentes ramificaciones son aplicados a los organismos sociales (empresas públicas y privadas). La función del diseño de sistemas aumentará en importancia en lo futuro " ¹⁷

Las actividades que tienen una relación importante con el diseño de sistemas son los siguientes :

Diseño y Rediseño de Sistemas

Cuando se establece una nueva operación, la función de diseño parece bastante directa, pero otro concepto importante es el rediseño, que consiste en evaluar los sistemas existentes con miras a lograr cambios.

En la actualidad esta actividad ha merecido especial atención bajo diversas técnicas comenzando por la simplificación del trabajo, los sistemas y procedimientos, el análisis de sistemas.

¹⁷ Administración y Control de Oficinas, George R.Terry, Ed. CECSA.

La Simplificación del trabajo

La búsqueda constante de los métodos mejores de trabajo que facilitan la ejecución, es una necesidad insoslayable, en cuanto representa su adaptación al rendimiento de las labores a desempeñar con mayor fatiga y con una reducción del tiempo de trabajo.

La simplificación del trabajo tienen como objetivos, los siguientes :

- * Eliminar el trabajo innecesario
- * Combinar las diversas operaciones o sus elementos
- * Combinar el orden de las operaciones
- * Simplificar las operaciones necesarias

Los Sistemas y Procedimientos

El diseño de sistemas y procedimientos, es decir proporcionar las bases de las normas de trabajo, de lo que cada área funcional e integrantes de la misma, debe hacer y cómo hacerlo constituye uno de los medios de control gerencial más.

El control gerencial se logra a través de la interpretación de la información, adecuada y oportuna, resultante de los sistemas y procedimientos empleados para crearla.

el control se ejerce en el momento en el que los sistemas y procedimientos, apoyan al ejecutivo y por su conducto, a sus subordinados con el propósito de lograr la máxima eficiencia con el menor esfuerzo y a un costo justificable, mientras más creativos y analíticos sean los sistemas y procedimientos mejor será la fluidez operacional.

los sistemas y procedimientos persiguen como objetivos asesorar a la dirección superior desarrollando : +Programas que indiquen directrices para coordinar las actividades a realizar.

- Evaluar planes de acción relativo a la ejecución del trabajo.

- Control de flujo de formas y reportes, vigilando que sean los esenciales, así como eficaces, oportunos y completos.
- Promover la constante búsqueda de nuevos métodos de Información.
- Apoyar la obtención de métodos eficientes para simplificar el trabajo.
- Realizar estudios especializados cuando así lo requiera el volumen y lo complejo de las operaciones.

Los sistemas y procedimientos en su desarrollo señalarán todo acuerdo administrativo en lo referente a estructuras organizacionales, prácticas, procedimientos, métodos, programas y planes.

Su misión se ve reflejada en actividades tales como :

- a) Establecimiento de lineamientos que determinen el flujo de las operaciones administrativas.
- b) Creación de formas y canales de Información.
- c) El control de su flujo y operación.

Johnson, Kast y Rosenzweg comentan :

- * Los sistemas y procedimientos han sido señalados como una actividad de circuito amplio. Sin embargo implícitamente parece limitado al trabajo de oficina, al flujo de papeleo y diseño de formas. Desde el advenimiento del equipo electromecánico, la actividad de sistemas y procedimientos han incluido el diseño y la programación de sistemas de procesamiento de datos. Los aspectos específicos de programación, diseño de formas y rutina de papeleo - como parte del sistema de Información y decisión _ deben ser encajados dentro del diseño total de sistemas *.

Está enfocado a la creación de sistemas así como al análisis de los existentes. En la actualidad, parte de la forma adquirida por la aplicación del análisis de sistemas o ingeniería de sistemas o problemas administrativos y ejecutivos se debe a la tendencia actual de la administración hacia la sistematización, racionalización y automatización de procedimientos y flujo de información.

Por procedimiento se entiende un conjunto de actividades interrelacionadas que satisface una cierta función (o varias funciones).

Por sistematización del procedimiento se entiende al establecimiento de un conjunto de métodos o reglas lógicas para realizar ciertas actividades.

Por racionalización se entiende la organización sistemática del trabajo para obtener un mejor rendimiento.

La automatización implica el uso de máquinas para efectuar actividades.

El sistema operativo debe ser analizado como un todo, periódicamente mediante una revisión completa de los sistemas y sus elementos. Un sistema se compone de subsistemas y cada uno de éstos debería ser evaluados en términos de eficacia y eficiencia. Las recomendaciones deben hacerse sobre las bases del resultado de tal análisis. Según Terry el diseño de sistemas puede dividirse en cuatro partes:

- 1) Ejecución de las principales tareas administrativas.- Comprende las siguientes tareas:
 - a) Establecer los objetivos.- lo hará un grupo seleccionado de miembros de la alta gerencia mediante un enunciado sencillo y general que satisfaga las necesidades.
 - b) Designación de responsabilidades y obligaciones.- la alta gerencia designa un comité formado por personal tanto de operaciones como de sistemas y que tendrán que informar a la gerencia.

c) Restricciones del sistema.- Deben establecerse fronteras para definir el ámbito de estudio y los límites del sistema. Los requisitos (pueden clasificarse) para definir al sistema son:

- 1) Legales.- Los exigidos por la ley.
- 2) Operacionales.- Requeridos para operaciones lucrativas y útiles.
- 3) Contractuales.- Los requeridos por el cliente o por alguien extraño a la empresa.

2) Determinación de las Bases del Sistema.- Una vez terminada la tarea administrativa se procede a:

a) Recopilación de datos.- Mediante una metodología ordenada y utilizando datos de las siguientes fuentes:

- Organigramas y manuales
- Sistemas y flujos de información
- Observación del trabajo
- Estudio de los datos contables
- Pláticas con los empleados administrativos y de operaciones
- Cuestionarios para todo el personal afectado

b) Organización y Evaluación de los Hechos.- Una vez obtenidos los datos deben relacionarse o clasificarse para utilizarse efectivamente. La organización puede hacerse mediante los siguientes métodos por:

- Los objetivos a los que se relacionan
- Organización
- Insumos y Productos
- Medios de Procesamiento
- Principales Problemas

- c) Formulación de las Premisas del Sistema.- Debe mantenerse flexible al sistema con medios integrados para ampliarlo o contraerlo según el futuro lo muestre necesario.
- 3) Diseño del Sistema.- Existen muchos sistemas para ajustarse a las necesidades y debe:
- a) Considerar varias posibilidades.- Se ensayan varias ideas, algunas se rellenen, muchas son descartadas. El proceso es repetitivo.
 - b) Cambios en el Diseño de Sistemas.- Afín de mejorarlos para hacerlos más útiles.
 - c) Decisiones respecto a la Mecanización.- Es importante resolver el problema del procesamiento automático. Gran parte del trabajo se hacía en forma manual, pero debido al volumen, frecuencia, costo, tipo de servicio que se requiere se hace necesario ir automatizando las operaciones.
- 4) Evaluación del Sistema.- Se practica para determinar se es satisfactorio el sistema propuesto.
- a) Repasar el Arreglo General.- Con el fin de evaluar al sistema para comprobar si el sistema establecido es el más adecuado.
 - b) Comprobar los requisitos de la compañía y del gerente.- Deben tomarse en cuenta las necesidades para satisfacerlas sobre una base individual; entenderse y aceptarse las responsabilidades.
 - c) Garantizar la precisión e integridad de la información sea del conocimiento de personal no autorizado y haga cambios desautorizados en ella:
- 5) Puesta en Práctica del Sistema.

Las actividades en el diseño de un Nuevo Sistema son las siguientes:

Análisis y Diseño de Procedimientos Administrativos

- **Estructura de los Procedimientos.**
- **Objetivos del Estudio de Procedimientos.**
- **Elementos Estructurales de un Organismo Social.**
- **Análisis de Procedimientos.**

Los procedimientos presentan un área de planeación y control a la que puede aplicarse el enfoque de sistemas.

La planeación efectiva y el control de procedimientos dependen del reconocimiento de que ellos son sistemas inseparables. Los procedimientos suelen abarcar diversos departamentos, y es raro el que no se relacione en sí mismo con más de dos.

Los procedimientos suelen evadir al control cuando:

- 1.- Los administradores tratan de usarlos para resolver problemas en vez de solucionarlos mediante mejores políticas, delegaciones más claras o una dirección mejorada.
- 2.- Los procedimientos se hacen inoperables, bien sea porque no se mantienen actualizados o a causa de que la falla en ajustarlos a una política permite desviaciones en la práctica.
- 3) El administrador no sea claro en cuanto a qué deben ser, cuánto cuestan, cuándo son duplicados, cómo deben y revisarse y cómo controlarlos.

Debemos recordar que un procedimiento es una serie de pasos seleccionados en el trabajo de oficina, por lo general ejecutados por más de una persona, que constituyen una forma reconocida y aceptada de ejecutar toda una fase principal de la actividad de una oficina.

Los procedimientos son planes establecidos para reflejar y ayudar a desarrollar los objetivos y políticas de la compañía por lo que deben ser cuidadosamente analizados para asegurar un mínimo de duplicidad, superposición y conflicto. Los procedimientos deben ser visualizados, y vigilados mediante:

- a) Un conocimiento de los procedimientos disponible para aquellos que deben seguirlos.
- b) Enseñar a los empleados como operar bajo ellos, por qué son necesarios y cuál es el propósito al cual sirven.

c) Maquinaria que asegure que las personas entienden y están empleando los procedimientos actualizados, y que realizan el trabajo para el cual estaban calculados. Esto incluye a la auditoría administrativa.

El Procedimiento nos dice cómo hacer el trabajo, qué proceso usar; su propósito principal es el de ser un medio de instrucción.

Estudiaremos los procedimientos para facilitar la comprensión de sistemas. Un sistema es una red de procedimientos, integrados y diseñados para cumplir con un conjunto de actividades.

4.1 ESTRUCTURA DE LOS PROCEDIMIENTOS

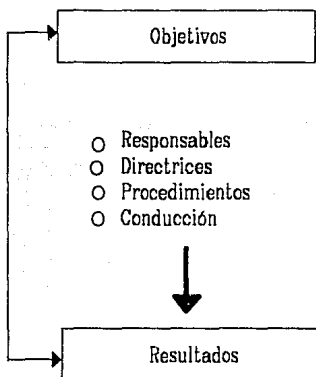
Un organismo social bien estructurado es aquel que tiene bien establecidos sus objetivos y procedimientos para llegar a ellos. Los objetivos son la razón de su existencia y los procedimientos un medio para alcanzarlos.

Louis A. Allen comenta:

* Los procedimientos que se refieren a la actividad general de la empresa deben estar a cargo de la dirección superior, que es la que está en condiciones de conocer las necesidades totales, como tales procedimientos determinan la forma de trabajar de toda empresa, deben ser muy detallados. En consecuencia, no habrá necesidad de modificarlos para cada departamento o grupo. Cuando estos últimos deban contar con procedimientos uniformes que se refieran exclusivamente a ellos, el director responsable es quien debe autorizarlos.*

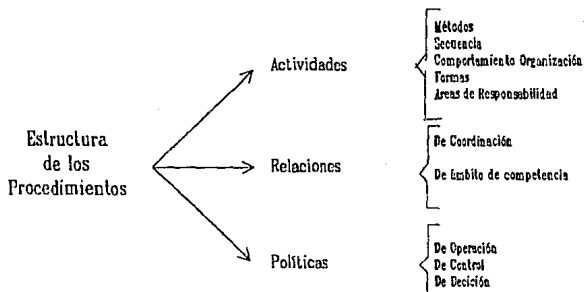
Como Hemos mencionado los procedimientos son planes, establecidos para reflejar a ayudar a alcanzar los objetivos y obtener resultados. Esto se observa en la siguiente gráfica:

Gráfica No. 21



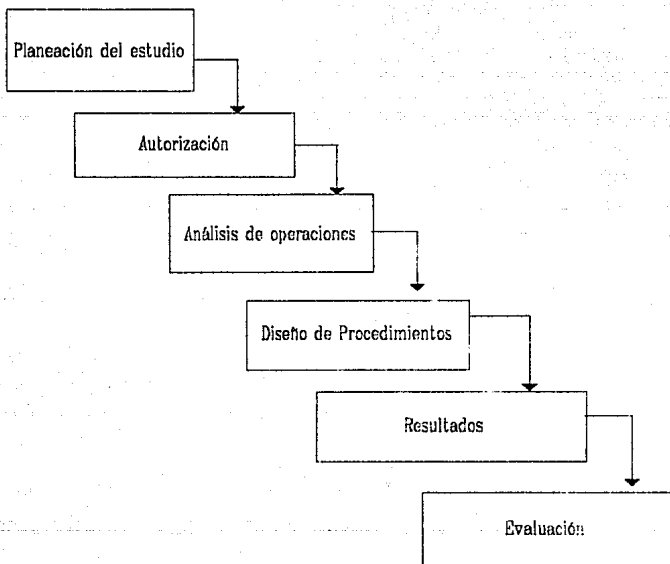
Los procedimientos cuentan con una estructura la cual representamos en forma esquemática a continuación:

Gráfica No. 22



Para poder llevar a cabo un estudio sistemático de los procedimientos, el analista debe considerar una serie de aspectos de los que dependen el éxito de su labor.

Gráfica No. 23



Las personas deben determinar la forma en que desean hacer su trabajo y en algunas ocasiones exigen que se formule un procedimiento uniforme por anticipado.

Para alcanzar un resultado final de manera rápida y eficaz el procedimiento, la política y el método aseguran resultados uniformes de actividades que se llevan a cabo exactamente de la misma manera.

Es necesario definir estos términos:

¹⁸Procedimiento

Se formulan para indicar, cómo hacer el trabajo, qué proceso usar y otra información general respecto al trabajo, constituyen una guía para la acción.

Método

Es la ejecución del trabajo para una tarea consistente en uno o más actos de un empleado individual de una oficina.

Política

Son orientaciones verbales o escritas de decisión permanente que se toma sobre asuntos y problemas, cuya amplitud viene determinada por los objetivos del organismo y sus límites.

T. Haimann y G. Scott muestran en la siguiente figura la secuencia de operaciones en una secuencia cronológica de acciones que deben llevarse a cabo.

¹⁸ T. Hamann y G. Scott. Dirección y Gerencia. Edit. Hispano Eutopa, pág. 148

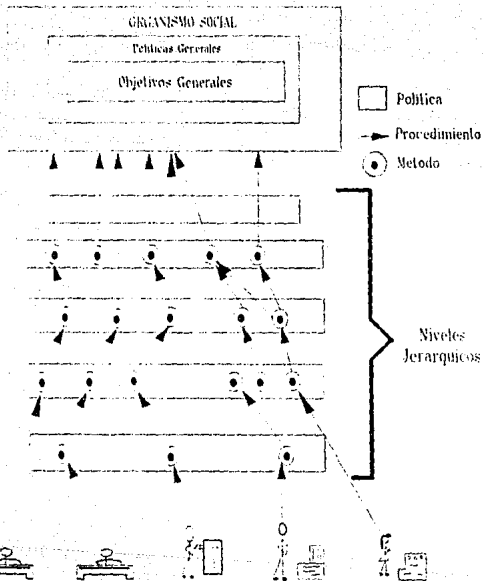
Gráfica No. 24

4.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE PROCEDIMIENTOS

Una característica de las auditorías actuales, llevadas a cabo por Licenciados en Administración es : la revisión de procedimientos, estudio de las características de operación y estructura de la organización bajo examen.

Esto tiene dos propósitos :

- 1) Conocer como se realizan las funciones del organismo. Al planear una auditoría y asignar el trabajo al personal, es esencial tener Información sobre la naturaleza del negocio, su administración y la forma como opera.



- 2) Formarse una opinión de la adecuada eficacia y confianza que puede tenerse en el control interno, por medio del cual se expresa la política y decisiones de la administración. Esta opinión será la base sobre la cual confiar para determinar la extensión de los procedimientos de prueba del auditor.

Toda actividad va encaminada al logro de un objetivo y es precisamente por esto que delimitaremos los objetivos del estudio de procedimientos, para saber qué lograremos aplicando este estudio:

Objetivo Principal

" Simplificar los métodos de trabajo así como eliminar operaciones y papelería innecesaria, con la finalidad de reducir los costos y dar fluidez y eficacia a las operaciones."

Objetivos Secundarios

1. Centralizar las inspecciones para considerar el control interno.
2. Cambiar el orden de las operaciones para que se logre mayor eficiencia.
3. Eliminar envíos y demoras innecesarios o reducirlos a un mínimo.
4. Eliminar operaciones, combinándolos entre sí o suprimiéndolos.
5. Eliminar el zigzaguo (en el retorno de un paso a su punto de partida antes de seguir adelante).
6. Eliminar embotellamientos evitando cuellos de botella.

4.3. ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE UN ORGANISMO SOCIAL

En el estudio de sistemas se distinguen dos aspectos:

- 1) El que se refiere a estructurar

2) El de la dinámica del comportamiento

Estos elementos se relacionan porque la estructura produce el comportamiento.

Para producir ese comportamiento la empresa tiene dos tipos de estructuras que son:

· Estructura Organizacional	· Estructura Procedimental
· Su naturaleza es estática	· Su naturaleza es dinámica
· Comprende la distribución de las funciones, puestos, relaciones, etc.	· Refleja movimientos de la organización.
· Indica el alcance del control y la cadena de mando, representada por el organigrama.	· La mantiene al ritmo de la realidad del ambiente.
	· Le permite trabajar por el logro de sus fines.

La función de sistemas y procedimientos tiene dos aspectos:

- 1) Como tarea de análisis, ubicada normalmente como órgano asesor en un lugar con suficiente jerarquía.
- 2) Como estructura dinámica de la empresa, dispersada a través de toda ella y no indicada en el organigrama.

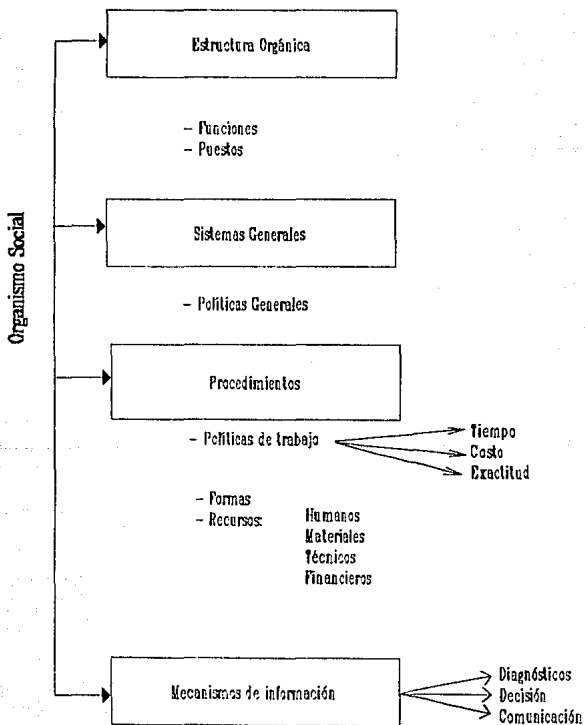
El organismo social está formado por elementos estructurales que son:

- a) Estructura orgánica
- b) Sistemas generales
- c) Procedimientos
- d) Mecanismos de Información.

En forma esquematizada se representan a continuación:

Gráfica No. 25

Elementos Estructurales de la Vida de una Empresa



Estos son los elementos del organismo social, de los cuales haremos un estudio detallado con respecto a los procedimientos.

1. Estructura Orgánica.- Como hemos mencionado, los procedimientos, políticas y métodos son necesarios para asegurar resultados uniformes.
2. Sistemas Generales.- Como hemos mencionado, los procedimientos, políticas y métodos son necesarios para asegurar resultados uniformes.
3. Procedimientos.- Son el objeto principal de estudio, para entender la importancia de su aplicación para lograr los objetivos mediante la utilización de mínimos recursos.
4. Mecanismos de Información.- para tomar decisiones para lograr los objetivos y mantener una buena comunicación tanto dentro de la organización como con los agentes externos a la misma.

4.4. ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS

El procedimiento es el segundo dispositivo de sistemas que más se usa en un organismo, la labor del procedimiento consiste en dar a conocer gran parte de la información para trabajar, es por esto que debe tenerse cuidado porque existen buenos y malos procedimientos y es necesario determinar a que tipo pertenece para saber qué información se generará.

El objetivo del procedimiento es enlazar el trabajo personal, de acuerdo con el ciclo lógico del sistema; el procedimiento es un elemento básico de coordinación.

El análisis del procedimiento empezará desde el inicio del mismo, hasta el paso final que lo determina y estos estudios hechos por cada analista deberán ser centralizados en un coordinador y darán origen a una solución de conjunto.

El enfoque de sistemas estudia los procedimientos porque la función de los sistemas consiste en generar acción. Cuando el sistema encamina adecuadamente la acción realizada obtendrá un resultado. El analista

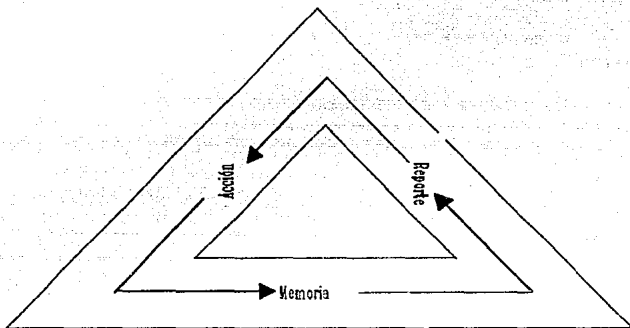
debe asegurar la acción y con ello los resultados, la forma de lograrlo consiste en usar tres funciones esenciales del sistema:

FUNCION

- 1 Autoridad para tomar acción
- 2 Establecer una memoria Sistemática
- 3 Reportar la acción o el resultado

Cada función forma parte necesaria de un sistema efectivo. El analista de sistemas, concentrará su atención en las funciones de acción, tales como los procedimientos.

Gráfica No. 26



Al estudiar un sistema se debe buscar que satisfagan las necesidades de recordar o informar. La metodología fundamental en el análisis de procedimientos se hace de acuerdo a las siguientes fases:

- a) Seleccionar el procedimiento o trabajo que se va a analizar
- b) Registrar todos los datos relativos al procedimiento mediante la preparación de gráficas de flujo.
- c) Examinar críticamente los datos del procedimiento, teniendo en cuenta el qué, cómo, quién, dónde, cuándo y por qué.
- d) Desarrollar el procedimiento más adecuado, según los objetivos y políticas del organismo de que se trate.
- e) Implantar el procedimiento propuesto; y mantenerlo actualizado, estableciendo los controles adecuados.

A. Selección del procedimiento que se va a estudiar

Los procedimientos están presentes en toda la estructura de la empresa, en el procedimiento se muestra cómo deben ejecutarse las labores,

cuándo, quién, de manera que representa la mejor forma de hacer las cosas en el menor tiempo, con los menores gastos y esfuerzo. Los procedimientos pueden ser autorizados una y otra vez, evitando de ese modo al gerente o jefe los problemas de decidir cómo se ejecutará el trabajo.

Para seleccionar el procedimiento que se va a analizar, se deben considerar tres tipos de factores:

Económicos

Técnicos

De Relaciones Humanas

B. Registro de los Hechos relativos al procedimiento.

Los registros deben hacerse con un extremo cuidado, lo que es claro ahora puede ser confuso después, cuando los hechos son analizados. Se usará cuadros, gráficas, tablas, dependiendo de los datos. Existe una regla general: "haga registros claros, para que cualquier persona entienda".

Cuando se realiza un estudio de todos los deberes de la oficina, es necesario conocer su organización, la que podrá estudiarse a través de un organigrama de puesto o de función; para elaborar estas gráficas, el analista, está estudiando la posibilidad de estructurar la organización para obtener fácilmente los objetivos.

W.A.Gill recomienda el uso de una hoja de trabajo de proceso de análisis que es una forma impresa que puede llenarse con todos los detalles del flujo de documentos y del procedimiento. Muy útil cuando hay una gran afluencia de registros que deben realizarse con detalle. Las hojas de trabajo facilitan la elaboración del cuadro de procedimientos por el análisis de los hechos.

Las copias de los documentos utilizados son registros valiosos de los hechos. Mediante estos registros el supervisor puede comprobar los descubrimientos.

Gráfica No. 27 Hoja de Trabajo de Proceso de Análisis

HOJA DE TRABAJO DE PROCESO DE ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO					
PROCEDIMIENTO :					
TÍTULO DE LA FORMA :			NÚM. DE LA FORMA :		
TIPO DE FORMA :		GENERAL	INER-OFICINA	DE OFICINA	
VOLÚMEN JUEGOS POR			MÉTODO DE ELABORACIÓN MANUSCRITO MECANOGRÁFICO OTRO ESPECIFICAR		
OBSERVACIONES :					
PREPARACIÓN Y PROCESAMIENTO			DESTINO DE LAS COPIAS		
NÚM. COPIA	UNID. ADMVA.	DETALLES PROCESO	DAR CURSO	ARCHIVAR	DESTRUIR
1. OBTENER Y ANEXAR A ESTA HOJA DE TRABAJO UNA COPIA DE LA (S) FORMA (S) ANALIZADAS.					
2. OBTENER FIRMA DE QUIÉN CONFIRME Y AUTORIZE ESTA HOJA DE TRABAJO					

C. Análisis de los hechos

Para analizar los hechos, deben organizarse en tal forma que se relacionen con los objetivos de los pasos más importantes del sistema y descubran los motivos de la falla del mismo para alcanzarlos. El objeto de estudio y sus alcances tienen una relación muy importante en la organización de los hechos.

La regla general es buscar un agrupamiento de los hechos de acuerdo con el objeto del sistema y los pasos más importantes del mismo. Una vez organizados los hechos, el analista puede iniciar los problemas que deben ser resueltos por cada grupo de hechos.

Al llevar a cabo un método de organización de los hechos, se debe dividir el estudio en fases que permitan un estudio en primer lugar de los aspectos más significativos. En estudios de sistemas se dan gran importancia a la elaboración de diagramas de acuerdo al propósito que va a lograrse, para presentar datos a otras personas el diagrama debe ser más sencillo que el que utiliza el analista de sistemas. El diagrama es un trabajo que toma tiempo por lo que deberá usarse para aclarar hechos, hacerlos más comprensibles y descubrir los eslabones perdidos en los detalles del sistema.

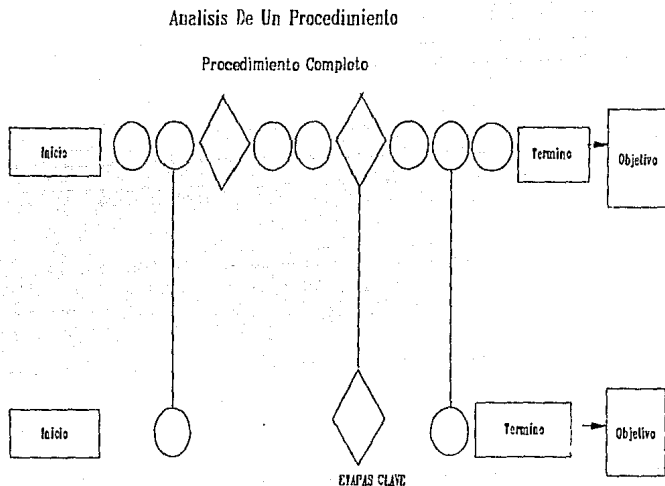
Cuando se trata de análisis de procedimiento un diagrama de procedimientos representa la afluencia de formas y los pasos para llevar a cabo un procedimiento. A cada unidad administrativa se le asigna una columna y la afluencia de documentos se describe en las columnas, junto con una descripción narrativa de los pasos del procedimiento en cada unidad administrativa.

Cuando se elabora una hoja de trabajo de proceso de análisis de procedimiento se facilita la preparación del diagrama de procedimiento, se asegurará al analista que todas las copias fueran llevadas al término final de un procedimiento lógico.

Una vez construido el flujo que compone el trabajo o procedimiento en estudio, hay que llegar a su crítica. En la fase que el analista comienza a

considerar las mejoras, éste adopta una actitud Interrogativa. El análisis de procedimientos se estudia :

Gráfica No. 27



Se recomienda examinar los cinco puntos siguientes :

1. EL TRABAJO EJECUTADO POR CADA PERSONA

En el examen de éste se comprobará si es normal que sea ejecutado en este nivel jerárquico. Hay que evitar que cualquier persona efectúe trabajos que pueden ser ejecutados por personas de inferior calificación. Cuando se trata de trabajo de rutina, el jefe no debe intervenir más que para controlar la corrección de la ejecución. En ocasiones, ciertas operaciones exigen su intervención pero debe asegurarse si él solamente es quien puede tomar decisión y sería una anomalía que delegase esta facultad en otra persona. Se requiere una gran experiencia para

determinar qué trabajos son los que deben ser de incumbencia de cualquier otro responsable. El analista puede no estar en situación de indicar cuál es la mejor solución, pero puede proponer varias alternativas, indicando cuáles, a su parecer, son las ventajas e inconvenientes respectivos.

2. EL VALOR DE LOS CONTROLES

Primero se debe poner en claro cuáles son los controles existentes y si son excesivos. En el trabajo administrativo son muy numerosos los controles; cada cual asegura si el trabajo hecho es correcto. Este modo trae consigo, inevitablemente, la ejecución de operaciones suplementarias que, en la mayoría de las veces podrían ser suprimidas.

Frecuentemente, el examen de los controles hace resaltar su ineficacia parcial aún cuando un control sea eficaz es absolutamente necesario. No es raro comprobar que un error antes de ser detectado, se ha realizado a través de numerosas fases y que, a veces, sólo se descubre cuando ha terminado el conjunto de operaciones y se efectúa la comunicación de resultados.

3. COMPRENDER EL USO DE DOCUMENTOS

El análisis hace destacar los trasposos de información de un documento a otro, tales observaciones deberán llamar la atención sobre una posible mala comprensión de los documentos no permitiendo evitar dichos trasposos.

4. DISTRIBUCION DE DOCUMENTOS

Algunos documentos pueden ser enviados a personas que no tienen ninguna necesidad de ellos. Es necesario dar con estos documentos y llegar a suprimirlos, ya que a veces, son establecidos con una sola finalidad.

Cuando una organización es deficiente o hay una mala distribución de tareas causa una emisión de documentos que no tienen razón de existir. Con estos documentos es necesario reformar la estructura para crear documentos útiles.

5. CLASIFICACION DE DOCUMENTOS

Esta es una operación costosa, tanto de materiales, como de mano de obra y es conveniente reducir el número de documentos para clasificar. Si no es posible evitar la creación de un documento, se debe reducir su precio de costo; éste será más bajo cuanto más breve sea su tiempo de vida. El fin normal de un documento es su destrucción y no su archivo.

El analista de sistemas aplica a cada acción las siguientes preguntas :

- + ¿ Qué ?
- + ¿ Quién ?
- + ¿ Dónde ?
- + ¿ Cuándo ?
- + ¿ Cómo ?

¿ Qué ? es decir ¿ De qué operación se trata y cuál es su resultado ?

¿ Por qué es verdaderamente necesaria esta operación ? En caso de que la respuesta sea negativa el examen de esta operación debe ser eliminada. Si el examen demuestra que esta operación es necesaria se deben responder las siguientes interrogantes :

¿ Quién lo ejecuta ?, ¿ Por qué esta persona ?, ¿ Esta persona es la más calificada para ello ?

¿ Dónde se ejecuta ?, ¿ Por qué en este momento ?, ¿ Este momento es mejor ?

¿ Cómo se ejecuta ?, ¿ Por qué de esta forma ?, ¿ Es este el mejor medio posible ?

Ejemplo:

¿ Qué ? Conduce a eliminar una acción.-

¿ Quién ? ¿ Dónde ? ¿ Cuándo ? Conduce a cambiar o permutar

¿ Cómo ? Conduce a mejorar.

Claude Roland expone el siguiente esquema para seguir un proceso sistemático para una indagación científica.

Gráfica No. 28

	ANALISIS		SINTESIS	
Hecho observado	Crítica	Posibilidades de mejoramiento	Recursos de mejoramiento	Mejora Propuesta
¿ QUE ? (Propósito)	¿ Por qué ?	¿ Qué otra cosa podría hacerse ?	ELIMINAR	QUE Debería hacerse
¿ DONDE ? (Lugar)	¿ Por qué ?	¿ En qué otro lugar podría hacerse ?	COMBINAR (Lugar, orden, persona)	DONDE Debería hacerse
¿ CUANDO ?	¿ Por qué ?	¿ CUANDO podría hacerse ?		CUANDO Debería hacerse
¿ QUIEN ? (persona)	¿ Por qué ?	¿ Qué otra persona podría hacerlo ?	CAMBIAR (lugar, orden, persona)	QUIEN debería hacerlo
¿ COMO ?	¿ Por qué ?	¿ De qué otro MODO podría hacerse ?	SIMPLIFICAR	COMO debería hacerlo

D. Una vez registrado y diagramado el procedimiento se hará el análisis crítico del mismo. Las actividades básicas del procedimiento son :

1. Aquellas en que sucede efectivamente algo al procedimiento, se modifica, se le añade algo o se examina.

Estas se pueden definir en :

- * Actividades preparatorias.- son actividades no productivas.
- * Actividades activas.- son las operaciones verdaderamente productivas, de las que no se puede prescindir.
- * Actividades de salida.- se consideran actividades no productivas.

2. Aquellas en las que no ocurre nada, sino queda almacenado o inactivo por alguna espera.

El análisis se inicia en estas operaciones, ya que implican almacenamiento y demoras que significan inmovilización de recursos. Se basa en hacer una serie de preguntas para determinar:

El propósito para el que

El lugar donde

La sucesión en que

Se emplean tales actividades

La persona por la que

Los medios por los que

Eliminar

Cambiar

Con el fin de

Estas actividades

Ordenar de nuevo

Simplificar

Las preguntas se pueden cambiar

Propósito
Innecesarias

¿ Qué se hace ?

Eliminar

partes

¿ Es necesario ?

Lugar
posible

¿ Dónde se hace ?

Cambiar

cuando

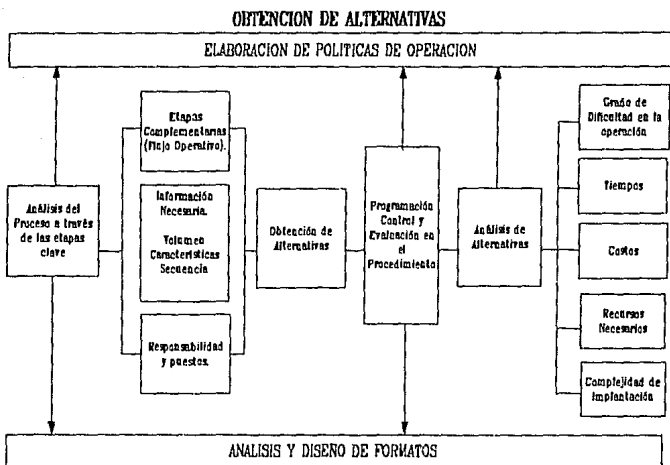
sea

¿ Es necesario ahí ?

Sucesión sucesión	¿ Cuándo se hace ?	Ordenar de nuevo la
	¿ Es necesario ?	
Persona	¿ Quién lo hace ?	¿ Mejor otra persona ?
Medios	¿ Cómo se hace ?	Simplificar la operación
	¿ Es más económico	
	de esta forma ?	

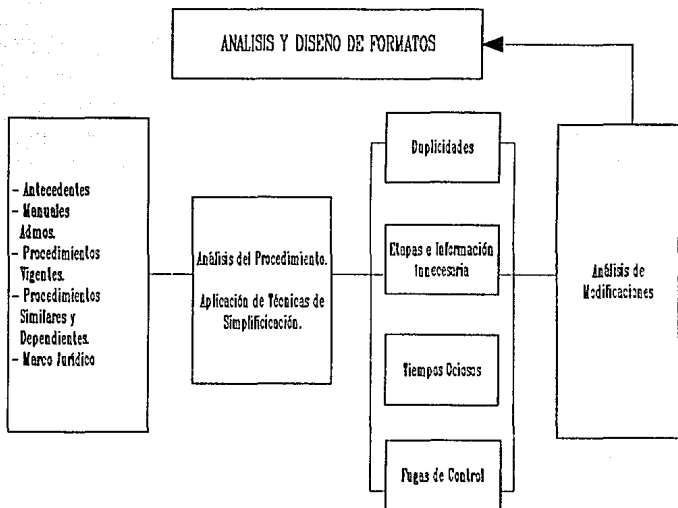
Una vez aplicado esto tendremos un conocimiento de las deficiencias del procedimiento analizado para poder preparar un procedimiento propuesto, para dar respuesta aceptada para cada pregunta.

Gráfica No. 29



Gráfica No. 30

SIMPLIFICACION DE PROCEDIMIENTOS



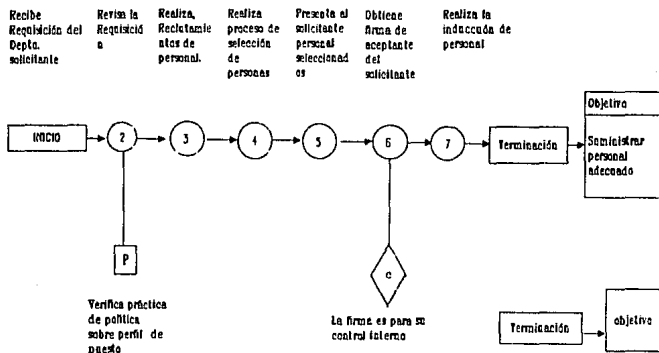
Análisis de un procedimiento

Procedimiento : Requisición de Personal

Gráfica No. 32

ANÁLISIS DE UN PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO: Requisición de Personal.

E. Desarrollar el Procedimiento más adecuado

Una vez contestadas las preguntas, se procede a registrar y diagramar el procedimiento propuesto, se hace una comparación con el actual y demostrando las ventajas en ahorro de operaciones y simplificación de las mismas.

El procedimiento propuesto se elabora en forma narrativa con un estilo claro, sus pasos en conjunto deben ser sucesivos, complementarios y que alcancen su meta. Un procedimiento debe ser estable y a la vez flexible, por estabilidad entendemos la firmeza del curso establecido, el cuál sufrirá cambios cuando se presenten modificaciones fundamentales. La

flexibilidad es necesaria en un procedimiento, para poder enfrentarse a una crisis o emergencia, a demandas especiales o a los ajustes para condiciones temporales.

Una vez concluido lo anterior, se aplica un método normalizado de diagramas dinámicos que reducirán el volumen de explicaciones narrativas y condensa su presentación.

F. Adoptar el Procedimiento propuesto y mantenerlo actualizado

Para poder llevar a cabo este punto es necesario contar con la aprobación de la dirección, y para solicitarla se requiere un informe que contenga :

1. Costos relativos a cada procedimiento, tanto el actual como el propuesto.
2. Costo de Implantación del nuevo (s) Procedimiento (s)
3. Decisiones ejecutivas necesarias para Implantar el nuevo (s) procedimiento (s).

Antes de someter el Informe a su aprobación, es necesario discutirlo con el jefe del departamento y lograr su apoyo y cooperación. La implantación abarca aspectos como :

- 1) Obtener aceptación de los jefes de departamento
- 2) Obtener aprobación de la dirección.
- 3) Obtener opinión de los empleados afectados con los cambios.
- 4) Enseñar el nuevo (s) procedimiento (s) a quienes habrán de aplicarlo.
- 5) Supervisar su aplicación para asegurarse de que se aplica tal y como se planeo e indicó.

Debe revisarse periódicamente los procedimientos, para hacer las modificaciones o eliminarlos ya que comunmente se agregan nuevos

procedimientos a los existentes, en vez de volver a trabajar o modificar los ya existentes o de eliminar los que ya no se necesitan como consecuencia de los cambios.

Al hablar de mantener actualizado un sistema, estamos hablando de lo que se conoce como Auditoría de Sistemas, dentro de la cual se encuentra la actualización de procedimiento. Como ya se comentó, la actualización consiste en modificar los procedimientos actuales, cada vez que las condiciones físicas, materiales, ambientales, etc. sobre las que se plantean, se modifican.

Técnicas a Utilizar en un Estudio de Sistemas

- **Símbolos.**
- **Gráficas.**
- **Clasificación de las Gráficas.**
- **Diagramas de Flujo o de Operación.**
- **Manual de Procedimientos.**

La sistematización de los procedimientos en la administración de grandes grupos como son los organismos actuales (empresas, dependencias públicas) lleva a la sistematización de las relaciones entre los componentes de las mismas, a efectos de cumplir con eficiencia los objetivos para los cuales han sido creados.

La ciencia administrativa ha desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización, tanto del nivel estratégico, el administrativo y el operativo.

Dentro de estas técnicas encontramos :

- + Símbolos
- + Gráficas
- + Diagramas de flujo
- + Manuales de Procedimientos

Si un lenguaje sirve para comunicarse, los símbolos deberán tener siempre el mismo significado. En el campo de los sistemas, se utilizan los diagramas o gráficas para presentar imágenes precisas, tanto a los demás como a nosotros mismos.

Con frecuencia, lo que fluye en un diagrama es una forma o una operación. Hay que diseñar los símbolos de manera que representen unas acciones reales. Además de ilustrar con mayor claridad el flujo de las formas en el diagrama ahorra tiempo sobre todo si es mucho lo que tiene que hacer.

Por otro lado, una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas, radica principalmente en el aspecto de llegar a uniformar los procedimientos. Siempre existe una mejor manera de realizar cualquier tarea y una vez que se encuentre este modo, debe establecerse como el procedimiento que precisamente ha de seguirse. Estos procedimientos se dan a conocer al personal a través del manual de procedimientos con el fin de lograr una mayor eficiencia en el trabajo

Ahora estudiaremos detalladamente las técnicas a utilizar en el estudio de sistemas.

5.1 SIMBOLOS

A. Korzybaski opina que los adelantos que el hombre puede obtener, descansan en el uso de los símbolos, pues fácilmente se puede apreciar que el lenguaje, siendo una de las formas simbólicas más depuradas y complicadas, se presta a grandes confusiones y variadas interpretaciones.

DEFINICIONES

- + Símbolo es algo utilizado o considerado como sustantivo o convencional de algún concepto, letra, cifra, signo, gráfica, señal, etc. utilizado para representar algo.
- + Símbolo es una imagen, figura o divisa con que materialmente o de palabra se representa un concepto moral o intelectual, por alguna semejanza o correspondencia que el entendimiento percibe entre este concepto y aquella imagen

SIGNOS, SIMBOLOS Y COMUNICACION

Relacionamos signos y los símbolos con la comunicación a través de un lenguaje abreviado, ya que el signo tiene un significado de aplicación a las palabras-personas, animales-cosas, etc., para referirse a, o tener en cuenta algo y posee además un carácter parcial, ósea una subclasificación de los signos denominados símbolos.

Los símbolos pueden ser :

DESCRIPTIVOS Son palabras empleadas para hacer referencia a cosas, objetos o propiedades en los mismos

LOGICAS Y ESTRUCTURALES Son palabras o marcas usadas como enlace de símbolos descriptivos.

La comunicación es la relación que se establece entre dos o más personas, cuando estas emplean un determinado signo o grupo de signos para referirse a una misma clase de objetos.

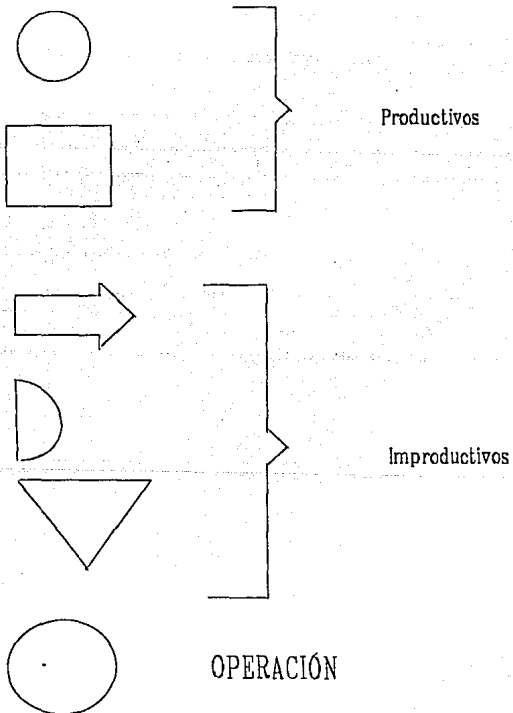
CLASIFICACION

Los símbolos tienen una significación especial para el analista de sistemas a la hora de diseñar los diagramas de flujo.

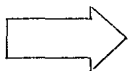
La American Society of Mechanical Engineers (A.S.M.E.) definió que cualquier actividad puede representarse con alguno de los siguientes símbolos o una combinación de los mismos. Estos son :

Gráfica No. 1

SIMBOLOS DE GRAFICAS DE OPERACION



Una operación ocurre cuando intencionalmente se cambian cualquiera de las características físicas o químicas de un objeto; cuando éste se monta o se desmonta de otro objeto o se dispone o prepara otra operación, transporte, inspección o almacenaje. También ocurre una operación cuando se da o recibe información o cuando se hace un planeamiento o un cálculo.



TRANSPORTE

El transporte ocurre cuando se mueve un objeto de un lugar a otro, excepto cuando dichos movimientos son ejecutados por el empleado en su lugar de trabajo durante una operación o una inspección.



INSPECCIÓN

Una inspección ocurre cuando un objeto es examinado para identificación, verificando su calidad o cantidad en cualquiera de sus características. El resultado de esta inspección puede ser:

- a) Corregir inmediatamente los errores.
- b) Rechazar la forma o documento
- c) Devolverlo para que sea corregido
- d) Comparar con otro documento.



DEMORA

Un retraso ocurre a un objeto cuando condiciones ajenas a las inherentes al proceso no permiten o no requieren la ejecución inmediata de la siguiente acción planeada.



ARCHIVO O ALMACENAJE

Un almacenaje ocurre cuando un objeto es guardado y protegido contra un traslado no autorizado.

Gráfica No. 33

CLASIFICACION	RESULTADO PREDOMINANTE
Operación	Produce o ejecuta
Transporte	Mueve
Inspección	Verifica
Retraso	Interfiere
Almacenaje	Guarda

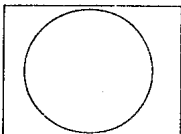
Además de estos símbolos tenemos:

ACTIVIDADES COMBINADAS



OPERACION Y ORIGEN

Se considera esta actividad cuando la forma o documento entra al proceso y al mismo tiempo puede suceder una operación.



INSPECCION Y OPERACION

Se considera esta actividad cuando el fin principal es efectuar una operación, durante la cuál puede efectuarse alguna inspección.



ESCRITURA Y ORIGEN

Se considera esta actividad, cuando la forma o documento entra en proceso, al escribir algo en ellos.



COPIAR Y ORIGEN

Se considera una actividad, cuando la información copiada da origen a otra forma o documento.



INSPECCIÓN Y ESCRITURA

Tiene lugar esta actividad cuando simultáneamente a la revisión de un formato se produce una escritura, la cuál normalmente es una autorización o visto bueno (Vo. Bo.)

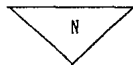
SÍMBOLOS DE DIAGRAMAS DE FLUJO



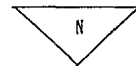
Este símbolo nos indica el paso inicial de un procedimiento



Este símbolo nos indica el paso final de un procedimiento.



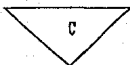
Este símbolo nos indica que un documento se va a archivar, dentro del triángulo, al revés puede colocarse la letra inicial del tipo de archivo, por ejemplo:



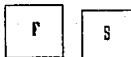
Archivo Numérico



Archivo Alfabético



Archivo Cronológico



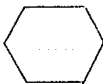
Nos indica que un documento puede ser

F = Firmado

S = Sellado



Las formas o documentos se representan con cuadro



Este símbolo nos representa una unidad administrativa



Este símbolo se utiliza para redactar alguna operación que se liga o coordina con otro procedimiento.



Este símbolo nos indica que un documento será confrontado con otro.



Una operación la representamos con este símbolo.

-----> La línea punteada representa operaciones

—————> La línea continua representa un envío de documentos.

5.2 GRAFICAS

La presentación por medios gráficos es para la profesión de sistemas lo que un sistema numérico es en el campo de las matemáticas, es decir un lenguaje abreviado que permite entender los fenómenos complejos en periodos de tiempo relativamente cortos.

La elaboración de gráficos no es la única responsabilidad de la función de los sistemas. Es parte integral de la actividad de casi todas las técnicas profesionales; pocas áreas depende tanto del uso de las gráficas como la profesión de los sistemas.

Definición

Gráfica es un recurso en el que puede confiarse en absoluto para simplificar y presentar con claridad miles de contextos diferentes.

La Gráfica es un medio del cual el analista ha conocido un procedimiento, y al conocer cómo se ejecuta el trabajo, se llega a comprender una gran parte del porque.

La Gráfica sirve para proporcionar los hechos en un proyecto de simplificación de trabajo en forma clara y comprensiva.

Las Gráficas para la simplificación del trabajo sirven los siguientes propósitos:

- 1) Ayudar lograr la organización y visualización de los hechos.
- 2) Ayudar en el análisis y evaluación de estos hechos

3) Ayudar a formular un procedimiento o método mejorado

4) Ayudar a convencer a otros del valor del medio mejorado

El uso de las gráficas abarca tres campos de gran importancia en el trabajo de los sistemas.

A. Examen de las gráficas

B. Diseño de gráficas

C. Presentación de gráficas

D. Instalación

A. EXAMEN DE LAS GRÁFICAS

La fase del estudio de sistemas en la investigación original de los procedimientos actuales. En esta etapa, el examen se refiere a la forma en que será ejecutado el trabajo. Los informes que el analista necesita deben ser correctos y completos, esto se hará haciendo preguntas a cada uno de los que están relacionados con el trabajo que se examina, escribiendo las respuestas que éstos proporcionan. El analista usará en esta fase la gráfica de movimiento, que es un recurso sencillo, que transformará la gran cantidad de detalles reuniéndolos en un sencillo MAPA-RUTA en el que se señalan las actividades de los empleados.

En esta fase la comprensión de los procedimientos actuales e indicación del mejor camino para la acción futura, constituyen el valor más preciado que dimana del uso de gráficas. La gráfica es el producto final deseado, por medio del cual el analista ha conocido el procedimiento. Es necesario que el analista compruebe la exactitud de sus gráficas, revisándolas en detalle en compañía de los que ejecutan el trabajo, de esta manera el empleado que ve sus propias sugerencias formando parte de una proposición de revisión se convierte en un copartícipe que ayuda a la instalación futura del sistema que se revisa.

B. DISEÑO DE GRAFICAS

Esta fase es la más importante, aquí se desarrollarán los métodos nuevos, el equipo, las nuevas formas, en una palabra, el sistema nuevo en sí mismo utilizando nuevamente las gráficas de flujo.

Las gráficas proyectadas en esta fase del estudio para el sistema propuesto se convertirán en las bases para los proyectos finales alrededor de los cuales se centrará la representación administrativa.

Si se desea una gráfica legible y de fácil interpretación, el primer requisito es la claridad de la planificación; el gráfico deberá ser claro y con un flujo o flecha sencilla. Se deberá evitar el cruce de líneas en lo posible; cualquier diagrama en que haya muchas líneas entrecruzadas parecerá muy complicada.

Frecuentemente resulta difícil determinar con anticipación el diseño de gráficas complicadas. Se recomienda dibujar líneas de flujo en borrador para ver la forma en que componen el gráfico para llegar a establecer el diseño adecuado al caso.

La ventaja principal que aporta la utilización de uno o varios borradores de preparación es la de evitar la pérdida de tiempo que supondría la repetición de todos los detalles del gráfico, si el analista se enfrentase con su preparación directamente.

C. PRESENTACION DE GRAFICAS

La fase de la presentación del trabajo se apoya con firmeza en el empleo de gráficas escogidas y ejecutadas con el único propósito de explicar a la administración cómo trabaja el antiguo sistema y por qué y de qué manera debe mejorarse. Mediante la utilización de gráficas tipo.

De ninguna manera se puede aceptar que una simple copia de los borradores haya de cumplir los requisitos de claridad, sencillez, limpieza y legibilidad. No importa únicamente la exactitud de un gráfico, sino también su claridad. Un gráfico dinámico (flujoograma) es un medio de comunicación al comienzo para que sea lo suficientemente expresivo.

D. INSTALACION DE NUEVOS SISTEMAS

Otra vez las gráficas desempeñan un papel semejante al que los caracterizó en la fase del estudio del trabajo. Se usan las gráficas para señalar puntos de referencia y para ayudar al analista en la contestación de numerosas preguntas que surgirán acerca de qué, quién, dónde y en particular cómo.

Debemos recordar que quienes consultan estas gráficas tal vez no están familiarizados con ellos y necesiten instrucción sobre cómo leerlas, si ellas van a tener un valor práctico.

APLICACION DE LAS GRAFICAS

Por medio de las gráficas tenemos un lenguaje abreviado que permite entender los problemas complejos en lapsos de tiempo cortos.

Alguna de las aplicaciones de las gráficas son:

- 1) Para el analista, quien por medio de ellas dispone de tiempo para estudiar los pasos de un procedimiento y para pensar en los mejores modos de ejecutar el trabajo o mejorar los sistemas administrativos.
- 2) La implantación de sistemas y procedimientos, es emplear gráficas en los manuales de procedimientos para facilitar su comprensión.

METODOS PARA FORMULAR GRÁFICAS

1. PLANEACION Y EVALUACION

La planeación es la forma de decidir cuáles gráficas se adaptarán mejor a la asignación y realizarán los fines que se desean y que informes deberán contener dichas gráficas. Es el enfoque más expedito y menos costoso.

La evaluación es el proceso de la adaptación y esto debe aplicarse continua y conscientemente conforme va adelantando el trabajo y se va conociendo mejor la operación que se realiza.

Cuando hay que hacer gráficas.- Durante la fase de investigación de un estudio se presenta el problema de si las notas obtenida en las entrevistas

deben escribirse, formándose de ellas las gráficas o si se puede formular la gráfica de un borrador directo conforme avanza la entrevista El borrador es un recurso valioso porque:

- 1) Ahorra tiempo de escribir
- 2) Permite que la entrevista progrese más rápidamente
- 3) permite al analista proseguir la entrevista con orden y por el camino lógico.
- 4) Indica los puntos en que se han omitido los detalles Informativos y las líneas de movimiento se han abandonado prematuramente.

¿ QUIEN EJECUTA EL TRABAJO?

Tiene importancia en la economía del estudio. La experiencia ha demostrado que el personal de operación, cuando tiene capacidad para ello, ayuda con gusto en esta nueva actividad. También podrá ser factible conseguir la ayuda del personal de dibujo en otros departamentos de la compañía.

2. ASPECTOS ECONOMICO DE LAS GRÁFICAS

Las gráficas de sistemas pueden ser muy costosas, si se trata de gráficas grandes y complicadas. Las gráficas preparadas con deficiencia implican dejar a la suerte el resultado de todo la asignación de los sistemas. Por tanto, el costo de las gráficas se convierte en una consideración inferior al producto de las mismas, ya que este último sugiere el cumplimiento completo y competente de la asignación de los sistemas.

TECNICAS Y MECANICAS

Métodos

Aún cuando la elaboración real de gráficas con frecuencia puede asignarse a una persona especializada en dicho trabajo, es importante que el personal de sistemas este familiarizado con las técnicas, instrumentos y materiales gráficos de los sistemas.

Instrumentos para la elaboración de gráficas.

Se puede decir que los instrumentos para hacer gráficas se dividen en dos categorías:

1. Instrumentos para dibujar y hacer letras
2. Instrumentos diversos para gran variedad de usos. (plantillas con zonas cortadas para trazar símbolos, resfradores, tableros, etc.)

Materiales

El trabajo de formular gráficas de sistemas se ha simplificado porque se puede disponer de una gran selección de cintas de estadística, símbolos pictóricos, símbolos de gráficas predibujadas y materiales para ensombrecer.

Medios de Reproducción.

La utilización de los medios de reproducción es un requisito primordial, desde el punto de vista del costo, como de la consideración del uso final de los resultados.

5.3 CLASIFICACION DE LAS GRÁFICAS

Las gráficas como hemos visto es un medio importante para señalar los puntos de referencia y para auxiliar al analista en la contestación de preguntas de:

Qué, Quién, Dónde, Cómo. Para disipar esto solo necesitamos explicar qué estamos haciendo y cómo.

Existen un número confuso de tipos de gráficas y combinaciones de tipos designados, las gráficas pueden ser:

A. DE CARACTER ESTÁTICO

Relaciones de personal

Distribución de funciones

Distribución de actividades

Distribución de espacio

Uso de equipo y muebles

Otros de carácter estático.

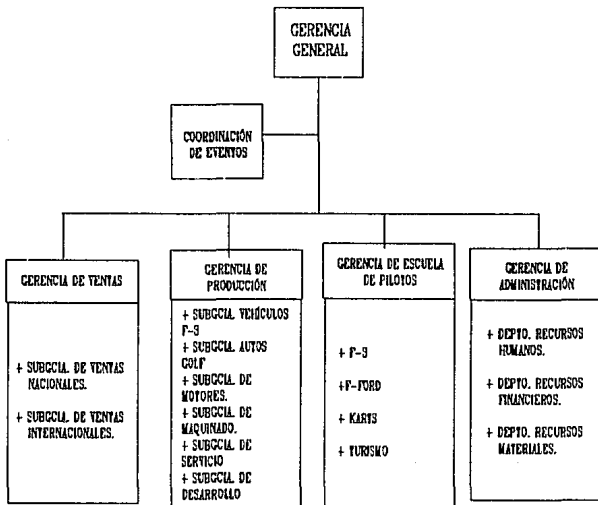
B. DE CARACTER DINAMICO

Diagramas de flujo o proceso (flujogramas)

1. GRAFICA DE RELACIONES DE PERSONAL.- Consiste en mostrar un esquema de las relaciones del personal entre y con respecto a las funciones o actividades que desempeñan, lo constituyen el organigrama, e -n todas sus formas.

Gráfica No. 35

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE " DEPORTIAUTOS S.A. DE C.V. "



2. GRAFICO DE DISTRIBUCION DE FUNCIONES.- Otro uso que se le da a los organigramas, es el medio de indicar la manera como está distribuida la responsabilidad por cada función o a las actividades en las unidades de la organización.

3. GRAFICO DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES.- El objeto de estos gráficos es permitir analizar la forma como se agrupan las actividades en las unidades administrativas de la organización. Con ello determinamos si

hay homogeneidad en la carga de trabajo. Si hay coordinación entre las habilidades del personal y las tareas que desempeña cada actividad a la cual se ha adscrito y aún señala la actividad que debe desempeñar en dicha unidad administrativa.

4. GRAFICO DE DISTRIBUCION DE ESPACIO.- Generalmente son planos de una planta donde se ubican diferentes equipos de oficina con posibles indicaciones de las áreas de trabajo que corresponden a cada empleado. También puede demostrar el recorrido físico de papeles empleados en determinados procedimientos.
5. GRAFICO DE USO DE EQUIPO DE OFICINA.- Se utiliza para analizar el uso intensivo que se le dé al equipo de oficina. Los resultados finales de estos gráficos tienen aplicación inmediata como auxilio en la labor de los supervisores.
6. OTROS GRAFICOS DE CARACTER ESTATICO.- Aquí agrupamos los demás diagramas que, sin ser de carácter dinámico, no están tipificados en los descritos en los párrafos anteriores, tales como: gráficos estadísticos, tabulares, de barras, etc.

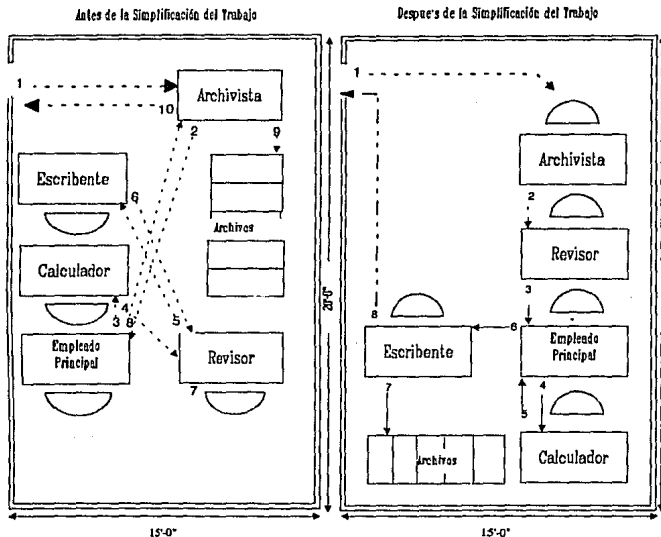
OTRAS GRÁFICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS

DIAGRAMA DE MOVIMIENTOS

Indica el movimiento en el espacio. Se traza en un arreglo a escala del plano de la planta de la oficina, de manera que pueda medirse el movimiento en su relación apropiada por los factores físicos. Estas gráficas son útiles para descubrir retrocesos, para visualizar el movimiento físico implicado y para localizar congestionamientos y cuellos de botella, de manera que puedan corregirse con rapidez.

Gráfica No.36

Diagrama de Movimientos para el papel.



GRAFICA DE LAS MANOS DERECHA E IZQUIERDA

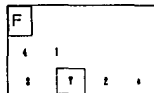
En esta gráfica se muestran los movimientos detallados de cada mano. Las acciones de ambas manos son observadas para indicarse en la gráfica a medida que el trabajo progresa. Esto se estudia con el fin de simplificar el trabajo para ahorrar recursos.

Gráfica No. 37

Crónica de las operaciones de la mano derecha y de la mano izquierda

 Ardo _____
 Que ardo _____
 Lanzamiento _____

 Proyecto No. _____
 Fecha _____

 1- Original de la Ardo
 2- Notas para el Pudo
 3- Datos originales
 4- Drones para papel
 5- Hojas Verticales
 6- Cuñas
 7- Hojas de Borrón


Operado por	Ed. No.	Estado	Operación	Escrio	Cotas	Borrón	Escala		Cotas
							Original	Notas	
7/08/79	h		5	17	0	2	(1/4) 106"	(8) 73"	0,71

Mano izquierda		Estado	Fl.	Ecu.	Ecu.	Fl.	Estado	Mano derecha	
Nº	Operación							Nº	Operación
1	Oper # 1	○		0,01	0,01		○	Oper C y # 2	1
2	Ardo de T	○	19	0,02	0,02	18	○	A ardo de T	2
3	Oper C y # 2	○		0,01	0,01		○	Oper # 1	3
4	A redde de T	○	6	0,02	0,01	7	○	A redde de T	4
5	Borrón	▽			0,02		▽	Borrón # 1-C-# 2	5
6					0,02	4		A la parte del redde	6
7					0,02			Cra la parte del redde	7
8	Redde # 1-C-# 2	○		0,02	0,02		○	Redde la parte del redde	8
9	A redde	○	6	0,01	0,01	6	○	A redde	9
10	Manuscrito	○		-	-		○	Manuscrito	10
11	A # 2, Drones para papel	○	10	0,01	0,02	8	○	A # 1-C-# 2	11
12	Oper en brado para papel	○		0,02	0,01		○	Oper # 1-C-# 2	12
13	A # 2, Ardo original	○	8	0,01	0,02		○	Ardo # 1-C-# 2 brado	13
14	Oper # 2, Ardo original	○		0,01	0,02	2	○	A ardo de T	14
15	A ardo de T	○	18	0,01	0,01		○	Redde # 1-C-# 2	15
16	Redde ardo # 1-# 2	○		0,02	0,01		○	Oper C	16
17	Oper # 2 y # 1-C-# 2	○		0,01	0,01	12	○	A T en el manuscrito	17
18	Borrón	▽		0,02	0,02		▽	Redde	18
19					0,01	14	○	A la mano izquierda	19

GRAFICA DEL ESTUDIO DE LA PRODUCCION

Esta gráfica muestra la forma en que un empleado pasa su tiempo de trabajo y las principales funciones desempeñadas. Estos datos se obtienen por observación.

GRAFICA DE LA ACTIVIDAD MAQUINA - OPERADOR

Esta gráfica muestra la relación entre el operador y la máquina. Su uso está un poco limitado en los métodos de oficina debido a la naturaleza general de la mayoría de las actividades de la oficina. Se emplea principalmente para determinar el tiempo ocioso.

Operación Mecanografiado de tarjetas Fecha 11/27/



y Verificación


Material Forma 12-37-78

Nombre del Empleado Linda Baker

División o Unidad 27

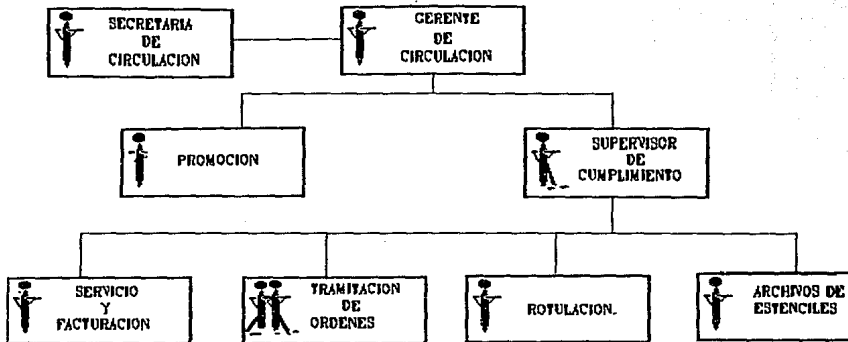
Opera M.R.U.

B C   PLUMA

Máq. Emer  Operador

Operador	Op.	Tiempo	Tiempo	Máquina
Toma tarjetas de B y C, inserta papel carbón, y alinea en la máquina. 2		0.20		Ociosa 2
Mecanografía 4 8		0.40		Mecanografía 4 8
8 Quita las tarjetas, asienta, comprueba		0.60		
10 Sella e inicia la tarjeta B a la pila B tarjeta C a la pila C'		0.80		Ociosa 8
Ociosa		1.00		
Toma tarjetas de las pilas B y C inserta papel carbón y alinea en la máquina		1.20		Ociosa 12
Mecanografía 14 18 18		1.40		Mecanografía 14 18 18
Sella e inicia la tarjeta B, a la pila B' Tarjeta C a la pila C'		1.60		
20 Ociosa		1.80		Ociosa 20
22		2.00		
Toma tarjeta de las pilas B y C, inserta papel carbón y alinea en la máquina		2.20		Ociosa 22
24 Mecanografía		2.40		Mecanografía 24
26		2.60		

GRAFICA DE LA ORGANIZACION PROPUESTA



GRAFICA DE ORGANIZACION

Es un tipo especial de gráfica que se usa para representar las relaciones entre el personal. Es uno de los sistemas más familiares y representan personas, puestos, o ambos, los cuales están conectados de tal manera que representan grados de autoridad o responsabilidad.

Gráfica No.40

GRAFICA DE RESPONSABILIDAD LINEAL

Representa gráficamente una información acerca del grado de responsabilidad de los individuos que son la clave para la ejecución de varias funciones. Se usa como un suplemento del manual de organización.

GRÁFICAS DE PROGRAMAS :

GRÁFICAS DE GANTT

Se usan para una diversidad de propósitos cuando es necesario representar la ejecución o la producción total relacionándolas con el tiempo. Cuando se aplica al trabajo de sistemas, la gráfica demuestra su gran utilidad como un instrumento para planear y programar el desempeño del analista en el curso de un proyecto de sistemas y en la entrega de maquinaria y materiales durante la etapa de instalación del proyecto.

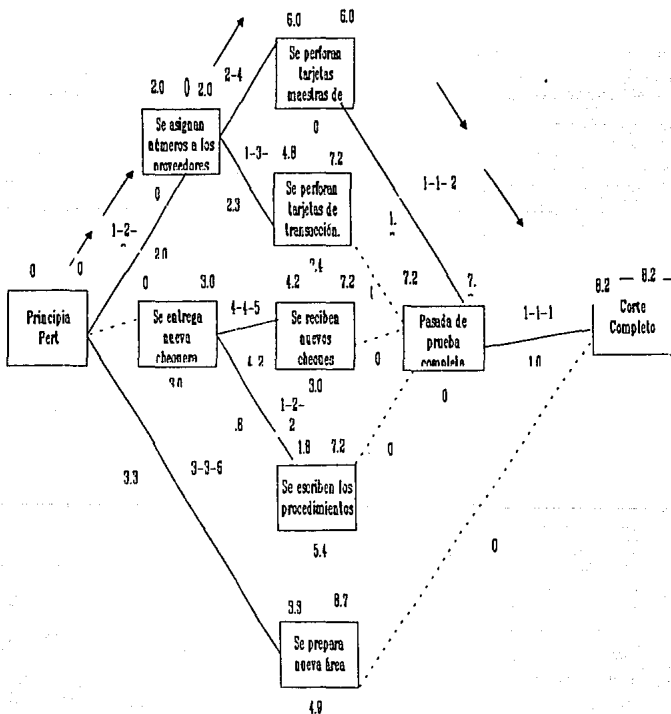
TECNICAS DE EVALUACION DE PROGRAMAS Y REVISION

PERT

PERT es una técnica de programación y control de proyectos. Fundamentalmente se trata de una combinación de las técnicas de gráficas de red; es una derivación del CPM (Critical Path Method = Método del Camino Crítico) y difiere de éste principalmente en que el

PERT toma tres cálculos de tiempo en lugar de solo uno en el cálculo de la duración de la tarea a realizarse.

Gráfico No. 41



GRAFICA PERT

5.4 DIAGRAMAS DE FLUJO O DE OPERACION

Los diagramas son considerados actualmente en la mayoría de las empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales Instrumentos en la realización de cualquier estudio de métodos y sistemas. De hecho los diagramas de flujo se utilizan a través de todo estudio de métodos y sistemas y reflejan su utilidad desde la recolección de hechos hasta la implantación de sistemas, pasando por las etapas de análisis, presentación, venta y aceptación del sistema.

Los diagramas de flujo son gráficos dinámicos que describen métodos, procesos o procedimientos y se denominan flujogramas o fluxogramas, o diagramas de flujo, o gráficos de flujo.

DEFINICION DE DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo se define como :

Según Lazzaro Fernández :

- * La gráfica de flujo es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo *
- * El diagrama de flujo es la imagen gráfica de la secuencia de operaciones de un programa o de un sistema de Información *

Según Kramis :

- * Un fluxograma, carta de flujo o de procedimientos es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica *
- * El diagrama de flujo es una sencilla herramienta que sirve para descubrir y eliminar ineficiencias, y para tal objeto a través de símbolos clasifica las acciones que tienen lugar durante un proceso determinado *

Para elaborar un flujograma se usa la misma técnica que se emplea en la mayoría de ellas, se trazan columnas que representan cada una función específica (producción, compras, etc.), encabezada con sus correspondientes nombre. Sólo se incluirán las funciones afectadas en los pasos del procedimiento y se colocará a la izquierda de la primera función en la cual comienza el procedimiento, colocándose al lado siguiente y así sucesivamente.

Los Diagramas de Flujo ofrecen las siguientes ventajas :

- + Ser la manera más idónea y concreta para registrar la revisión de un sistema.
- + Reduce la cantidad de explicaciones narrativas y condensa su presentación.
- + Suministra una fotografía del flujo de operaciones.
- + Constituye un documento eficiente del testimonio del analista.

El método de diagramas de flujo es la herramienta más eficiente para llevar a cabo el análisis de procedimiento. Las gráficas muestran claramente el proceso existente, proveen un método fácil de localizar zonas deficientes o pasos en que podrían introducir mejoras.

Con los diagramas de flujo tenemos una representación simbólica o pictórica de la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas o materiales. Muestran las unidades administrativas (procedimiento general) o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) para cada operación descrita y pueden indicar, además, el equipo que se utilice en cada caso.

En el análisis de procedimientos se utilizan los diagramas de flujo, éstos son presentados de manera sencilla y clara en el manual de procedimientos, proporcionando una descripción sintética de conjunto, que facilita la comprensión de los mismos.

Los diagramas deben reunir las siguientes características :

1. SINTETICA. La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido de preferencia en una hoja. Los diagramas extensivos dejan de ser prácticas.
2. SIMBOLIZADA. Aplicando la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.
3. DE FORMA VISIBLE A UN SISTEMA O UN PROCESO. Los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas.

TIPOS DE FLUXOGRAMAS

Con el objeto de adaptarse a toda clase de necesidades y debido a su extenso uso, el fluxograma o diagrama de flujo de procedimientos ha tomado muchas variaciones que aparecen en diversas formas y bajo muchos títulos, como resultado de las variantes del método básico. los fluxogramas se pueden clasificar :

1) POR SU FORMATO

A) De forma vertical es en el que el flujo de la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo.

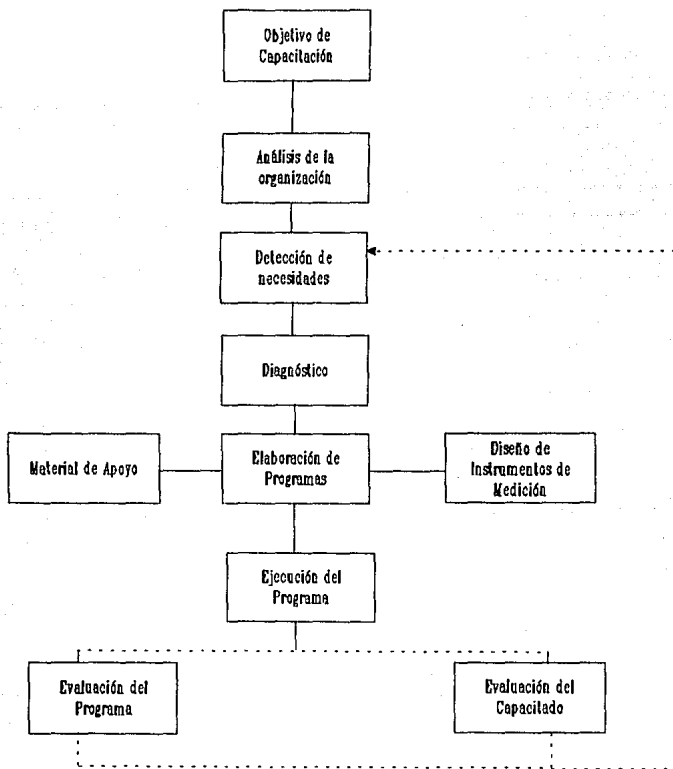


DIAGRAMA DE FORMATO VERTICAL :
DIAGRAMA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

B) De forma horizontal en el que el flujo o la secuencia de las operaciones van de izquierda a derecha.

Gráfica No. 43

C) De formato panorámico El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápidamente que leyendo el texto, lo que familiariza su comprensión aún para personas no familiarizadas.

Gráfica No. 44

D) Diagrama Arquitectónico este tipo de diagrama, sirve para representar, de manera objetiva, el movimiento o el flujo del personal, formas, materiales, a través del espacio y en las áreas físicas en que se realiza el trabajo. Es decir, su propósito es particularmente representativo y se representa por uno o varios planos.

Gráfica No. 45

E) Diagrama Bloques Es aquél que representa simbólicamente un procedimiento, a base de bloques con especificaciones precisas y que representan la secuencia lógica de eventos de un procedimiento.

Esta gráfica consiste en diagramar por medio de rectángulos, rombos, círculos y otros símbolos; escribiendo dentro de ellos lo que ha de hacerse en cada evento. Se conectan con flechas y generalmente se elaboran en forma vertical.

Gráfica No. 46

F) Diagrama con Siluetas Representativas Este muestra las unidades administrativas, operaciones, además, el equipo que utilice en cada caso. Se muestra el proceso completo, utilizando para esto siluetas representativas; se puede apreciar de una sola mirada, mucho más rápido y fácil que leyendo el texto, para personas no familiarizadas. Se presenta de manera vertical u horizontal.

Gráfica No. 47

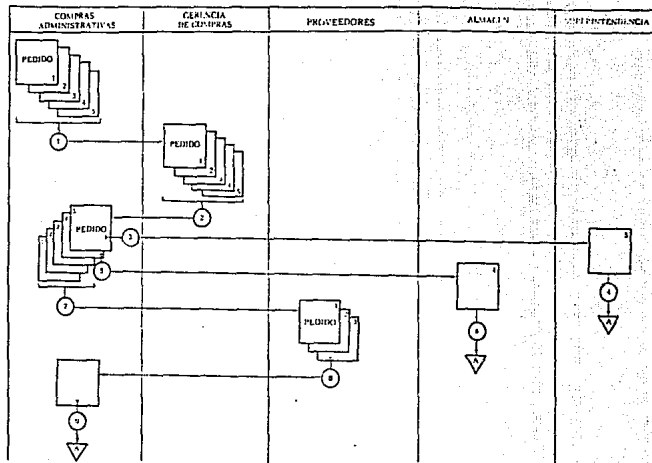


Figura 11.4 Diagrama de flujo de formas.

FLUJOGRAMA 1

PROCEDIMIENTO: LISTAR ESTADOS FINANCIEROS

OPERADOR DE MICROCOMPUTADORA

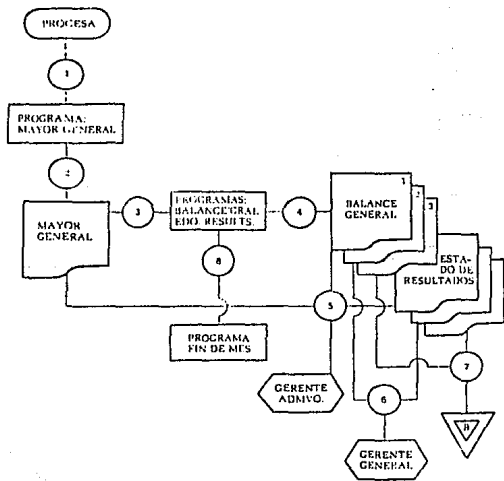


Figura 11.2 Diagrama de bloques.

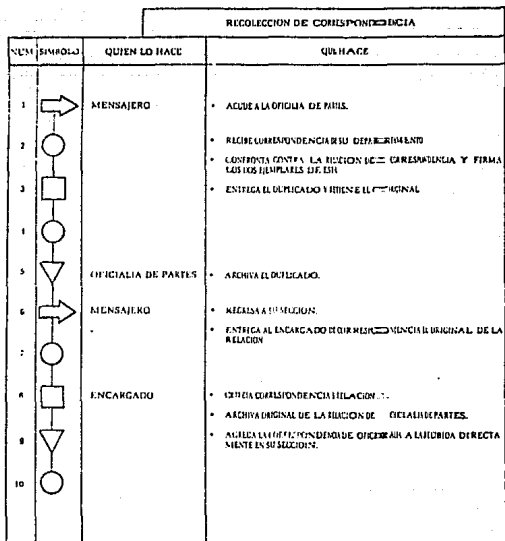
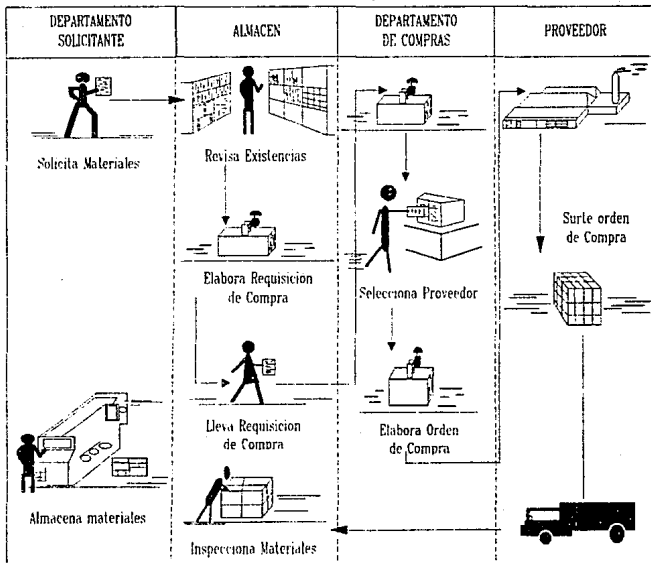


Figura 11.3 Diagrama vertical.

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION DE MATERIALES



2) POR SU PROPÓSITO :

A) De forma.- se ocupa fundamentalmente de una forma con muy pocas o ninguna descripción de operaciones. Representa la secuencia de las operaciones por las que atraviesa una forma en sus diferentes copias.

Las formas pueden presentarse :

- Por símbolos
- Por dibujos o fotografías reducidas
- Por palabras descriptivas.

Se usa el formato horizontal.

B) De labores - ¿Qué se hace ?.- Estos diagramas representan las operaciones que se efectúan en cada una de las actividades o labores en que se descompone un procedimiento y el puesto o departamento que las ejecutan, cuando hablamos de labor incluimos los esfuerzos físicos y mentales.

C) De método - ¿Cómo se hace ?.- Son útiles para fines de adiestramiento y presentan además la manera de realizar cada operación de procedimientos, por la persona que debe realizarla y con la secuencia establecida. Se usa el formato vertical.

D) Análítico - ¿Para qué se hace ?.- Presenta no sólo cada una de las operaciones del procedimiento dentro de la secuencia establecida y la persona que lo realiza, analiza para qué, sirve cada una de las operaciones dentro del procedimiento. Consigna el tiempo empleado, la distancia recorrida y alguna observación complementaria. Se usa el formato vertical.

- E) De espacio - ¿ Dónde se hace ? ... Presenta el Itinerario y la distancia que recorre una forma o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de él, señalando el espacio por el que se desplaza. Puede señalarse el tiempo empleado en el recorrido. Se usa el formato arquitectónico.
- F) Combinados ... Presenta una combinación de dos o más fluxogramas de las clases anteriores. Se usa el formato :
- vertical : para combinar labores, métodos, análisis.
 - panorámico : para combinar varias formas y labores de varios puestos o departamentos.

DISEÑO BASICO DE DIAGRAMAS DE FLUJO

La elaboración del diagrama óptimo y más legible es el principal problema con que se enfrenta el principiante, pero esta aptitud se adquiere también con la experiencia.

DISEÑO BASICO

La técnica de los diagramas de flujo que se utiliza en sistemas y procedimientos es de tipo horizontal. La ventaja de este método desde el punto de vista del análisis de sistemas es la de señalar la división de responsabilidades con claridad, lo que ayuda en la obtención de una valoración sobre el control interno.

Es conveniente disponer de hojas de papel preparadas para dibujar los diagramas. Estas podrán estar divididas en seis columnas o más verticales con un fondo cuadrícula tenue. Los tamaños de estas hojas varían de

acuerdo a las necesidades, las medidas más comunes son 28 x 42 cm. y 24 x 35 cm. aproximadamente.

Las unidades administrativas se representan por columnas. Con el fin de confeccionar los diagramas de una manera ordenada, el sistema completo de la organización habrá de ser dividida en secciones lógicas. Sin embargo, aún con la división de secciones, una sección determinada puede no acomodarse en el diagrama. Aún cuando las columnas pueden no ser suficientes no es aconsejable ampliar el esquema. En estos casos es conveniente subdividir la sección en dos o más partes, usando una hoja para cada parte, de forma que resulte más fácil su lectura e interpretación.

Las columnas están encabezadas por el nombre del departamento, división, sección, o puesto de que se trate. También es importante incluir los nombres de los principales empleados, también se preverá un espacio para anotaciones con objeto de explicar abreviaturas que se utilicen en el diagrama.

La parte principal se usará para representar la recepción, preparación, movimiento, registro, etc. de todos los documentos, libros o cualquier dato del procedimiento.

La mayor dificultad de representación lo constituye el diseñar un reflejo óptimo del sistema, de manera que no quede un esquema sobrecargado de líneas u otra situación que pudiese crear confusión o falta de limpieza en la presentación. se pueden hacer borradores para obtener el esquema óptimo.

Los diagramas definitivos deberán presentarse a lápiz de forma que permitan correcciones o revisiones posteriores. El uso de una plantilla para dibujar símbolos de los diagramas definitivos puede ayudar.

El diagrama de flujo es el medio más efectivo para lograr una rápida comprensión de la relación entre los principales procedimientos de la empresa y la manera como las diferentes funciones contribuyen a ello.

CONSIDERACIONES EN LA ELABORACION DEL GRAFICO :

Se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones :

1. Identificación del Gráfico :

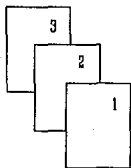
- a) Nombre del proceso
- b) Nombre del o de los departamentos involucrados
- c) Nombre de la persona que preparó el diagrama
- d) Nombre de la persona que revisó el diagrama
- e) Fecha de elaboración
- f) Número de pasos

UNIDAD ADMINISTRATIVA			
PROCEDIMIENTO :			
	ELABORÓ	REVISÓ	FECHA

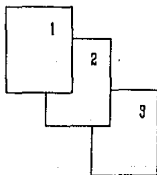
2. Identificar cada columna con el nombre del puesto, el cual nos señala la división de responsabilidad, lo ayudará a la obtención de una evaluación del control interno.

DEPARTAMENTO "A"	DEPARTAMENTO "B"	DEPARTAMENTO "C"

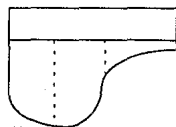
3. Las formas se señalan con cuadros (excepto las formas continuas usadas por equipos mecanizados)



ESTILO "A"

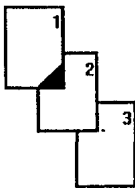


ESTILO "B"

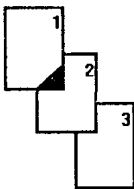


FORMA CONTINUA

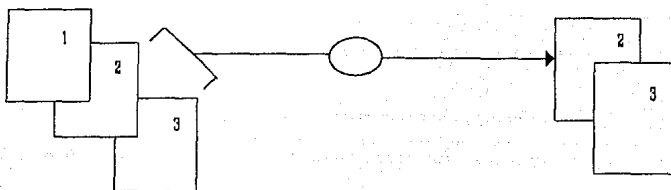
4. Cada vez que se elabora una forma se rellena la esquina inferior derecha del original.



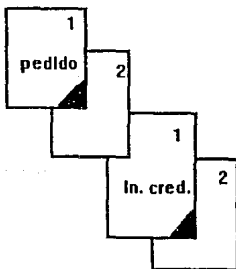
5. Cuando una forma se le hace un tratamiento en un Departamento que es necesario destacar, se puede indicar cada parte del trabajo desplazando hacia abajo las copias afectadas, así :



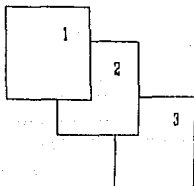
6. Las líneas de flujo salen perfectamente a un lado de las formas.



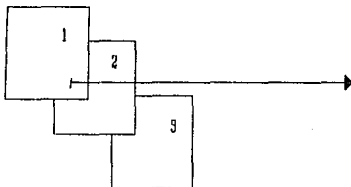
7. Debe ponerse el nombre de la forma o formas que se representan en el gráfico.



8. El original y las copias siempre que sea posible, deben ponerse en el mismo orden. Se numeran en la esquina superior derecha. Para el original siempre se usará el número uno; numerando a continuación las siguientes copias.



9. En cada caso deben presentarse los documentos que intervienen en un procedimiento.



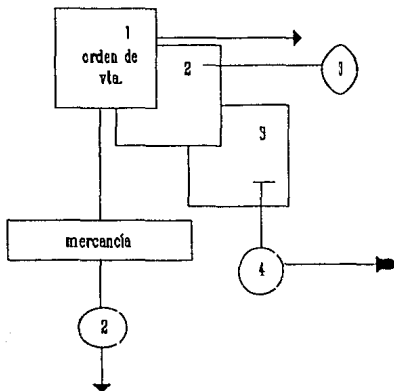
10. Cuando se transportan dos o más papeles, que van unidos, se reúnen los rectángulos identificando cada uno de ellos y el movimiento se representa por una sola línea.



11. Llevar un orden cronológico de los pasos, identificándolos con un número progresivo.

1. Elabora orden de venta

2. Envía al cliente mercancía, junto con original pedido y de relación de mercancía entregada.
3. Entrega duplicado orden de venta, facturación.
4. Entrega triplicado de orden de compra a contabilidad.

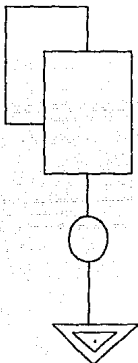


12. El archivo de formas se indica con el símbolo aceptado para almacenamiento o archivo, en el cual se anotará la letra correspondiente al método utilizado.

A = Alfabético

C = Cronológico

N = Numérico

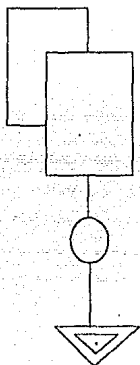


13. El archivo temporal y destrucción posterior de formas se indicará, en la forma siguiente : Anotando el período de tiempo en el símbolo.

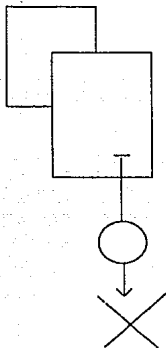
S = Semana

Q = Quincena

M = Mes



14. La destrucción inmediata de una forma se indica de la manera siguiente :



15. Si es posible que firme el jefe de departamento o el empleado que ha proporcionado la información.

METODO DESCRIPTIVO

Es otro método práctico para la evaluación del control interno, este método consiste en elaborar descripciones por escrito de las diversas características de los procedimientos clasificados por funciones, departamentos, empleados, registros que intervienen o forman parte del sistema.

La descripción de los procedimientos debe hacerse :

- 1) De manera que siga el curso de las operaciones en las diversas unidades administrativas.
- 2) Nunca de manera aislada o subjetiva.
- 3) Tomando en cuenta la operación de la unidad.
- 4) Incluyendo la identificación del empleado que lleve a cabo la función.

- 5) Indicar con detalle la forma de efectuar la operación señalando además su relación con la unidad administrativa siguiente.
- 6) Una vez terminada, resumir su evaluación.
- 7) Clasificar cada uno de los elementos del sistema de control interno como excelente, bueno, regular, etc.

Un texto narrativo bien elaborado es aceptable para descripción de tareas administrativas. En la descripción encontramos los procedimientos, políticas y controles de la empresa de una manera fácilmente inteligible. Para la pequeña y mediana empresa en donde los controles son limitados éste es uno de los mejores métodos para analizar y evaluar su control interno.

A. SECUENCIA DE LA ESCRITURA

La secuencia de la escritura debe abarcar los siguientes aspectos.

1. Nombre del responsable de la acción.
2. Número progresivo de la secuencia de cada paso
3. Palabra de acción (verbo).
4. Secuencia de la acción.

Realmente se está haciendo una narración secuencial de quien hace que, como se muestra a continuación:

RESPONSABLE	NUM. DEL PASO	VERBO	FASE DE ACCION
QUIEN	1	Elabora	Que
QUIEN	2	Recibe	Que
QUIEN	3	Revisa	Que
QUIEN	4	Firma	Que

Si el responsable sigue varios pasos de la secuencia entonces, enliste todos los pasos sin repetir el nombre del responsable.

5. DIAGRAMA DE FLUJO HORIZONTAL

En el trabajo de sistemas se desarrollan planes que entozan diversas especialidades técnicas por lo que es conveniente tratar lo correspondiente al diagrama que mejor nos ayude a desempeñar eficazmente la representación gráfica de procedimientos. Este diagrama es de tipo horizontal en donde el flujo va de izquierda y avanza hacia la derecha. Identifica cada uno de los documentos que fluyen en el proceso, trazo de un rayado con líneas continuas y punteadas, numeración de cada paso, en su caso descripción corta y clara de lo que sucede en un paso determinado.

Aplicación del diagrama.

El diagrama de flujo horizontal puede aplicarse en los siguientes trabajos de sistemas:

1. Mostrando que es lo que pasa en el sistema actual.
2. Haciendo más claro el flujo del nuevo sistema propuesto, en contraste con el anterior.
3. Tomando el lugar de un procedimiento.
4. Sirviendo como complemento de un procedimiento escrito.
5. Como un borrador que le ayude a desarrollar un procedimiento escrito más completo y funcional.

El diagrama de flujo horizontal es el más práctico que podemos utilizar en el trabajo de sistemas; la mayoría de las gentes entienden este diagrama, mientras que no pasa lo mismo con otros tipos.

5.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la Administración concernientes a política, organización, procedimientos. Una de las mayores oportunidades que existen reducir el costo de oficinas, radica principalmente en el aspecto de llegar a uniformar los procedimientos. Siempre existe una mejor manera de realizar cualquier tarea y una vez que se encuentra este modo, debe establecerse como el procedimiento que ha de seguirse.

El manual de procedimientos utiliza en forma uniforme métodos que existen para hacer tareas para evitar desperdicios de tiempo y esfuerzo en las oficinas.

Es importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un documento (manual), que viene a ser una guía de trabajo que resultará muy valiosa.

Como se ha mencionado los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina.

El manual de procedimiento es el documento de los " COMO "

DEFINICION

Los Manuales de Procedimientos son aquellos instrumentos de Información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

El manual de procedimientos puede llamarse también:

Manual de Operación

Manual de Rutinas de trabajo

Manual de trámites y métodos de trabajo

Manual de práctica estandar

El manual de procedimientos contiene además de los diferentes puestos (precisando su responsabilidad y participación),* un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo con, ilustraciones a base de símbolos y diagramas para aclarar los datos. Estos manuales incluirán las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, junto con un instructivo para su llenado.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Un procedimiento aislado no permite conocer la operación de una unidad administrativa, por lo que surge la necesidad de que los procedimientos se agrupen, de manera sistemática, en un documento que es el manual de procedimientos.

Los manuales de procedimientos están considerados como elementos básicos para coordinación, dirección y control administrativo y que facilitan la adecuada relación entre distintas unidades administrativas de la organización.

Los objetivos del manual de procedimientos son:

- a) Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- b) Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- c) Describir gráficamente los flujos de operaciones.
- d) Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- e) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales
- f) Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.

IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

La importancia del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y por qué han de realizarse. Al describir procedimientos se uniforman y documentan las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y se orienta a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

TIPOS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

De manera general, los manuales de procedimientos por sus características diversas pueden clasificarse en:

Manuales de Procedimientos de Oficinas

Manuales de Procedimientos de Fábrica.

También pueden referirse:

A tareas y trabajos individuales, por ejemplo, cómo operar una máquina de contabilidad.

A prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento, por ejemplo: El manual de reclutamiento y selección de personal.

A prácticas generales en un área determinada de actividad por ejemplo: Manual de procedimientos de ventas, manual de procedimientos de producción, etc.

Se puede clasificar de acuerdo a su ámbito de aplicación y alcances en:

Manual de procedimientos general: Es aquél que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.

Manual de procedimientos específico: Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las

operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

CONTENIDO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Una regla respecto al contenido de este tipo de manuales, podemos decir que un manual no debe contener más que los elementos estrictamente necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables.

La sencillez y la profundidad deben ser los caracteres que inspiren su programación.

Es difícil abarcar una fórmula única de todos los elementos que deben aparecer en cada apartado del manual.

Sin embargo los elementos que deben aparecer en los manuales son:

1. INDICE

Es una lista de los apartados de manual. Es decir, es un esquema al que se le puede añadir letras del alfabeto o números como referencia.

Los índices pueden ser:

Gráfica No. 48

I NUMERICOS

1. INDICE
2. INTRODUCCIÓN
- 2.1 OBJETIVO DEL MANUAL
- 2.2 ALCANCE
- 2.3 COMO USAR EL MANUAL
- 2.4 REVISIONES Y RECOMENDACIONES
3. ORGANIGRAMA
- 3.1 INTERPRETACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA
4. GRÁFICAS
- 4.1 DIAGRAMAS DE FLUJO
5. FORMAS E INSTRUCTIVOS

II ALFABETICO-NUMERICOS

1. INDICE
2. INTRODUCCIÓN
- A. OBJETIVO DEL MANUAL
- B. ALCANCE
- C. COMO USAR EL MANUAL
- D. REVISIONES Y RECOMENDACIONES
3. ORGANIGRAMA
- A. INTERPRETACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA
4. GRÁFICAS
- A. DIAGRAMAS DE FLUJO
5. FORMAS E INSTRUCTIVOS

INTRODUCCIÓN

Este apartado debe incluir una breve introducción al manual. Su propósito es explicar al usuario del manual lo que es el documento, el objetivo que se pretende cumplir a través de él, su alcance, cómo usar este manual y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.

a) **OBJETIVO:** Debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual. Por ejemplo:

" Actuar de manera que las operaciones de la naturaleza repetitiva se realicen siempre en forma sistemática para garantizar una uniformidad "

b) **ALCANCE:** Es una explicación breve de lo que abarca el manual de procedimientos. Ejemplo:

" Este manual abarca procedimientos que se operan en el departamento A "

c) **COMO USAR EL MANUAL:** Esta Sección, tal vez, la parte más importante de la introducción, indican al usuario todo cuanto tienen que saber para utilizar el manual. Ejemplo:

" Un examen breve del formato "

" Mantener el manual el manual actualizado y devolverlo cuando dejen la empresa "

d) **REVISIONES Y ACTUALIZACIONES:** Aquí se indica con quien debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones, o hacer recomendaciones respecto al manual de procedimientos. Ejemplo:

" Cualquier cambio, corrección o recomendación se comunicará al departamento de sistemas y procedimientos. Este llevará a cabo revisiones periódicas al respecto "

3. ORGANIGRAMA

En este apartado se representará gráficamente la estructura orgánica y debe incluir aspectos como:

- Sistemas de Organización.- En esta sección, se indicará el tipo de estructura organizacional (funcional, lineal, etc.) que el organismo social o la unidad administrativa ha usado. Ejemplo: " El departamento A cuenta con un sistema de organización de tipo funcional ".

Método de departamentalización.- Es aquí donde mencionamos el tipo de departamentalización (geográfica, por producto, etc.)

Ejemplo: " El departamento A adoptó el tipo de departamentalización por funciones para llevar a cabo el establecimiento de actividades principales "

- Tipo de centralización y descentralización.- En esta sección se hará indicación sobre la prolongación de la delegación.

Ejemplo: " El departamento "A" adopta el tipo de centralización funcional ".

- Relación entre personal con autoridad de línea y asesoría.- Es aquí donde conviene indicar que la organización de línea está investida por la fuente primaria de autoridad, y el personal asesor que ayuda y apoya al de línea.

" El departamento A se pondrá en contacto con la "Unidad de sistemas y procedimientos", en todo lo referente a revisiones y actualizaciones de los manuales administrativos.

4. GRÁFICAS

Aquí los procedimientos se representarán de manera gráfica, siguiendo la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y lo recorrido de las formas o los materiales.

Los procedimientos se representan gráficamente por medio de Diagramas de Flujo.

5. ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL (Texto)

En este apartado se deberán presentar por escrito, de manera narrativa secuencial, cada uno de los pasos que hay que realizar dentro de un procedimiento explicando en qué consisten, cuándo, cómo, con qué, dónde y en qué tiempo se llevan a cabo, indicando las unidades administrativas responsables de su ejecución.

La redacción de los procedimientos es muy importante, éstos deben ser directos, concisos y claros, para tener un texto eficaz se recomienda:

- a) Usar un verbo al inicio de cada paso u operación

Ejemplo: Revisa documento

Entrega mercancía

Ejemplo :

- a) Redactar en tiempo presente
- b) Leer forma 22, el empleado de cuentas por cobrar.
- c) Suprimir las palabras innecesarias. Una buena redacción es concisa
- d) Evitar incorrecciones.- Es decir, colocar las frases aclaratorias y subordinadas junto a los nombres que califican.
- e) Evitar palabras ostentosas. Hay que sustituir las palabras rebuscadas por frases sencillas y claras, porque en el manual las va a interpretar el usuario.
- f) Expresarse con claridad. La eliminación de palabras inútiles es una buena manera de contribuir a la claridad, así como de una uniformidad de estilo.

6. FORMAS

Todo organismo está invadido por formas. Para darse cuenta de que la mayor parte del trabajo realizada en una oficina consiste en trasladar

datos e información de una unidad a otra. Su importancia afecta al trabajo administrativo en un porcentaje que varía del 65 % al 80 %.

Este dato significativo dice G. Continolo¹⁹ "Sirve para justificar la aseveración de que las operaciones referentes al manejo de los impresos, constituye uno de los principales componentes del trabajo de oficina".

Gibbs Meyers dice: " Una forma no es más que un objeto que tiene impresa información variable ".

Desde el punto de vista funcional hay que aclarar que existirá una forma si al mismo tiempo existe un procedimiento que prevea su ejemplo.

Las formas que se utilizan dentro de un procedimiento deben también formar parte del manual de procedimientos, ya sea intercalándolas en el procedimiento en que se originan o Incluyéndolas como apéndice del mismo.

Las partes de una forma son:

1. La Identificación consiste en el título y número de la forma y en ocasiones también el serial.
2. Las Instrucciones que pueden ser la explicación de cómo se debe llenar la forma, la ruta de ésta y las copias.
3. La Introducción es la información que prepara la acción inmediata que se va a tomar
4. El Cuerpo representa la parte principal de la forma y constituye la acción que tiene lugar después de la introducción. Es la parte más amplia de la forma y precisa de un cuidadoso diseño.
5. La Conclusión consiste en firmas de autorización, aprobación, u otro dato concluyente que le da validez formal.

Gráfica No. 49

¹⁹ Dirección y organización del trabajo administrativo pág. 295 Ed. Dewto S.A.

1
2. INTRODUCCIÓN
4. CUERPO
5. CONCLUSIÓN
2. INSTRUCCIONES

INSTRUCTIVO

Son las instrucciones para llenar la forma que debe aparecer en el manual de procedimientos.

Gráfica No. 50

INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS		
ASPECTOS GENERALES :		
TÍTULO:		
OBJETO :		
ELABORA :		
CLAVE :		
FUENTE DE INFORMACIÓN :		
DOCUMENTO (S) BASE :		
DOCUMENTO QUE ORIGINA :		
MEDIOS DE CONTROL :		
ELABORACIÓN :		
REVISAR :		
AUTORIZA :		
MEDIDA :		
DISTRIBUCIÓN DE EJEMPLARES :		
ORDEN	COLOR	DESTINO
USO		
ORIGINAL		
DUPLICADO		
TRIPPLICADO		
CUADRUPLICADO		
QUINTUPLICADO		

COMO ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El primer paso para elaborar un manual de procedimientos es determinar lo que se desea lograr. Para ello, el analista de sistemas deberá hacer las siguientes preguntas :

- ¿ Cuál es el objetivo del organismo al crear el manual de procedimientos ?
- El objetivo tiene su razón de ser en algunos motivos fundamentales :
- La necesidad de garantizar una rígida uniformidad de tratamiento de las actividades periódicas.
- Reducir los errores operativos al máximo posible.
- Reducir el período de adiestramiento de los nuevos empleados.
- Facilitar la introducción de los empleados en los nuevos trabajos.
- Evitar que los cambios del sistema sean consecuencia de decisiones demasiado rápidas.
- Facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional.
- ¿ Qué beneficios proporcionará el manual de procedimientos ?
- Es muy probable que el manual permita a los usuarios aprender un nuevo sistema de contabilidad con rapidez y facilidad. Que sirva como guía para aclarar dudas del personal.
- El manual de procedimientos correctamente elaborado puede servir como un valioso instrumento directivo.
- ¿ Qué espero yo o mi departamento lograr con el manual de procedimientos ?
- Básicamente lograr los objetivos del organismo social, el manual debe ayudar a actuar de modo que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre de la misma forma, ayudando con esto a la eficiencia de mi departamento.
- Una vez determinados los objetivos del manual, habrá que ponerlos por escrito. Esto ayudará al analista de sistemas a tener la certeza de que son lógicos. Cuando tengamos que definir los objetivos del manual de procedimientos, hay que recordar que tienen un propósito común : obtener resultados. El propósito del manual de procedimientos es " Asegurar que sus usuarios se comporten de una manera específica ".

ETAPAS DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PLANEACION

Es aquí donde se determina el enfoque que se le dará al manual y el detalle del mismo, y se podrá informar a niveles superiores acerca de los posibles problemas existentes en la elaboración del mismo.

Se preparará una descripción de las funciones y actividades que deberá ejecutar el equipo de trabajo y se estudiarán en forma general, las cartas de organización y organigramas de área, estudio y localización exacta de los objetivos, el estudio de los trabajos de organización, ventajas y desventajas del método que se deberá utilizar.

Dentro de esta fase se pueden utilizar algunas técnicas como Gráficas de Gantt o método PERT.

A. RECOPIACION DE DATOS

Consiste en recoger información de las unidades administrativas, para lo que el analista puede auxiliarse de algunos de estos métodos :

1. Investigación Documental.- Consiste en recolectar y hacer un examen de la Información que exista, gráfica o escrita; en los archivos de la empresa.
2. Entrevistas con los empleados.- Consiste en obtener información de las explicaciones verbales de los empleados sobre las operaciones que ejecuta.
3. Entrevistas con los supervisores o jefes inmediatos.- Consiste en complementar los datos que se omitan en las explicaciones de los empleados.
4. Observación Directa.- Tiene como finalidad completar, confrontar y verificar los estudios que hayan realizado conforme a la investigación documental.

5. Cuestionarios.- Consiste en recoger información por medio de preguntas planeadas, en el área que se va a investigar.

B. ANALISIS DE LOS DATOS

El análisis de la información obtenida, nos permitirá conocer muchas de las actividades que tiene un determinado puesto en el organigrama social, sus interacciones, sus grados de autoridad y responsabilidad.

C. ELABORACION DEL PROYECTO

Una vez analizada la información, el analista debe elaborar el proyecto del manual, que someterá a la consideración del jefe. Para el proyecto se recomienda por escrito los procedimientos, después los diagramas de flujo y por último las formas a utilizar.

D. AUTORIZACION

Una vez elaborado el manual y para facilitar la implantación de éste se recomienda que sea autorizado por las partes que intervienen :

- + Por la Dirección Superior, para darle formalidad y apoyo necesario.
- + Del responsable de la unidad administrativa que intervino en el proceso de que se trate, para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.
- + De la unidad responsable de la elaboración de manuales administrativos si la hay o del grupo de técnicos en su caso.
- + Del consultor externo en su caso.

Puede firmarse en la hoja de aprobación del manual.

Gráfica No. 51

HOJA DE APROBACIONES

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ASUNTO :

ANALISTA:

FECHA DE IMPRESIÓN :

FECHA DE IMPLANTACIÓN :

REVISIONES :

FECHA :

HOJA :

FECHA :

HOJA :

FECHA :

HOJA :

FECHA :

HOJA :

FECHA :

HOJA :

FECHA :

HOJA :

EL PRESENTE MANUAL INTERESA A :

 TODOS LOS DEPARTAMENTOS AL DEPTO. :

APROBACIONES

FIRMAS

1

2

3

4

5

El formato definitivo del manual debe hacerse utilizando un lenguaje claro y sencillo, el texto debe ser redactado del modo más claro posible, usando un lenguaje al alcance de todos y en forma positiva, más que negativa o de prohibición.

E. TIPOGRAFIA

Ya sea que se produzca a máquina de escribir o en imprenta. Puede usarse distintos tipos de mayúsculas para los títulos de los párrafos para que se destaquen en el texto.

F. DISPOSICION DEL MATERIAL

Se recomienda iniciar con un índice de su contenido, después introducción, organigrama, diagrama de flujo, textos, formas e instructivos.

G. DISTRIBUCION E IMPLANTACION

Una vez que un manual ha sido elaborado, autorizado, e impreso, se procede a su distribución. la responsabilidad de la distribución queda asignada a la unidad de sistemas y procedimientos, o a un órgano particular y debe llevarse un registro de los poseedores del manual.

CONTROL DEL MANUAL. Es necesario conocer los nombres de los destinatarios para poder organizar convenientemente la distribución y asegurarse de que cada interesado ha recibido el ejemplar que le corresponde.

Gráfica No. 52

CONTROL DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS					
NOMBRE DEL USUARIO	NÚM. DE MANUAL	UNIDAD ORGÁNICA	FIRMA DE RECIB. O DEV.	FECHA ENTREGA	FECHA DEVOLUCIÓN
GERARDO T.S.	2	DEPTO. PERS.		25/6/84	
ARMANDO G.S.	3	DEPTO. VTAS.		27/6/84	

H. REVISION Y MODIFICACION

Considerando que las operaciones de un organismo social van en aumento progresivo, transformándose en una acumulación de trámites, es necesario observar la dinámica de los manuales revisándolos y actualizándolos constantemente.

El valor de un manual y en especial el de los procedimientos, depende de la valdez de su información. por lo tanto, es responsabilidad de la unidad de sistemas y procedimientos o de su equivalente mantenerlo al corriente.

I. ACTUALIZACION

Para cortar la obsolescencia, habrá que planear revisiones y actualizaciones, por parte de la unidad administrativa responsable (Sistemas y Procedimientos, Organización y Métodos) o de su equivalente. S. Z. Diamond²⁰ al respecto comenta que hay dos tipos de actualizaciones :

- Actualizaciones Irregulares Consiste en llevar a cabo actualizaciones conforme sean necesarias (no planeadas)
- Actualizaciones Regulares. Consiste en establecer un programa de actualizaciones periódicas (planeadas).

Las recomendaciones se pueden dar a los analistas respecto a las actualizaciones, estas son :

- * Llevar registros de todos los cambios hechos en cada manual (o los cambios no aceptados) y las razones para ello.
- * Una copia de las páginas del manual que se ha publicado, junto con notas que indiquen las fechas en que estuvieron en vigor.

²⁰ op cit p. 123

Al actualizar se debe tomar en cuenta que :

- + La unidad administrativa responsable (Sistemas y Procedimientos, Organización y Métodos) deberá establecer programas de actualización a fin de mantener los manuales apegados a la realidad.
- + El Departamento de Sistemas y Procedimientos u Organización y Métodos debe mantener la uniformidad de contenido y presentación.
- + La actualización de los manuales se someterán a los mismos trámites de autorización y distribución requeridos para la elaboración del original de los mismos.

Caso Práctico

Auditoría Analítica y Manual de Procedimientos

- **Estudio Preliminar.**
- **Cuestionario General.**
- **Cuadro de Distribución de Respuestas.**
- **Definición del Problema.**
- **Objetivo.**
- **Recursos Necesarios.**
- **Informe Final.**

Como hemos mencionado la Auditoría Analítica es una técnica para realizar en forma sistemática el examen y evaluación del sistema operativo a fin de que la dirección superior pueda esperar que su labor o actividad funcione con mayor eficiencia y eficacia.

La Auditoría Administrativa ²¹ es un servicio especializado prestado a la dirección superior, en el que al realizar el análisis detallado de la empresa a través de todas las funciones examinadas, empleando siempre el método científico, el auditor administrativo se convierte en una de las pocas personas de la empresa que conoce las más profundas habilidades y métodos de varios departamentos. Es un verdadero servicio de consultoría de dirección perteneciente a la empresa.

La Auditoría Administrativa proporciona un panorama administrativo general del organismo social que se audita, señalando el grado de efectividad con el que opera cada una de las unidades administrativas que la integran; por tanto, señalando también aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención por parte de la dirección del organismo.

La Auditoría Administrativa sigue una metodología para ser aplicada a los organismos, ahora exponemos la metodología de la planeación de un estudio de auditoría administrativa de acuerdo con Rodríguez Valencia.

²¹ Síntesis de Auditoría Administrativa, Rodríguez Valencia, p. . Ed. Trillas.

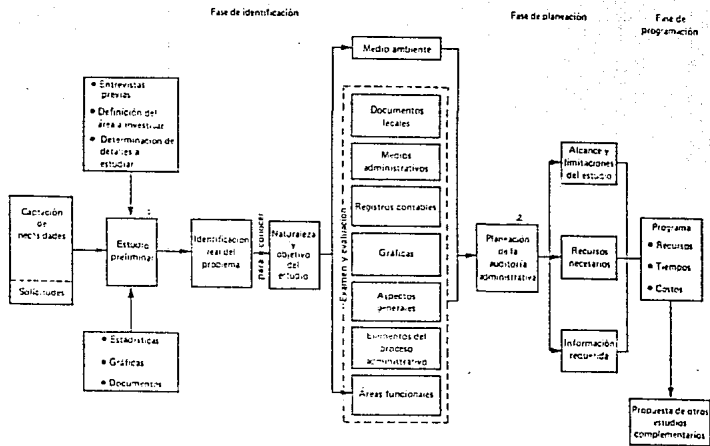
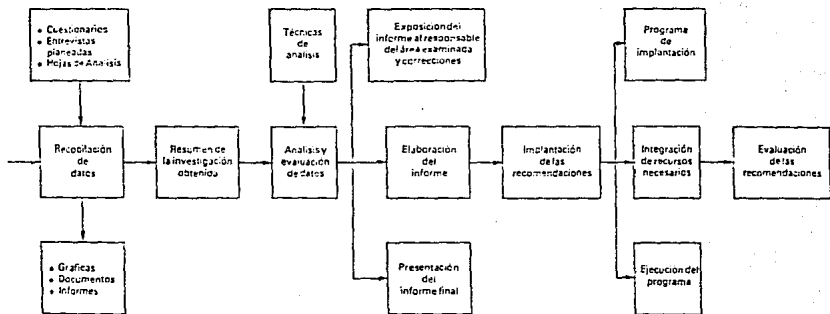


FIGURA 7.5. Metodología de la planeación de un estudio de auditoría administrativa de acuerdo con Rodríguez Valencia.

Fase de desarrollo

Fase de seguimiento



En este capítulo desarrollaremos una Auditoría Administrativa aplicando la Metodología propuesta por el anterior autor.

AUDITORÍA ANALÍTICA

La empresa " Deportiautos, S.A. de C.V. " es una empresa dedicada a la fabricación, renta y venta de autos Fórmula 3, Golf, Deportivos, partes, y refacciones, además de ofrecer entrenamiento a los pilotos para los autos.

Es una empresa creada hace 6 años, que al momento de su creación cuenta únicamente con 5 departamentos : Administrativo, Almacén, Fabricación, Mantenimiento de Automóviles y Pintura. Pero a partir de este año y debido al incremento de la demanda de su producto y a la necesidad de aumentar sus ventas se ha decidido crear y organizar los departamentos de acuerdo a la estructura organizacional propuesta.

La empresa " Deportiautos S.A. de C.V. " se localiza en la 63 "E" Oriente Num. 1410, Colonia Resurrección.

ESTUDIO PRELIMINAR

Es necesario iniciar la Auditoría Analítica con un contacto previo que proporcione una idea global del problema que se va a estudiar.

En el estudio preliminar de la Auditoría Analítica practicada a " Deportiautos S.A. de C.V. " la información se obtuvo mediante la observación, entrevistas, aplicación de cuestionarios y consulta a archivos y papeles de la empresa.

La empresa carece de manuales administrativos por lo que es necesario entrevistar al personal para estructurar los procedimientos que habrán de

Implantarse; por lo que se establece el seguimiento de acuerdo a la información del personal. Las entrevistas se hacen a todo el personal ya que de esta manera se conocen las actividades de todos y la manera como se relacionan. Estas (las entrevistas) se desarrollan en el lugar y tiempo de trabajo y son acompletadas con datos obtenidos de la observación y consulta a datos de archivo y registros.

El estudio preliminar se inicia con la aplicación de un cuestionario general para conocer la situación de la empresa y detectar sus carencias y debilidades para aplicar las medidas correctivas necesarias para aprovechar al máximo los recursos con los que contamos.

Algunas actividades de los procedimientos se llevan a cabo de acuerdo a las experiencias de quienes las elaboran y no porque así hayan sido establecidas. El personal conoce su trabajo y la secuencia de operaciones pero en ocasiones tiene que realizar actividades que no corresponden a su área.

Las decisiones son tomadas en su mayoría por el Gerente General por lo que es una organización centralizada.

Observamos como algunas operaciones se atrasan porque se tienen que mandar a México para su autorización.

La empresa utiliza algunas formas de PRINTAFORM y las demás no han sido diseñadas por lo que se hace necesaria su elaboración.

Tenemos total cooperación sólo que debido a los eventos en los que tienen que presentarse la auditoría se demora hasta su culminación.

Es necesario establecer que aún cuando observamos los procedimientos de fabricación de automóviles; éstos no serán mejorados ya que están establecidos de acuerdo a normas y procedimientos que vienen de Inglaterra, lugar de origen de la empresa.

El cuestionario General empleado es el siguiente :

CUESTIONARIO GENERAL

Nombre :

Puesto o Categoría :

Departamento o Sección :

Jefe Inmediato :

Antigüedad :

Fecha :

1. OBJETIVOS Y PLANES

1. ¿ Los objetivos que persigue la empresa realmente son alcanzables ? ¿ Por qué ?
2. ¿ Se han concluido la mayoría de los objetivos fijados en periodos anteriores ? ¿ Por qué ?
3. ¿ Al realizar la planeación de las actividades generales de la empresa, se toman en consideración el medio ambiente externo e interno del presente y el futuro?
4. ¿ Su personal está identificado plenamente con los objetivos que persigue la institución?
5. ¿ Se comparan los resultados obtenidos en un periodo con los objetivos fijados a un principio?
6. ¿ Están los planes encaminados al logro de los objetivos?

7. ¿ Con qué frecuencia se revisa la planeación para lograr la satisfacción de los objetivos?
8. ¿ Cuál es su participación en la implantación de los objetivos?

II. POLITICAS Y PRACTICAS

- 1.- ¿ Las políticas de la empresa son flexibles o inflexibles? ¿ por qué ?
- 2.- ¿ El personal aplica y respeta las políticas de la empresa ?
- 3.- ¿ Por qué cree usted que las políticas son importantes en su empresa ?
- 4.- ¿ Las políticas del organismo son revisadas y evaluadas a fin de crear nuevas o modificar las ya establecidas ?
- 5.- ¿ Cómo se establecen las políticas de su departamento ?
- 6.- ¿ A través de que medios la Dirección General da a conocer las políticas ?
- 7.- ¿ Desarrolla con dificultad su trabajo ?
- 8.- ¿ Qué obstáculos encuentra en la práctica de su trabajo en relación con las políticas de la empresa ?

III. ESTRUCTURA ORGÁNICA

- 1.- ¿ Los organigramas son revisados y evaluados constantemente por la Dirección General ?
- 2.- ¿ Se cuenta con manuales de organización en los diferentes departamentos ?
- 3.- ¿ Hay una adecuada comunicación de los superiores para con sus subordinados inmediatos?
- 4.- ¿ Poseen don de mando los encargados de cada área ?
- 5.- ¿ Su empresa maneja organigramas de los diferentes departamentos y de la Institución en general?

- 6.- Esta plenamente ubicado el personal dentro de la estructura organizacional ?
- 7.- ¿ Tiene el personal claramente definidos sus deberes y responsabilidades ?
- 8.- ¿ A su juicio existe duplicidad de funciones o de mando ?

IV SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

- 1.- ¿ Se maneja a la organización como un todo o en partes ?
- 2.- ¿ Se cuentan con manuales de procedimientos en los distintos departamentos de la empresa?
- 3.- ¿ Los sistemas y procedimientos en los distintos departamentos de la empresa ?
- 4.- ¿ Cómo considera los procedimientos aplicados en el organismo simples o complejos? ¿ Por qué ?
- 5.- ¿ Qué aportaciones podría dar para mejorar los procedimientos ya implantados en la empresa ?
- 6.- ¿ Satisface el actual sistema las necesidades y requisitos de la empresa ?
- 7.- ¿ Cuenta la empresa con sistemas y procedimientos establecidos en una de las funciones de la empresa ?
- 8.- ¿ Se cuenta con las formas necesarias para el adecuado desarrollo de los procedimientos ?

V MÉTODOS DE CONTROL

- 1.- ¿ Se ha practicado alguna vez Auditoría Administrativa o algún otro programa de medición de trabajo en su empresa ?
- 2.- ¿ Los sistemas de control implantados en su empresa son revisados y evaluados continuamente ?
- 3.- ¿ Se requiere con frecuencia la utilización de tiempo extra para sacar el trabajo atrasado ?

- 4.- ¿ Se explica un excesivo control en las operaciones de cada área ?
- 5.- ¿ Se considera de importancia los sistemas o métodos de control en un organismo ? ¿ Por qué ?
- 6.- ¿ Se tienen reuniones periódicas con los jefes de departamento para detectar posibles fallas en la organización ?
- 7.- ¿ Los resultados obtenidos son comparados con periodos anteriores y con objetivos preñados ?
- 8.- ¿ Considera que las operaciones podrían simplificarse, eliminarse, combinarse, mejorarse para hacer operaciones más efectivas ?

VI MEDIOS DE OPERACION

- 1.- ¿ Dispone el personal de los recursos materiales necesarios para cada actividad ?
- 2.- ¿ Qué aspectos se consideran importantes en la adquisición de maquinaria o refacciones ?
- 3.- ¿ El mantenimiento preventivo del equipo es el adecuado o podría mejorarse ?
- 4.- ¿ El espacio disponible está funcionalmente distribuido ?
- 5.- ¿ Se cuenta con los manuales operativos necesarios para el adecuado manejo del equipo ? ¿ Se utilizan ?
- 6.- ¿ Se han llevado a cabo estudios de tiempos y movimientos en las diferentes áreas de la empresa ?
- 7.- ¿ Qué utilidad se le da a los materiales y equipo obsoleto y de deshecho en la empresa y fuera de ella ?
- 8.- ¿ Se cuenta con espacio suficiente para la realización de las operaciones ?

VII POTENCIAL HUMANO Y ELEMENTOS FISICOS EMPLEADOS

- 1.- ¿ Los empleados se desarrollan en un medio ambiente propicio para que sean productivos ?
- 2.- ¿ El personal cuenta con todos los utensilios y herramientas necesarias para desarrollar adecuadamente su trabajo ?
- 3.- ¿ Al personal se le paga realmente lo que trabaja ? ¿ Más o menos ?
- 4.- ¿ Existe algún proceso de motivación Implantado en la empresa para aumentar la productividad de los trabajadores ?
- 5.- ¿ El índice de incapacidades en su empresa es alto, bajo ? ¿ A qué atribuye esto ?
- 6.- ¿ Es muy frecuente la rotación de personal en su empresa ? ¿ A qué atribuye esto ?
- 7.- ¿ Se deja participar en la toma de decisiones a los subordinados jerárquicamente inmediatos?
- 8.- ¿ Reciben continuamente capacitación y adiestramiento los trabajadores y administrativos ?

CUADRO DE DISTRIBUCION DE RESPUESTAS

(Cuestionario aplicado a veinte personas)

Cuestionario	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
1	8	7	7	3	7	8	8
2	8	7	8	4	8	8	8
3	8	7	7	4	8	7	7
4	8	7	6	6	8	8	8
5	7	7	6	6	8	7	6
6	8	8	5	8	7	8	7
7	7	7	6	6	6	8	8
8	8	7	6	5	7	8	7
9	8	8	6	4	6	8	8
10	8	7	6	4	5	8	8
11	8	7	6	4	6	8	7
12	7	7	4	4	7	7	7
13	8	8	5	6	6	6	5
14	7	8	7	6	7	8	6
15	6	7	7	4	8	6	8
16	8	7	6	4	6	7	8
17	7	7	6	4	7	8	7
18	8	8	7	4	7	8	8
19	8	8	6	3	7	7	7
20	8	8	6	3	7	8	8
TOTAL	153	147	123	92	139	151	146
TOTAL %	95.6%	91.8%	76.8%	57.5%	86.8%	94.3%	91.2%

Los factores se refieren a preguntas sobre :

Factor	Contenido
1	Objetivos y planes
2	Políticas y Prácticas
3	Estructura Orgánica
4	Sistemas y Procedimientos
5	Métodos de Control
6	Medios de Operación
7	Potencial Humano

Para obtener estos resultados tomé las 8 preguntas en cada factor por las veinte personas a las que se les aplicó el cuestionario, lo que me dá 160

como el 100%; cada factor suma un resultado que se divide entre los 160 lo que da el resultado del porcentaje de efectividad por factor.

Es conveniente señalar que los factores que menos se están alcanzando son los números 3 y 4 por los que serán sobre los que trabajaré más profundamente. Esto aunado a los resultados obtenidos en las entrevistas y observación directa da como resultado el aplicar a la empresa la Auditoría Administrativa de naturaleza Analítica.

ESTIMACION DE TIEMPOS				
UNIDAD ADMINISTRATIVA :		FECHA INICIO : 2 - ENERO - 92		
ASIGNACIÓN NÚM. :		FECHA TERMINACIÓN : 4 - FEBRERO - 92		
RESPONSABLES : LETICIA MALPICA SOTO (L.M.S.) MIRIAM JÍMEZ ALARCÓN (M.J.A.)				
DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	AUDITOR ASIGNADO	HORAS ESTIMADAS	TOTAL	FECHA
1. ESTUDIO PRELIMINAR OBTENER INF. DOC. SOBRE LA EMPRESA. OBTENER INF. SOBRE EL CAMPO UTILIZANDO : OBSERVACIÓN ENCUESTA ENTREVISTA	L.M.S. M.J.A.	8 HRS. 14 HRS.	8 HRS. 14 HRS.	
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	L.M.S. - M.J.A.	2 HRS.	2 HRS.	
3. PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA ALCANCE Y LIMIT RECURSOS NEC. INF. REQUERIDA	L.M.S. - M.J.A.	8 HRS.	8 HRS.	
4. PROGRAMACIÓN DE LA AUDITORÍA + RECURSOS + TIEMPO + COSTOS	L.M.S. - M.J.A.	8 HRS.	8 HRS.	
5. DESARROLLO ENTREVISTAS RECOPIACIÓN DE DATOS GRÁFICAS RESUMEN DE LA INF. OBTENIDA ANÁLISIS Y EVAL. ELAB. DEL MANUAL EXPOSICIÓN DEL MANUAL PRESENTACIÓN DEL MANUAL	L.M.S. - M.J.A.	40 HRS. 24 HRS. 24 HRS. 40 HRS. 24 HRS. 16 HRS. 8 HRS. 16 HRS.	192 HRS.	

PROGRAMA POR ÁREA

NOMBRE DE LA EMPRESA : " DEPORTIAUTOS S.A. DE C.V. "
 UNIDAD ADMINISTRATIVA : ALMACÉN
 RESPONSABLE : JUAN GARCÍA P.

FECHA INICIO : 2 - ENERO - 92

FECHA TERMINACIÓN : 4- FEBRERO - 92

ETAPA	DESCRIP. DE ACTIV.	TIEMPO ESPERADO	TIEMPO REAL	REFERENCIA	REALIZADO POR
1	ESTUDIO PREL	11 HRS.	9 HRS.	C-G- 1	L.M.S. - M.J.A.
2	DEF. DEL PROBLEMA	2 HRS.	5HRS.	C-G- 1	L.M.S. - M.J.A.
3	PLANEACIÓN	8 HRS	10 HRS.	C-G- 1	L.M.S. - M.J.A.
4	PROGRAMA- CIÓN	8 HRS.	8 HRS.	C-G- 1	L.M.S. - M.J.A.

No Hay Hoja

178
—
5

PROGRAMA POR ÁREA

NOMBRE DE LA EMPRESA : " DEPORTIAUTOS S.A. DE C.V. "
 UNIDAD ADMINISTRATIVA : GERENCIA
 RESPONSABLE : GERMÁN LUNA FERNÁNDEZ.

FECHA INICIO : 2 - ENERO - 92

FECHA TERMINACIÓN : 4- FEBRERO - 92

ETAPA	DESCRIP. DE ACTIV.	TIEMPO ESPERADO	TIEMPO REAL	REFERENCIA	REALIZADO POR
1	ESTUDIO PREL	11 HRS.	10 HRS.	C-G-1	L.M.S. - M.J.A.
2	DEF. DEL PROBLEMA	2 HRS.	6 HRS.	C-G-1	L.M.S. - M.J.A.
3	PLANEACIÓN	8 HRS.	10 HRS.	C-G-1	L.M.S. - M.J.A.
4	PROGRAMACIÓN.	8 HRS.	10 HRS.	C-G-1	L.M.S. - M.J.A.
5	DESARROLLO	40 HRS.	46 HRS.	C-G-1	L.M.S. - M.J.A.
	- RECOPI. DE DATOS	24 HRS.	30 HRS.	C-G-1	L.M.S. - M.J.A.
	- RESUMEN DE LA INF.	24 HRS.	30 HRS.	C-G-1	L.M.S. - M.J.A.
	- ANÁLISIS Y EVALUAC.	40 HRS.	46 HRS.	C-G-1	L.M.S. - M.J.A.
	-ELABORAC. DEL MANUAL	8 HRS.	12 HRS.		L.M.S. - M.J.A.
	- EXPOSIC. DEL MANUAL	16 HRS.	20 HRS.		L.M.S. - M.J.A.
	- INFORME FINAL (MAN. DE PROCED.)				

PROGRAMA DE COSTOS

NOMBRE DE LA EMPRESA . " DEPORTIAUTOS S.A. DE C.V. "

FECHA DE INICIO : 2 - ENERO - 92

FECHA TERMINACIÓN : 4 - FEBRERO - 92

DESCRIPCIÓN ACTIVIDADES	TIEMPO	COSTO
1. ESTUDIO PRELIMINAR	22 HRS.	
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	2 HRS.	
3. PLANEACIÓN DE LA AUD.	8 HRS.	
4. PROGRAMACIÓN DE LA AUD.	8 HRS.	
5. DESARROLLO	192 HRS.	
TOTAL		

DEFINICION DEL PROBLEMA

Los problemas detectados en la empresa "Deportiautos, S.A. de C.V." son los siguientes:

- 1) La empresa carece de manuales de organización y procedimientos, por lo que en ocasiones atrasa su trabajo porque el personal desconoce a quien debe enviarse determinada documentación, o quien es el responsable de ejecutar determinado trabajo, además de que no tienen claramente establecidos los niveles jerárquicos y las funciones de cada puesto.
- 2) El personal no tiene una clara limitación de responsabilidades por lo que en ocasiones realiza actividades que no le corresponden.
- 3) No existe una estructura orgánica que muestre los niveles de autoridad y decisión en caso de que no esté el Gerente General.
- 4) El almacén tiene graves problemas con el inventario porque carecen del espacio físico y personal necesario para mantener el inventario actualizado, es necesario implantar eficientes sistemas de control porque el almacén puede sufrir pérdidas que disminuirían considerablemente las ganancias de la empresa. Siendo las refacciones que maneja de tanto cuidado y tan pequeñas es necesario tener el kardex de los materiales actualizado para evitar demoras y pérdidas innecesarias.
- 5) Cuando se aproxima una presentación de los automóviles, toda la empresa sufre alteraciones en su trabajo lo que da como resultado un desajuste en las operaciones, porque todo se concentra en las presentaciones que van a tenerse que aún cuando son el giro principal de la empresa deben manejarse de manera que no altere a las demás operaciones.
- 6) Es necesario unificar criterios respecto a la realización del trabajo en la oficina de México y la de Puebla, porque en ocasiones no se sabe si el trabajo ha sido aceptado en México.
- 7) La empresa carece de una fuerza de ventas especializada que promueva la venta y renta de los automóviles. Falta mercadotecnia, promoción y publicidad.

- 8) La empresa debe reforzar su control interno en almacén porque las refacciones empleadas son demasiado caras y pasa bastante tiempo parada la producción por falta de materiales.
- 9) El almacén debe contar con el espacio físico necesario para poder clasificar los materiales.
- 10) La empresa carece de inventario de papelería, materia prima, materiales y refacciones.
- 11) No existe un control sobre las formas empleadas, en ocasiones éstas no son regresadas o mandadas a su lugar de origen. Es necesario que el personal conozca quién debe manejar las formas para evitar que pasen por personas que no tienen nada que ver con el asunto que se maneja. Con ayuda del manual de procedimientos se conocerá la secuencia en cada operación que se realice en la empresa; así como el diseño y manejo de las formas necesarias en cada operación.
- 12) El personal no tiene visualizados los procedimientos y carece de cualquier tipo de inducción a la empresa y puesto lo que ocasiona demoras y descontrol para saber quién debe manejar o seguir determinada operación en cada caso.

El estudio preliminar y la definición del problema nos muestran que la auditoría que se practicará a la empresa "Deportlaautos, S.A. de C.V." es una Auditoría de naturaleza Analítica porque examinará los sistemas y procedimientos de la organización y por otro lado se establece en su alcance que la Auditoría se aplicará principalmente al administrativo y almacén de la empresa. La producción queda fuera del alcance de la Auditoría Administrativa porque se refiere a procesos de ingeniería muy avanzada.

OBJETIVO

La Auditoría Analítica aplicada en la empresa " Deportlautos S.A. de C.V. " tiene como objetivo general el de :

" Examinar y evaluar el sistema operativo de la empresa con el fin de determinar el grado de eficacia y eficiencia con el que opera para Implantar recomendaciones ".

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Examinar y evaluar los sistemas y procedimientos de la empresa para mejorar y agilizar las funciones en términos de tiempo y costo.
2. Estudiar el sistema de control y el operativo para mejorar su funcionamiento.
3. Verificar la exactitud de procedimientos, métodos, actividades y costos para Implantar las medidas necesarias para mejorarlas.
4. Estructurar los procedimientos necesarios para unificar las operaciones de la empresa.
5. Estudiar la secuencia de las operaciones para formular e implantar los procedimientos necesarios.
6. Elaborar un manual de procedimientos general con el fin de estandarizar las operaciones del personal de la empresa.
7. Diseñar el manual de procedimientos para que sirva como medio de inducción y capacitación para el personal de nuevo Ingreso.

RECURSOS NECESARIOS

Para efecto de la tesis no cuantifique costos, pero estos son los puntos que deben considerarse en la cuantificación.

1. Recursos Materiales

Papelería

Espacio Físico

Escritorios

Sillas

Computadora

Impresora

2. Recursos Humanos

1 Auditor

1 Auxiliar

3. Recursos Técnicos

Revista especializadas

Reportes

Diskettes para computadora

4. Recursos Financieros

Sueldo Auditor

Gastos

INFORME FINAL

La Auditoría Analítica aplicada a la empresa "Deportlauros S.A. de C.V." se realiza con el propósito de dar solución a los problemas que se presentan al Director General y en general a toda la empresa por la falta de una estructura organizacional y procedimental que contribuyan al buen funcionamiento de la empresa.

Estos problemas se pueden resumir en :

- 1) Falta de manuales administrativos
- 2) Falta de una delimitación de funciones del personal
- 3) Fallas en el sistema de control de inventarios
- 4) Sistemas y procedimientos ineficientes
- 5) Insuficiente personal de acuerdo a las cargas de trabajo
- 6) Fallas en el aspecto de organización
- 7) Falta de control en el manejo de formas
- 8) Falta de delegación de autoridad

Esta situación fue planteada a nivel de Dirección General y fué así como se decidió a efectuar una Auditoría Administrativa.

El número de personal que participó en dicho estudio fue de tres, un auditor y dos auxiliares.

Propósito

El objeto del presente estudio es descubrir las fallas en el aspecto de sistemas y procedimientos para implantar las mejoras posibles para lograr la eficiencia y eficacia de los recursos de la organización.

Período

La duración de la Auditoría Analítica fue de treinta días hábiles.

Alcance

La Auditoría se realizó en los siguientes departamentos :

Gerencia General

Gerencia de Ventas

Gerencia de Administración

Gerencia de Escuela de Pilotos

Almacén

Métodos Utilizados

La metodología practicada para la elaboración del presente estudio fue la siguiente :

- Cuestionario General
- Entrevistas dirigidas
- Observación
- Investigación Documental
- Verificación practicada de todos y cada uno de los puestos tratados en cuestionarios y entrevistas.

Personas Entrevistadas

Los cuestionarios y entrevistas fueron aplicados a todo el personal de la empresa excepto departamento de producción.

Recomendaciones

Las recomendaciones que se hacen son las siguientes :

- 1) Elaborar el Manual General de Procedimientos para establecer la secuencia de las operaciones.

- 2) Dar a conocer las descripciones de puestos para hacer un claro establecimiento y delimitación de funciones.
- 3) Informar al Gerente General de la conveniencia de delegar en alguna (s) persona (s) sus actividades para descargar un poco su trabajo y hacer más productivo el mismo.
- 4) Establecer los niveles de decisión de acuerdo a la delegación de autoridad y responsabilidad que haga el Gerente General.
- 5) El almacén debe contar con el espacio físico necesario ya que el tiene actualmente es insuficiente y provoca desordenes en el control de inventarios. Además la persona encargada de almacén debe coordinarse con su auxiliar para poder realizar eficientemente su trabajo.
- 6) La programación de los eventos en lo que se presentarán debe darse a conocer con el fin de que todo el personal programe su trabajo de manera que no sea alterado por estos eventos.
- 7) Para unificar criterios con respecto al trabajo realizado en la oficina de México y la de Puebla deben hacerse por lo menos 2 visitas al mes del encargado de México a Puebla sobre todo cuando cambian los procedimientos o formas.
- 8) Debe establecerse una nueva estructura orgánica para designarle al jefe de publicidad la venta de los servicios de la empresa. De esta manera se promocionará a la empresa y se contará con la fuerza de ventas especializada para aprovechar al máximo los recursos de la empresa.
- 9) Debe tenerse especial cuidado con el control de inventarios de refacciones, materiales, papelería, etc. para no tener retrasos en la producción por falta de insumos. Esto se hará mediante un control mensual de estos inventarios para lo que se tiene que tener un adecuado control en las tarjetas de los artículos.
- 10) Diseñar las formas necesarias para el desempeño del trabajo de acuerdo a las necesidades y recalcando la importancia de su buen manejo.

11) Llevar a cabo reuniones con los distintos departamentos a fin de verificar que se están llevando a cabo las operaciones para lograr los objetivos y planes y que los procedimientos establecidos son los adecuados o en su caso realizar las modificaciones o mejoras necesarias.

CONCLUSIONES

Desde que el hombre empezó a formar grupos para alcanzar metas que no hubiese podido lograr individualmente, la Administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales.

La administración ha sufrido cambios en su enfoque a través de la historia y es en las últimas dos décadas cuando con el desarrollo de la Teoría General de Sistemas se estudia al organismo como un sistema al que se define como un todo organizado, compuesto por dos o más componentes, partes o subsistemas, interdependientes y delimitados por los límites, identificables de su ambiente o suprasistema.

Primero que nada es necesario comprender lo que es una organización, en un concepto particular diré que la organización es un sistema que trabaja en total coordinación de sus partes para alcanzar objetivos comunes bajo la dirección de personas orientadas al logro de objetivos del suprasistema al que pertenecen.

En una organización encontramos características importantes como son :

- 1) La organización es afectada por influencias externas
- 2) Pertenece a un sistema
- 3) Es una red de procesos que se relacionan con la planeación, organización, dirección y control.
- 4) Está formada por recursos humanos que se relacionan con recursos técnicos para lograr un adecuado rendimiento organizacional.

Una vez establecido el concepto de organización debemos considerarlo dentro del estudio de la Teoría General de Sistemas de dos maneras :

- 1) Como sistema abierto en sus relaciones con su medio ambiente
- 2) Como sistema cerrado que se basa en la operación interna y adoptan enfoques altamente racionales.

El sistema organizacional se considera como sistema abierto ya que recibe insumos del medio ambiente, transforma esos insumos y produce resultados necesarios para el continuo funcionamiento y satisfacción de las necesidades del medio ambiente con el que se relaciona, el cual mantendrá su nivel de competitividad mediante la comunicación y continua información de su suprasistema.

A mi juicio podemos observar que los componentes del sistema son :

- a) Insumos.- son elementos que entran a la organización para sufrir una transformación.
- b) Procesador.- que tiene como factor básico a la tecnología para transformar el estado original de los insumos.
- c) Productos.- Son resultados de la transformación de los insumos de la empresa.
- d) Regulador.- Generalmente compuesto por los encargados de los nivel directivos o gerenciales para normar el proceso de transformación.
- e) Retroalimentación.- Una vez sometido el proceso de transformación a la regulación se tiene resultados para poder llevar a los que no están de acuerdo con los objetivos a una nueva transformación para corregir las desviaciones existentes.

Para hablar de una organización dentro de la Teoría General de Sistemas debemos tomar en cuenta que la organización está compuesta de niveles o subsistemas. Como hemos visto un sistema está formado por subsistemas y forma parte de un suprasistema, esto es como una cadena ya que un sistema se convierte en un subsistema de un suprasistema y este en un sistema de otro y así sucesivamente. Estos subsistemas son de diferentes clases y generalmente son aplicados en las organizaciones porque la empresa trabaja como un todo para alcanzar sus objetivos previamente establecidos; todos los objetivos departamentales van encaminados al logro de un objetivo general de la empresa y es de aquí que surge la aplicación del enfoque de sistemas a la organización.

Una organización además de tener objetivos comunes tiene objetivos en relación con su entorno para ser un organismo competitivo y es una vez más como se observa a la organización como un sistema es decir como un conjunto de componentes que trabajan para lograr objetivos para mantener su nivel altamente competitivo con respecto a su medio ambiente.

Además la empresa en su vida tiene que enfrentarse a problemas y estos problemas pueden ser fácilmente detectado y solucionados mediante la Auditoría Administrativa.

La Auditoría Administrativa es un examen mediante el cuál se aplicará una serie de procedimientos y técnicas con el fin de detectar las deficiencias administrativas de la empresa para corregirlas y eliminarlas para alcanzar la eficiencia y eficacia administrativa de la organización.

La auditoría recibe distintos nombres de acuerdo a la naturaleza de las actividades que evalúa, es así que la encargada de revisar los sistemas y procedimientos de la organización es la Auditoría Analítica.

La Auditoría Analítica se encarga de hacer un estudio detallado del sistema organizacional de la empresa. Es importante destacar la necesidad de la auditoría como medio de complemento para evaluar al organismo social, ya que aún cuando se aplique otro tipo de auditoría, la analítica examinará detalladamente los sistemas y procedimientos existentes en la empresa.

Anteriormente se ha definido al sistema, ahora definiré al procedimiento como un conjunto de operaciones relacionadas que norman y estandarizan las operaciones de una empresa.

Los sistemas y procedimientos son un conjunto de técnicas que sirven para simplificar las operaciones de una empresa y con ello incrementar su productividad.

Es importante también establecer que tanto trabajadores, supervisores, jefes y gerentes tienen de alguna forma responsabilidad sobre el

cumplimiento de los sistemas y procedimientos y que también estarán involucrados directa o indirectamente con el análisis, diseño y aprobación de los sistemas y procedimientos.

debe tomarse en cuenta que las tareas para el análisis, diseño y evaluación son fundamentales para lograr óptimos resultados. Gran parte de esto resultará de la eficacia y aprovechamiento veraz de la información, la cual después de someterse a la metodología de estudio de sistemas y procedimientos dará el procedimiento y sistema idóneo para aplicarse en cada tipo de organismo social.

En estas tareas el auditor cuenta con valiosas técnicas de apoyo como son :

- * Símbolos
- * Gráficas
- * Diagramas de flujo
- * Manuales de procedimientos
- * Cuadros de distribución de actividades
- * Descripción de puestos
- * Catálogos de formas

Una vez más se hace notar la importancia de la veracidad de la información para establecer y corregir sistemas de la empresa auxiliado por las técnicas antes mencionadas.

En un concepto muy particular diré que el uso de símbolos simplifica y unifica criterios con respecto a la información que se maneja, ya que como hemos señalado en ocasiones un símbolo generalmente conocido dará la descripción de la actividad desempeñada. Esta utilidad aumenta cuando esos símbolos se unen para formar gráficas que muestran de manera simplificada y por medio de diagramas de flujo la secuencia de sus operaciones.

No todas las empresas han descubierto la utilidad de manejar estos diagramas de flujo como procedimientos agrupados en un manual de procedimientos ya sea particular o general para ahorrar tiempo y operaciones innecesarias además de servir como medio para conocer las operaciones de una empresa cuando se observan tanto interna como externamente.

En el 7º Congreso de ANCLA dicen :

* El estudio de sistemas y procedimientos debe comprender la problemática integral, ya sea en un enfoque horizontal o en un enfoque vertical, dependiendo en cada caso de las situaciones particulares que se presenten y las metas que se deseen alcanzar. Como resultado del estudio de estos sistemas deberán determinarse evaluaciones cualitativas principalmente y cuantitativas según lo requieran las circunstancias *.

Al respecto puedo decir que por medio de exámenes cuantitativos a actividades relativamente subjetivas (como pretende la auditoría analítica) se lograrán resultados cualitativos susceptibles, mediante la aplicación de las técnicas adecuadas de ser cuantitativos.

Es relativamente nueva la aplicación del estudio de sistemas a las organizaciones pero son innumerables los beneficios que con ello se obtiene porque vivimos en una sociedad en la que hasta los mínimos cambios afectan el comportamiento de la misma, todo se encuentra interrelacionado y entrelazado como un gran sistema.

Ahora bien, con el desarrollo de mi tesis pude comprobar mediante la Auditoría Analítica practicada a la empresa * Deportautos S.A. de C.V: * que una organización que tiene un inoperante sistema organizacional no obtendrá los beneficios que podría obtener si todo funcionara adecuadamente. Aún cuando se aplicara una auditoría funcional o procesal no serían suficientes o adecuadas para detectar el problema del sistema organizacional y procedimental de la empresa.

Con la aplicación de la Auditoría Analítica se demuestra:

- a) El comportamiento del sistema organizacional
- b) Los sistemas de la empresa
- c) La utilidad de estudiar a la empresa como sistema
- d) La conveniencia de estudiar la estructura procedimental
- e) El máximo aprovechamiento de los recursos para obtener mejores resultados
- f) La eficiencia y eficacia de utilizar los sistemas y procedimientos
- g) La conveniencia de manejar e implantar manuales de procedimientos para estandarizar operaciones
- h) Que la utilización de símbolos o gráficas reducirá el trabajo y facilitará la interpretación de la información.

A través de la realización de la Auditoría Analítica pude comprobar que mi hipótesis de que la auditoría es un medio de evaluación y control de los sistemas y procedimientos de una organización es acertada porque mediante una minuciosa revisión se observan los aciertos, fallas y formas de corregirlos para lograr la máxima productividad de la empresa. Y que es precisamente el Licenciado en Administración quien debe realizarla porque es la persona que cuenta con los medios, recursos, habilidades y conocimientos para realizarla. El Licenciado en Administración es quien hace posible que datos subjetivos se traten y analicen para obtener resultados tangibles.

Además, debo señalar que el estudio de la Auditoría Analítica implica un profundo conocimiento del sistema operativo, sistemas y procedimientos administrativos que traerán como beneficios un conocimiento analítico de los problemas de la empresa y una visión clara de la manera como mejorarlos a aplicarlos para aumentar la eficiencia y eficacia administrativa. Es importante señalar que con la aplicación de la Auditoría Analítica a la empresa obtenemos como una de las medidas para incrementar el aprovechamiento de los recursos la elaboración del manual de procedimientos que como he señalado es un medio de gran utilidad

para conocer el funcionamiento de los procesos de una empresa. Particularmente con este manual se estandarizarán las operaciones ya que como señalé en el Estudio preliminar de mi auditoría no existía un orden para la realización de determinadas actividades; cada persona las realizaba de la manera que de acuerdo a su experiencia creía más conveniente.

Como mencione al principio de mi tesis, el mundo en su acelerado crecimiento va necesitando de mayores y complejas organizaciones, organizaciones que necesitan trabajar adecuadamente y un medio valiosísimo para lograrlo es evaluando a la empresa constantemente (cada 6 meses) para poder alcanzar eficientemente los objetivos organizacionales.

BIBLIOGRAFIA

- + Barish, Norman N., Systems Analysis for Effective Administration, Funk & Wagnalls Company, New York.
- + Drucker, Peter F., Nuevas Plantillas para las organizaciones de hoy, tomo III, Clásicos Harvard de la Administración, México, enero de 1986.
- + Feltman, Jack, Un acercamiento a la Auditoría Integral, volumen IV, num. 13, Enero - Febrero 1992, Emprendedores, FCA-UNAM.
- + Feltman, Jack, Un acercamiento a la Auditoría Integral, volumen IV, num.14, Marzo-Abril 1992, Emprendedores, FCA-UNAM.
- + Fernández Arena, José Antonio, Auditoría Administrativa, décima impresión, Ed. Diana, junio de 1984.
- + Fulmer M., Robert, Administración y Organización, tr. Alfonso Vasseur Walls, segunda edición, Ed. CECSA, enero de 1987.
- + Gómez Ceja, Guillermo, Análisis de Sistemas, Ed. Edicol, México, noviembre de 1988.
- + González y Rueda, Porfirio Teodomino, Simplificación del Trabajo de Oficina, Ed. Limusa, 13 de abril de 1983.
- + Kohler, Eric L., Auditoría, tr. Jorge Balarezo, onceava impresión, Ed. Diana, México, enero de 1982.
- + Koontz y O'Donnell, Curso de Administración Moderna, sexta edición, Ed. Mc Graw Hill, México, febrero de 1982.

- + Kramis Joubanc, José Luis, Sistemas y Procedimientos Administrativos (metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas), PAC, México, Enero de 1982.
- + Lazzaro, Víctor, Sistemas y Procedimientos, segunda edición, Ed. Diana, Marzo de 1984.
- + Leonard, William P., Auditoría Administrativa, quinceava edición, Ed. Diana, octubre de 1985.
- + Lillienfeld, Robert, Teoría de Sistemas, tr. Eduardo Cassacov, Ed. Trillas, Marzo de 1984.
- + P. Van Gigch, John, Teoría General de Sistemas, segunda edición, Ed. Trillas, 9 de enero de 1989.
- + Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas Teoría y Práctica, primera parte, trigésima segunda reimpresión, Ed. Limusa, México, 25 de abril de 1985.
- + Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas Teoría y Práctica, segunda parte vigésima segunda reimpresión, Ed. Limusa, México, 4 de enero de 1985.
- + Rodríguez Valencia, Joaquín, Administración Moderna de Personal, Ed. ECASA, México, julio de 1991.
- + Rodríguez Valencia, Joaquín, Cómo elaborar y Usar los Manuales Administrativos, Ed. ECASA, México, Julio de 1989.
- + Rodríguez Valencia, Joaquín, Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos, Ed. ECASA, México, mayo de 1990.

- + Rodríguez Valencia, Joaquín, Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas, Ed. ECAÑA, México, marzo de 1989.

- + Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinópsis de Auditoría Administrativa, sexta edición, Ed. Trillas, México, 15 de abril de 1990.

- + Rubio Ragazzoni, Víctor M., Hernández Fuentes, Jorge, Guía Práctica de Auditoría Administrativa, segunda edición, Ed. PAC, México, octubre de 1984.

- + Terry, George R., Administración y Control de oficinas, segunda Impresión , Ed. CECSA, México, noviembre de 1980.

- +Thierauf, Robert J., Auditoría Administrativa con cuestionarios de Trabajo, segunda reimpresión, Ed. Limusa, México, 12 de septiembre de 1988.



UNIVERSIDAD MADERO

INCORPORADA A LA UNAM

Escuela de Administración

871602

1
27

V. 1-2

Volumen 2

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

de administración

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Leticia Malpica Soto

PUEBLA PUE. 1992

INDICE

- 1. Introducción
 - 1.1 Objetivos del manual
 - 1.2 Alcance
 - 1.3 Como usar el manual
 - 1.4 Revisiones y Recomendaciones
- 2. Organigrama
- 3. Estructura Procedimental
 - 3.1 Descripción narrativa de los procedimientos
- 4. Gráficas
 - 4.1 Diagramas de flujo
- 5. Formas
 - 5.1 Formas empleadas
 - 5.2 Instructivo de las formas empleadas

INTRODUCCION

INTRODUCCION

El presente documento pretende ser un instrumento que sea de utilidad para los integrantes de la empresa " Deportiautos S.A. de C.V. "

1.1 OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Actuar de manera que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre de manera sistemática para que se garantice una adecuada uniformidad.

1.2 ALCANCE DEL MANUAL

Este manual abarca las operaciones que se realizan en todas las áreas funcionales de la empresa.

1.3 COMO USAR EL MANUAL

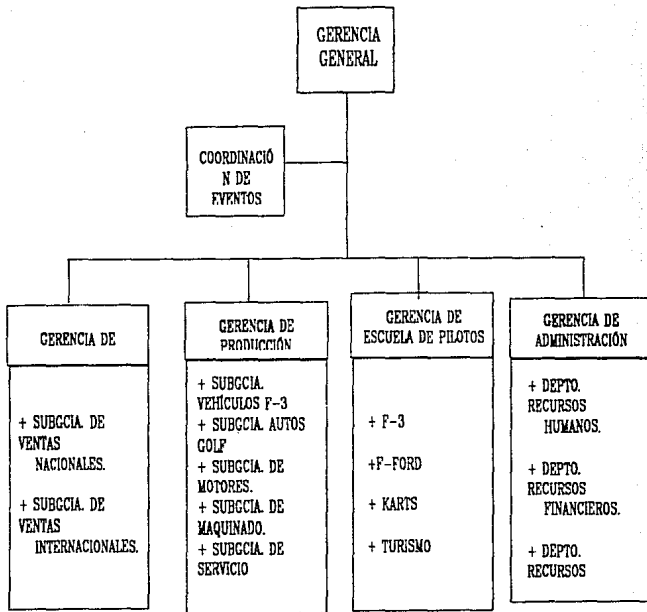
El presente documento está compuesto de cinco partes : introducción, organigrama, descripción narrativa de procedimientos, diagramas de flujo y formas. Su uso depende de la lectura en forma detallada de los procedimientos (descripción narrativa) y de comprender las gráficas (diagramas de flujo) que aparecen para cada procedimiento establecido.

1.4 REVISIONES Y ACTUALIZACIONES DEL MANUAL

- Las revisiones al presente manual, tendrán que hacerse cada seis meses por una persona especializada.
- Cualquier cambio, corrección o recomendación se comunicará al responsable de área.

ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE " DEPORTIAUTOS S.A. DE C.V. "





**ESTRUCTURA
PROCEDIMENTAL**

DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

TÍTULO : RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

FECHA ELABORACIÓN : FEBRERO-92

PÁG. :

VIGENCIA :

DE :

RESPONSABLE DE LA SECCIÓN DE EMPLEO

1. RECIBE ORIGINAL DE LA REQUISICIÓN DE PERSONAL, DEBIDAMENTE REQUISITADA, DE LA UNIDAD ORGÁNICA SOLICITANTE.
2. PROCEDE A LANZAR CONVOCATORIA POR MEDIO DEL PERIÓDICO O LA RADIO, EN BASE A LA REQUISICIÓN.
3. ARCHIVA REQUISICIÓN DE PERSONAL EN ORDEN CRONOLÓGICO.

CANDIDATO

4. ELABORA SOLICITUD DE EMPLEO EN ORIGINAL.
5. ENTREGA SOLICITUD DE EMPLEO AL RESPONSABLE DE LA SECCIÓN DE EMPLEO.

RESPONSABLE DE LA SECCIÓN DE EMPLEO

6. REALIZA ENTREVISTA PRELIMINAR AL INTERESADO Y VERIFICA DATOS DE LA SOLICITUD PARA VER SI ES EL CANDIDATO IDÓNEO.
7. APLICA LAS PRUEBAS DE EMPLEO CORRESPONDIENTES AL CANDIDATO.
8. ELABORA COMPARATIVO DE CANDIDATOS A FIN DE DETECTAR AL MÁS CALIFICADO AL PUESTO.
9. ELABORA REPORTE EN ORIGINAL DEL O LOS CANDIDATOS MÁS APTOS AL PUESTO.
10. ENVÍA EL REPORTE A LA UNIDAD ORGÁNICA SOLICITANTE JUNTO EL O LOS CANDIDATOS QUE APROBARON LAS PRUEBAS.
11. OBTIENE EL VISTO BUENO EN EL REPORTE DEL PROSPECTO EN CUESTIÓN.

DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

TÍTULO : CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.

FECHA ELABORACIÓN : FEBRERO-92

PÁG. :

VIGENCIA :

DE :

RESPONSABLE DE LA SECCIÓN DE EMPLEO

1. RECIBE DEL PERSONAL SELECCIONADO LA DOCUMENTACIÓN CORRESPONDIENTE, PARA SU CONTRATACIÓN.
2. REVISAR QUE LA DOCUMENTACIÓN ESTÉ COMPLETA Y EN REGLA.
3. ELABORA CONTRATO CORRESPONDIENTE EN TRIPLICADO.
NOTA : SE ESPERARÁN TRES MESES PARA REALIZAR LA CONTRATACIÓN DEFINITIVA.
4. ELABORA CONTROL DE DOCUMENTOS RECIBIDOS.
5. INTEGRA LA DOCUMENTACIÓN DEL NUEVO EMPLEADO EN SU EXPEDIENTE.
6. ARCHIVA EL EXPEDIENTE EN ORDEN ALFABÉTICO.
7. PROPORCIONA AL AUXILIAR DE CONTABILIDAD LOS DATOS CORRESPONDIENTES PARA DAR DE ALTA AL NUEVO EMPLEADO.

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

6. ELABORA LAS ALTAS DE PERSONAL EN EL IMSS Y LA SHCP
9. ENVÍA RELACIÓN DE ALTAS DE PERSONAL A LA DIRECCIÓN GENERAL EN MÉXICO MEDIANTE EL FAX.

DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

TÍTULO : ELABORACIÓN DE NÓMINA Y PAGO.

FECHA ELABORACIÓN : FEBRERO-92

VIGENCIA :

PÁG. :

DE :

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

1. REVISAR EL ROL DE ASISTENCIA PARA DETERMINAR EL PAGO CORRESPONDIENTE.
2. ELABORA SOLICITUD DE RECURSOS FINANCIEROS EN ORIGINAL PARA EL PAGO DE NÓMINA.
3. PRESENTA AL SUB-GERENTE DE ADMINISTRACIÓN LA SOLICITUD DE RECURSOS FINANCIEROS.

SUB-GERENTE DE ADMINISTRACIÓN

4. REVISAR LA SOLICITUD DE RECURSOS FINANCIEROS.
5. FIRMA DE AUTORIZADO LA SOLICITUD DE RECURSOS.
6. ENTREGA LA SOLICITUD DE RECURSOS AL AUXILIAR DE CONTABILIDAD.

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

7. ENVÍA INFORMACIÓN DE SOLICITUD DE RECURSOS A LA DIRECCIÓN GENERAL, POR MEDIO DE UN FAX.
8. RECIBE DE LA DIRECCIÓN GENERAL INDICACIÓN DE DEPÓSITO DE DINERO EN LA CUENTA BANCARIA RESPECTIVA.
9. ELABORA UN TABULAR DE CÓMO NECESITA EL EFECTIVO.
10. PRESENTA TABULAR DE CÓMO NECESITA EL EFECTIVO.
11. RECIBE EL DINERO CORRESPONDIENTE.
12. REALIZA EL EMBOLSO DE DINERO Y ENGRAPA LA DOCUMENTACIÓN RESPECTIVA (FINQUITOS, TIEMPO EXTRA, COMPENSACIÓN).
13. ENTREGA SOBRE DE PAGO AL TRABAJADOR.

TRABAJADOR

14. REVISAR SOBRE DE PAGO, VIENDO QUE ESTÉ CORRECTO.
15. FIRMA LA NÓMINA CORRESPONDIENTE.
NOTA : EN CASO DE EXISTIR SOBRESANTES DE EFECTIVO, DEPOSITARÁ ÉSTE EN EL BANCO.
16. ANOTA EN EL LIBRO DE REGISTROS DE CHEQUES, EL IMPORTE DE LA CANTIDAD DE EFECTIVO DEPOSITADA.
17. ARCHIVA LA NÓMINA EN ORDEN CRONOLÓGICO.

DEPTO. DE RECURSOS FINANCIEROS

TÍTULO : RECIBO, CONTROL Y ENVÍO DE DOCUMENTACIÓN AL CONTADOR.

FECHA ELABORACIÓN : FEBRERO-92

PÁG. :

VIGENCIA :

DE :

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

1. RECIBE TABULAR EN ORIGINAL JUNTO CON LOS COMPROBANTES DE GASTOS DE LA SECRETARIA
2. REvisa QUE EL TABULADOR COINCIDA CON LOS COMPROBANTES.
3. ANEXA COPIA DE LA PÓLIZA CHEQUE A LA DOCUMENTACIÓN.
4. INTEGRA LA DOCUMENTACIÓN EN UN RECOPIADOR.

CONTADOR

5. SOLICITA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA.
6. INDICA HASTA QUE PÓLIZA DE CHEQUE SE LLEVARÁ.

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

7. REvisa LA SECUENCIA NUMÉRICA DE PÓLIZAS QUE SE SOLICITARON.
8. ENTREGA AL CONTADOR LA DOCUMENTACIÓN CORRESPONDIENTE.

DEPTO. DE RECURSOS FINANCIEROS

TÍTULO : PAGO A PROVEEDORES.

FECHA ELABORACIÓN : FEBRERO-92

PÁG. :

VIGENCIA :

DE :

SECRETARIA

1. RECIBE DEL PROVEEDOR LA (S) FACTURA (S) PARA SU REVISIÓN Y PAGO.
2. ANOTA LA (S) FACTURA(S) EN UNA RELACIÓN.
3. ENTREGA UN CONTRA-RECIBO EN ORIGINAL AL PROVEEDOR.
4. ENTREGA RELACIÓN JUNTO CON FACTURAS AL SUB-GERENTE DE ADMINISTRACIÓN PARA SU AUTORIZACIÓN.

GERENTE DE ADMINISTRACIÓN

5. REVISLA LA RELACIÓN DE FACTURAS QUE COINCIDA CON LAS FACTURAS.
6. FIRMA DE AUTORIZADO LA RELACIÓN DE FACTURAS.
7. ENTREGA LA RELACIÓN DE FACTURAS A LA SECRETARIA.

SECRETARIA

8. ENVÍA COPIA DE LA RELACIÓN DE FACTURAS A LA DIRECCIÓN GENERAL, POR MEDIO DE UN FAX.

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

9. RECIBE INDICACIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE QUE YA SE HIZO EL DEPÓSITO CORRESPONDIENTE A LA CUENTA DE CHEQUES DE PUEBLA.
10. ELABORA PROGRAMA DE PAGO A LOS PROVEEDORES.
11. ELABORA CHEQUES A NOMBRE DEL PROVEEDOR.
12. OBTIENE DEL GERENTE DE ADMINISTRACIÓN FIRMA EN LOS CHEQUES
13. RECIBE CONTRA-RECIBO DEL PROVEEDOR.
14. ENTREGA CHEQUE AL PROVEEDOR, OBTENIENDO FIRMA DE RECIBIDO EN LA COPIA DE LA PÓLIZA DE CHEQUE Y DESTRUYE CONTRA-RECIBO.
15. ARCHIVA LA COPIA DE LA PÓLIZA DE CHEQUE EN ORDEN CRONOLÓGICO.

DEPTO. DE RECURSOS MATERIALES

TÍTULO : ENTRADA DE MATERIAL AL ALMACÉN.

FECHA ELABORACIÓN : FEBRERO-92

PÁG. :

VIGENCIA :

DE :

RESPONSABLE DEL ALMACÉN.

1. REVISA EL MATERIAL Y/O EQUIPO Y LO COTEJA CONTRA LA ORDEN DE COMPRA.
NOTA : SI EL MATERIAL SE RECIBIÓ DE ACUERDO A LO SOLICITADO, SELLARÁ DE RECIBIDO LA COPIA DE NOTA DE REMISIÓN Y/O FACTURA.
2. ELABORA NOTA DE ENTRADA DE MATERIAL EN DUPLICADO.
3. ANOTA EN CADA "TARJETA DE CONTROL", LA RECEPCIÓN DE MATERIAL.
4. SOLICITA AL AUXILIAR DE ALMACÉN QUE COLOQUE EL MATERIAL RECIBIDO EN EL LUGAR Y DE ACUERDO A LA CLASIFICACIÓN CORRESPONDIENTE.
5. ARCHIVA EL ORIGINAL DE LA NOTA DE ENTRADA DE MATERIALES EN ORDEN NUMÉRICO.
6. TURNA EN DUPLICADO DE LA ORDEN DE COMPRA, DE LA NOTA DE ENTRADA DE MATERIALES Y LA REMISIÓN Y/O FACTURA AL AUXILIAR DE CONTABILIDAD.

DEPTO. DE RECURSOS MATERIALES

TÍTULO : COMPRA DE MATERIALES.

FECHA ELABORACIÓN : FEBRERO-92

PÁG. :

VIGENCIA :

DE :

AREA SOLICITANTE

1. ELABORA SOLICITUD DE COMPRA EN DUPLICADO.
2. PRESENTA EL ORIGINAL DE LA SOLICITUD DE COMPRA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES.
NOTA : LA SOLICITUD DE ESTOS MATERIALES SE HACE EN BASE A QUE NO HAY EN EXISTENCIA EN EL ALMACÉN.
JEFE DE DEPTO. DE RECURSOS MATERIALES.
3. REvisa LA SOLICITUD DE COMPRA, VIENDO QUE REUNA CON TODOS LOS REQUISITOS DE ESPECIFICACIÓN.
4. ELABORA ORDEN DE COMPRA EN DUPLICADO, CON BASE EN LA SOLICITUD DE COMPRA.
5. PRESENTA LA ORDEN DE COMPRA AL SUB-GERENTE DE ADMINISTRACIÓN PARA SU AUTORIZACIÓN.
6. SOLICITA POR TELÉFONO AL PROVEEDOR, EL MATERIAL CON BASE EN LA ORDEN DE COMPRA, E INDICA AL CHOFER QUE VAYA A RECOGER EL MATERIAL.
NOTA : SELECCIONA AL PROVEEDOR QUE COTICE EL MEJOR PRECIO.
7. ENVÍA EL DUPLICADO DE LA ORDEN DE COMPRA AL AUXILIAR DE CONTABILIDAD.
8. ARCHIVA EL ORIGINAL DE LA ORDEN DE COMPRA EN ORDEN CRONOLÓGICO.

CHOFER

9. RECOGE EL MATERIAL SOLICITADO CON EL PROVEEDOR REVISANDO ÉSTE CON BASE A LA ORDEN DE COMPRA.
10. RECIBE EL MATERIAL JUNTO CON EL COMPROBANTE RESPECTIVO.
11. ENTREGA EL MATERIAL AL RESPONSABLE DE ALMACÉN JUNTO CON LA ORDEN DE COMPRA Y LOS COMPROBANTES RESPECTIVOS.

RESPONSABLE DE ALMACÉN

12. REGISTRA LA ENTRADA DE MATERIALES.
13. TURNA LOS COMPROBANTES RESPECTIVOS AL AUXILIAR DE CONTABILIDAD.

DEPTO. DE RECURSOS MATERIALES

TÍTULO : SALIDA DE MATERIALES DEL ALMACÉN.

FECHA ELABORACIÓN : FEBRERO-92

PÁG. :

VIGENCIA :

DE :

ÁREA SOLICITANTE

1. ELABORA VALE DE MATERIAL Y/O REFACCIONES EN DUPLICADO, OBTENIENDO AUTORIZACIÓN DEL RESPONSABLE DE ÁREA.
2. PRESENTA ORIGINAL DEL VALE DE MATERIAL AL RESPONSABLE DEL ALMACÉN.
3. ARCHIVA EL DUPLICADO DEL VALE DE REFACCIONES EN ORDEN CRONOLÓGICO.

RESPONSABLE DEL ALMACÉN

4. REVISAR EL VALE DE MATERIALES, VIENDO QUE ESTÉ CORRECTAMENTE ELABORADO Y AUTORIZADO.
5. EXTRAER DE SU TARJETERO "TARJETA DE CONTROL" PARA VER SU EXISTENCIA.
6. ANOTAR LA CANTIDAD DE MATERIAL SOLICITADO EN LA TARJETA DE CONTROL.
7. INTEGRAR A SU TARJETERO LA TARJETA DE CONTROL.
8. ELABORAR NOTA DE SALIDA DE MATERIAL EN DUPLICADO.
9. ENTREGAR MATERIAL AL SOLICITANTE, OBTENIENDO FIRMA DE RECIBIDO EN DUPLICADO DE LA NOTA DE SALIDA.
10. ARCHIVAR EL ORIGINAL DE LA NOTA DE SALIDA DE MATERIAL JUNTO CON EL ORIGINAL DEL VALE DE MATERIALES EN ORDEN NUMÉRICO.
11. TURNAR EL DUPLICADO DE LA NOTA DE SALIDA DE MATERIAL AL AUXILIAR DE CONTABILIDAD.

SUB-GERENCIA DE VENTAS

TÍTULO : VENTA DE AUTOS FÓRMULA 3 Y GOLF.

FECHA ELABORACIÓN : FEBRERO-92

PÁG. :

VIGENCIA :

DE :

CLIENTE

1. SOLICITA INFORMACIÓN SOBRE LA VENTA DE AUTOS A LA GERENCIA DE VENTAS, EN FORMA PERSONAL O POR TELÉFONO.

SUB-GERENCIA DE VENTAS

2. INDICA AL CLIENTE INFORMACIÓN SOBRE EL IMPORTE DE LA VENTA DEL AUTO SOLICITADO.
3. ELABORA CONTRATO DE VENTA DEL AUTO EN DUPLICADO, JUNTO CON LA FACTURA.

CLIENTE

4. FIRMA EL CONTRATO DE VENTA DEL AUTO CORRESPONDIENTE.
 5. EFECTÚA PAGO POR EL IMPORTE DE LA VENTA DEL AUTO.
- NOTA: EL CLIENTE PUEDE PAGAR CON TARJETA DE CRÉDITO O CON CHEQUE.

SUB-GERENCIA DE VENTAS

6. ELABORA RECIBO DE PAGO EN DUPLICADO, JUNTO CON LA FACTURA DEL AUTO.
7. ENTREGA AL CLIENTE LOS ORIGINALES DEL CONTRATO DE VENTA, FACTURA Y RECIBO DE PAGO.
8. ARCHIVA LOS DUPLICADOS DEL CONTRATO DE VENTA Y DEL RECIBO DE PAGO EN ORDEN CRONOLÓGICO.
9. PROPORCIONA INDICACIONES AL CLIENTE RESPECTO A LA ENTREGA DE SU AUTO.
10. EFECTÚA EL DEPÓSITO DEL EFECTIVO RECIBIDO EN EL BANCO CORRESPONDIENTE.

SUB-GERENCIA DE VENTAS

TÍTULO : VENTA DE PARTES, EQUIPO Y REFACCIONES

FECHA ELABORACIÓN : FEBRERO-92

PÁG. :

VIGENCIA :

DE :

1. SOLICITA INFORMACIÓN SOBRE ALGUNA PARTE, EQUIPO O REFACCIÓN REQUERIDA AL SUB-GERENTE DE VENTAS.
CLIENTE
SUB-GERENCIA DE VENTAS
2. INDICA EL IMPORTE DE LOS MATERIALES SOLICITADOS.
3. ELABORA NOTA DE VENTAS EN DUPLICADO CON BASE EN LA SOLICITUD RECIBIDA DEL CLIENTE.
NOTA: SÓLO EN CASO DE ACEPTAR EL CLIENTE EL IMPORTE DE LOS MATERIALES, SE ELABORARÁ NOTA DE VENTA.
CLIENTE
4. EFECTÚA EL PAGO, POR EL IMPORTE DE LA VENTA DE PARTES, EQUIPO O REFACCIONES.
5. RECIBE ORIGINAL DE LA NOTA DE VENTA JUNTO CON EL MATERIAL SOLICITADO.
SUB-GERENCIA DE VENTAS
6. ARCHIVA EL DUPLICADO DE LA NOTA DE VENTA EN ORDEN CRONOLÓGICO.
7. EFECTÚA EL DEPÓSITO DEL EFECTIVO RECIBIDO EN EL BANCO CORRESPONDIENTE.

SUB-GERENCIA DE VENTAS

TÍTULO: RENTA DE AUTOS FÓRMULA 3 Y GOLF.

FECHA ELABORACIÓN : FEBRERO-92

PÁG. :

VIGENCIA :

DE :

CLIENTE

1. SOLICITA INFORMACIÓN SOBRE LA RENTA DE AUTOS A LA SUB-GERENCIA DE VENTAS, EN FORMA VERBAL.

SUB-GERENCIA DE VENTAS

2. PROPORCIONA AL CLIENTE INFORMACIÓN SOBRE EL IMPORTE DE LA RENTA DE AUTOS

NOTA: A) EL IMPORTE COMPRENDE LA RENTA MÁS EL PATROCINIO.

B) LA EMPRESA OTORGA UN SEGURO DE GASTOS POR DAÑOS, GASTOS MÉDICOS, Y REFACCIONES.

3. ELABORA CONTRATO DE RENTA DE AUTO, JUNTO CON UNA CARTA DE LIMITACIÓN DE RESPONSABILIDAD EN DUPLICADO.

CLIENTE

4. FIRMA EL CONTRATO DE RENTA DE AUTO Y LA CARTA DE LIMITACIÓN DE RESPONSABILIDAD.

5. EFECTÚA PAGO POR EL IMPORTE DE LA RENTA DEL AUTO.

NOTA : EL CLIENTE PUEDE PAGAR CON TARJETA DE CRÉDITO O CHEQUE.

SUB-GERENCIA DE VENTAS

6. ELABORA RECIBO DE PAGO EN DUPLICADO

7. ENTREGA AL CLIENTE ORIGINALS DEL CONTRATO DE RENTA, CARTA DE LIMITACIÓN Y DEL RECIBO DE PAGO.

8. ARCHIVA LOS DUPLICADOS DEL CONTRATO DE RENTA, CARTA Y RECIBO DE PAGO EN ORDEN CRONOLÓGICO.

9. PROPORCIONA AL CLIENTE INDICACIONES RESPECTO AL AUTO RENTADO.

10. EFECTÚA EL DEPÓSITO DEL EFECTIVO RECIBIDO EN EL BANCO.

SUB-GERENCIA DE VENTAS

TÍTULO : VENTA DE PUBLICIDAD EN AUTOS.

FECHA ELABORACIÓN : FEBRERO-92

PÁG. :

VIGENCIA :

DE :

1. SOLICITA INFORMACIÓN EN LAS OFICINAS DE "DEPORTIAUTOS"
ANUNCIANTE
2. PROPORCIONA INFORMACIÓN ACERCA DE LOS TIPOS DE PUBLICIDAD QUE OFRECEN.
SUB-GERENTE DE VENTAS
3. SELECCIONA EL TIPO DE PUBLICIDAD A CONTRATAR.
ANUNCIANTE
4. ELABORA CONTRATO DE PUBLICIDAD EN DUPLICADO
SUB-GERENTE DE VENTAS
5. ELABORA RECIBO DE PAGO EN DUPLICADO.
6. FIRMA EL CONTRATO DE PUBLICIDAD Y RECIBO DE PAGO.
ANUNCIANTE
7. EFECTÚA EL PAGO DE LA PUBLICIDAD.
NOTA : EL PAGO PUEDE HACERSE EN CHEQUE O CON TARJETA DE CRÉDITO.
SUB-GERENTE DE VENTAS
8. ENTREGA ORIGINAL DE CONTRATO DE PUBLICIDAD Y RECIBO DE PAGO AL ANUNCIANTE.
9. ENVÍA COPIA DEL CONTRATO Y RECIBO A LA SECRETARIA.
10. ENTREGA EL IMPORTE DEL EFECTIVO AL AUXILIAR DE CONTABILIDAD PARA SU DEPÓSITO.

GERENCIA ESCUELA DE PILOTOS

TÍTULO : INSCRIPCIÓN EN LA ESCUELA DE PILOTOS.

FECHA ELABORACIÓN : FEBRERO-92

PÁG. :

VIGENCIA :

DE :

1. SOLICITA INSCRIPCIÓN EN LAS OFICINAS DE " DEPORTIVAUTOS "
2. PRESENTA LICENCIA DE MANEJO EXPEDIDA POR LA AUTORIDAD COMPETENTE.
NOTA : EN CASO DE SER MENOR DE 18 AÑOS PRESENTARÁ CARTA DE AUTORIZACIÓN DE SUS PADRES.
GERENTE GENERAL
3. PROPORCIONA LA INFORMACIÓN ACERCA DE LOS CURSOS, COSTOS Y DURACIÓN.
ASPIRANTE
4. SELECCIONA EL CURSO A TOMAR.
NOTA : PARA EL CURSO DE AUTOS DEPORTIVOS DEBE PRESENTARSE CON TRAJE NOMEX, ZAPATOS Y CASCO REGLAMENTARIO.
GERENTE GENERAL
5. ASIGNA LA FECHA DE INICIO DE CURSOS.
6. ELABORA CARTA DE CURSO Y CARTA DE RESPONSIVA EN DUPLICADO
ASPIRANTE
7. FIRMA DE ACEPTADO LA CARTA DEL CURSO EN DUPLICADO Y LA CARTA DE RESPONSIVA EN DUPLICADO.
NOTA : LA CARTA DE RESPONSIVA ES PARA EFECTOS EN CASO DE ACCIDENTE.
8. RECIBE ORIGINALES DE LA CARTA DEL CURSO Y RESPONSIVA.
9. EFECTÚA EL PAGO CORRESPONDIENTE AL CURSO.
GERENTE GENERAL
10. ELABORA RECIBO DE PAGO EN DUPLICADO.
11. ENTREGA EL ORIGINAL DEL RECIBO DE PAGO AL ASPIRANTE.
12. ENTREGA DINERO AL AUXILIAR DE CONTABILIDAD
NOTA: ENVÍA A LA ESCUELA DE PILOTOS EL DUPLICADO DE LA CARTA DEL CURSO Y LA RESPONSIVA.
AUXILIAR DE CONTABILIDAD
13. DEPOSITA EL DINERO EN EL BANCO CORRESPONDIENTE.

SUB-GERENCIA DE VENTAS

TÍTULO : OTORGAMIENTO DE ASISTENCIA TÉCNICA A AUTOS.

FECHA ELABORACIÓN : FEBRERO-92

PÁG. :

VIGENCIA :

DE :

PILOTO (ANTES DE LA CARRERA)

1. ENTREGA SU AUTO PARA SERVICIO, ANTES DE LA CARRERA AL ÁREA DE ASISTENCIA TÉCNICA.
2. PREPARA EL AUTO POR MEDIO DE UN CHECK LIST.
3. REALIZA UNA REVISIÓN MECÁNICA DEL AUTO.
4. PREPARA EL AUTO DE ACUERDO A LA PISTA EN QUE SE VAYA CORRER, EN BASE AL CHECK LIST.
5. ANOTA EN LA LISTA (CHECK LIST) TODO LO REFERENTE A LA SITUACIÓN DEL AUTO, TANTO DEL CHASIS COMO DEL MOTOR.
6. DEVUELVE AL PILOTO EL AUTO CORRESPONDIENTE.

ASISTENCIA TÉCNICA

PILOTO (DURANTE LA CARRERA)

7. SOLICITA REVISIÓN DEL AUTO, DURANTE LA CARRERA AL ÁREA DE ASISTENCIA TÉCNICA.
8. REvisa totalmente el vehículo durante el desarrollo de la carrera.
9. ENTREGA EL AUTO AL TÉRMINO DE LA CARRERA.
NOTA : EN CASO DE ALGÚN ACCIDENTE, ELABORA UN REPORTE EN ORIGINAL DETALLANDO ÉSTE.
LOS DAÑOS AL VEHÍCULO SE LE COBRAN AL RESPONSABLE.
10. ELABORA REPORTE EN ORIGINAL, INDICANDO EL LUGAR QUE OCUPÓ AL TERMINAR LA CARRERA.

ASISTENCIA TÉCNICA

PILOTO

DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

TÍTULO : RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

FECHA ELABORACIÓN : FEBRERO-92

PÁG. :

VIGENCIA :

DE :

RESPONSABLE DE LA SECCIÓN DE EMPLEO

1. RECIBE ORIGINAL DE LA REQUISICIÓN DE PERSONAL, DEBIDAMENTE REQUISITADA, DE LA UNIDAD ORGÁNICA SOLICITANTE.
2. PROCEDE A LANZAR CONVOCATORIA POR MEDIO DEL PERIÓDICO O LA RADIO, EN BASE A LA REQUISICIÓN.
3. ARCHIVA REQUISICIÓN DE PERSONAL EN ORDEN CRONOLÓGICO.

CANDIDATO

4. ELABORA SOLICITUD DE EMPLEO EN ORIGINAL.
5. ENTREGA SOLICITUD DE EMPLEO AL RESPONSABLE DE LA SECCIÓN DE EMPLEO.

RESPONSABLE DE LA SECCIÓN DE EMPLEO

6. REALIZA ENTREVISTA PRELIMINAR AL INTERESADO Y VERIFICA DATOS DE LA SOLICITUD PARA VER SI ES EL CANDIDATO IDÓNEO.
7. APLICA LAS PRUEBAS DE EMPLEO CORRESPONDIENTES AL CANDIDATO.
8. ELABORA COMPARATIVO DE CANDIDATOS A FIN DE DETECTAR AL MÁS CALIFICADO AL PUESTO.
9. ELABORA REPORTE EN ORIGINAL DEL O LOS CANDIDATOS MÁS APTOS AL PUESTO.
10. ENVÍA EL REPORTE A LA UNIDAD ORGÁNICA SOLICITANTE JUNTO EL O LOS CANDIDATOS QUE APROBARON LAS PRUEBAS.
11. OBTIENE EL VISTO BUENO EN EL REPORTE DEL PROSPECTO EN CUESTIÓN.

DETO. DE RECURSOS HUMANOS

TÍTULO : RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

FECHA ELABORACIÓN : FEBRERO-92

PÁG. :

VIGENCIA :

DE :

RESPONSABLE DE LA SECCIÓN DE EMPLEO

1. RECIBE ORIGINAL DE LA REQUISICIÓN DE PERSONAL DEBIDAMENTE REQUISITADA, DE LA UNIDAD ORGÁNICA SOLICITANTE.
2. PROCEDE A LANZAR CONVOCATORIA POR MEDIO DEL PERIÓDICO O LA RADIO, EN BASE A LA REQUISICIÓN.
3. ARCHIVA REQUISICIÓN DE PERSONAL EN ORDEN CRONOLÓGICO.

CANDIDATO

4. ELABORA SOLICITUD DE EMPLEO EN ORIGINAL.
5. ENTREGA SOLICITUD DE EMPLEO AL RESPONSABLE DE LA SECCIÓN DE EMPLEO.

RESPONSABLE DE LA SECCIÓN DE EMPLEO

6. REALIZA ENTREVISTA PRELIMINAR AL INTERESADO Y VERIFICA DATOS DE LA SOLICITUD PARA VER SI ES EL CANDIDATO IDÓNEO.
7. APLICA LAS PRUEBAS DE EMPLEO CORRESPONDIENTES AL CANDIDATO.
8. ELABORA COMPARATIVO DE CANDIDATOS A FIN DE DETECTAR AL MÁS CALIFICADO AL PUESTO.
9. ELABORA REPORTE EN ORIGINAL DEL O LOS CANDIDATOS MÁS APTOS AL PUESTO.
10. ENVÍA EL REPORTE A LA UNIDAD ORGÁNICA SOLICITANTE JUNTO EL O LOS CANDIDATOS QUE APROBARON LAS PRUEBAS.
11. OBTIENE EL VISTO BUENO EN EL REPORTE DEL PROSPECTO EN CUESTIÓN.

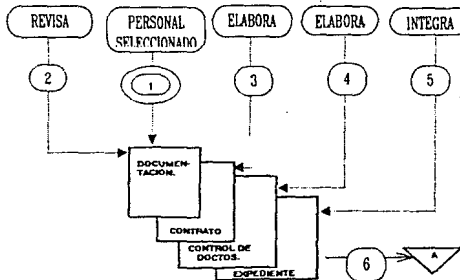


GRÁFICAS

PROCEDIMIENTO: CONTRATACION DE PERSONAL

RESPONSABLE DE LA SECCION DE EMPLEO

AUXILIAR DE CONTABILIDAD



ELABORA

9

Envía relación de altos de personal a la Dirección General

8

ALTA DE PERSONAL

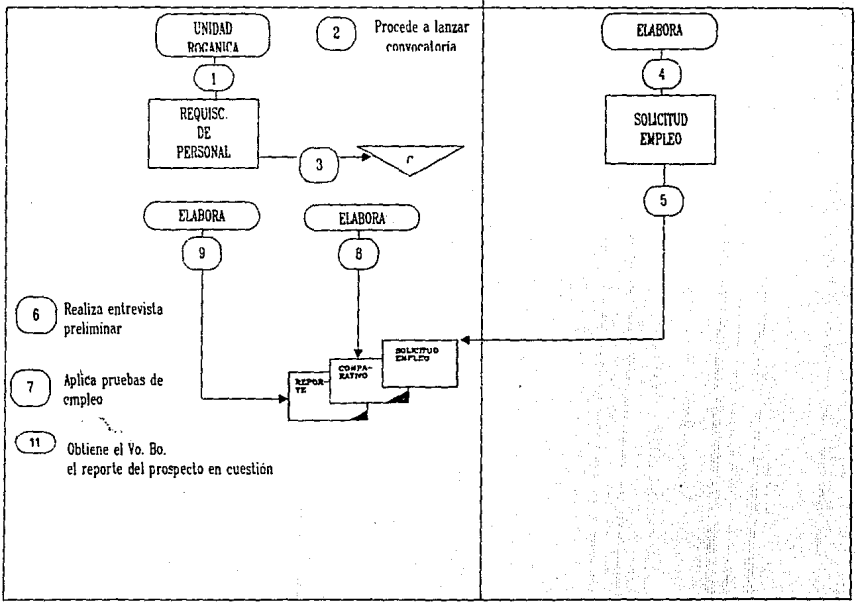
7

Proporciona al Auxiliar de Contabilidad datos para su alta

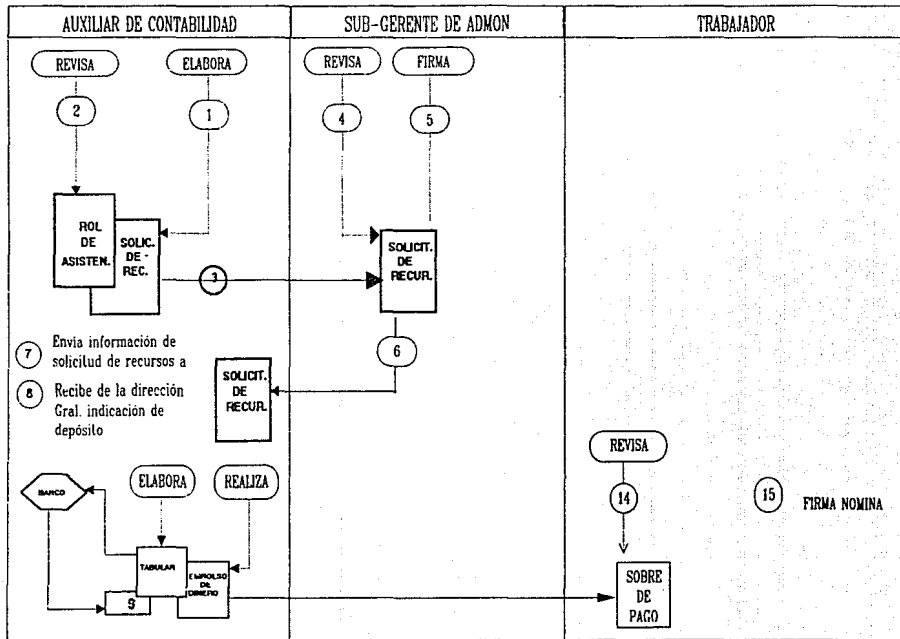
PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

RESPONSABLE DE LA SECCION DE EMPLEO

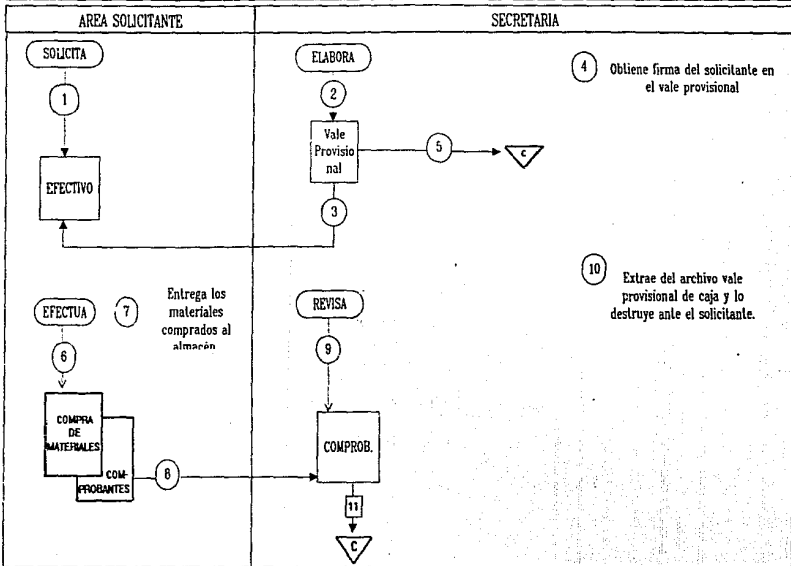
CANDIDATO



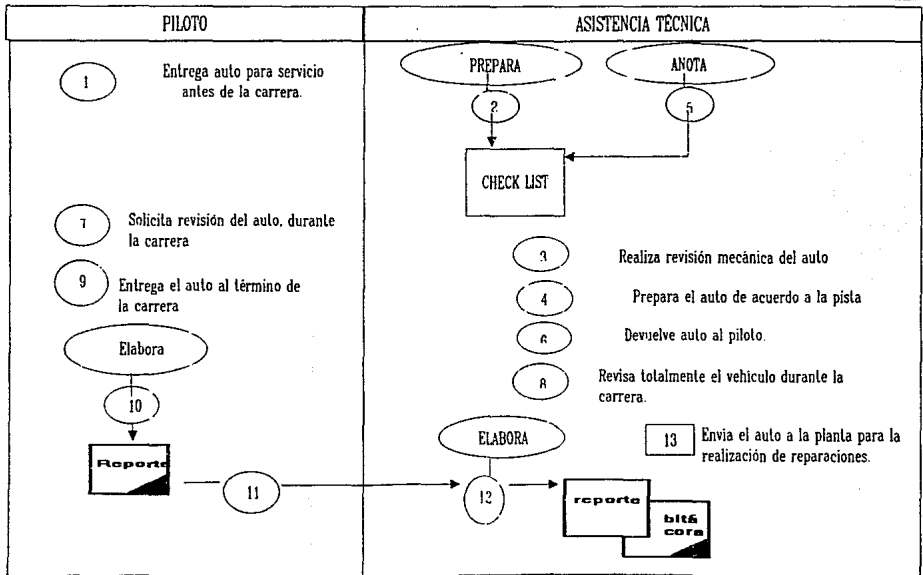
PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE NOMINA Y PAGO



PROCEDIMIENTO: MANEJO DEL FONDO PARA GASTOS MENORES



PROCEDIMIENTO : OTORGAMIENTO DE ASISTENCIA TÉCNICA A AUTOS



PROCEDIMIENTO : RECIBO, CONTROL Y ENVÍO DE DOCUMENTACIÓN AL CONTADOR

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

CONTADOR

REVISAR

SECRETARÍA

ANEXAR

INTEGRAR

2

1

3

4

TABULAR

COMPROBANTES

PÓLIZA
CHEQUE

RECOPILADOR

SOLICITAR

5

Documentac.

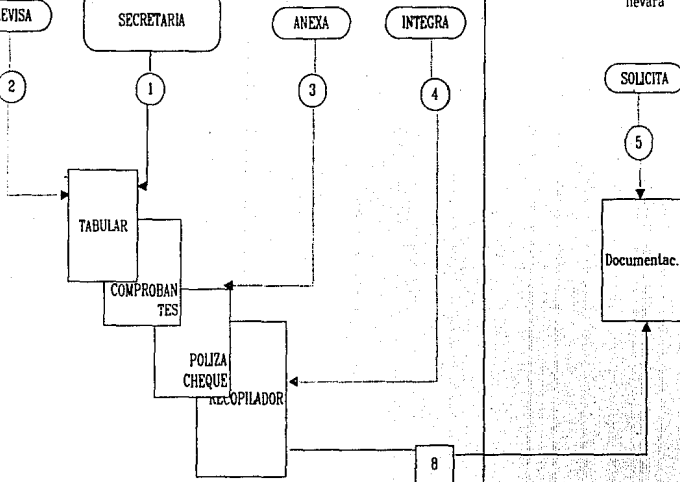
8

7

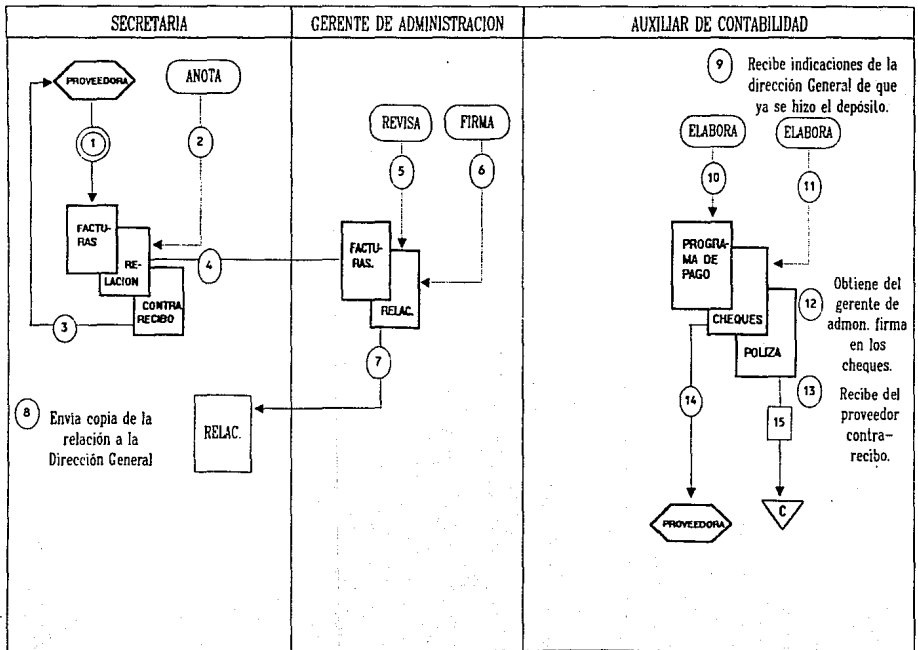
Revisa la secuencia numérica de las pólizas

6

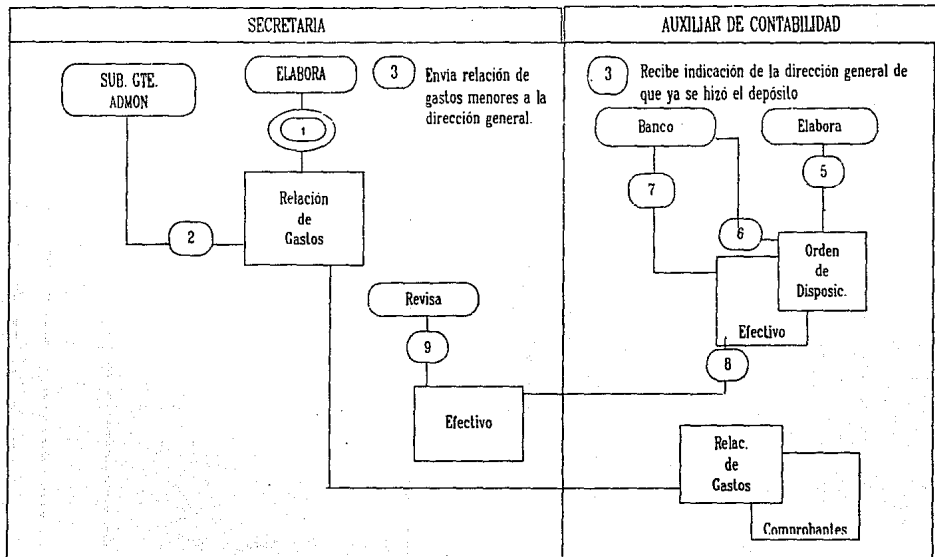
Indica hasta que póliza se llevará



PROCEDIMIENTO: PAGO PROVEEDORES

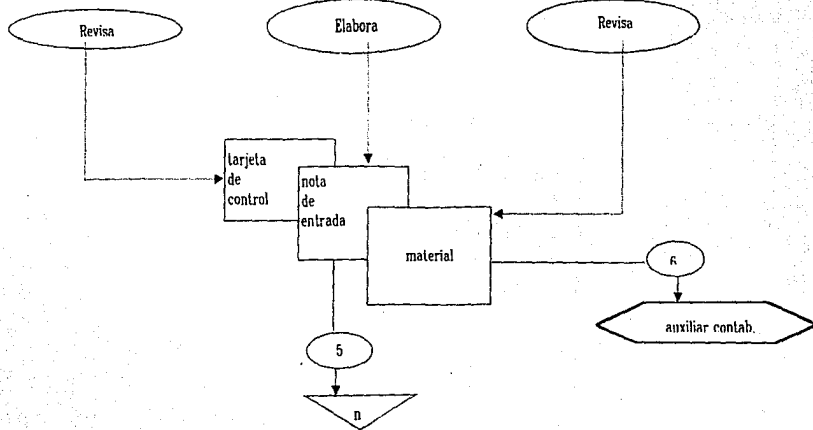


PROCEDIMIENTO: REPOSICIÓN DEL FONDO PARA GASTOS MENORES



PROCEDIMIENTO : ENTRADA DE MATERIAL AL ALMACEN

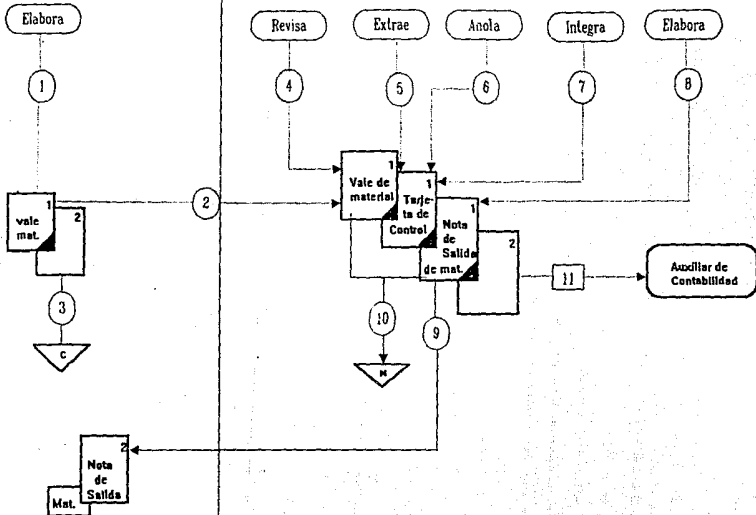
RESPONSABLE DEL ALMACEN



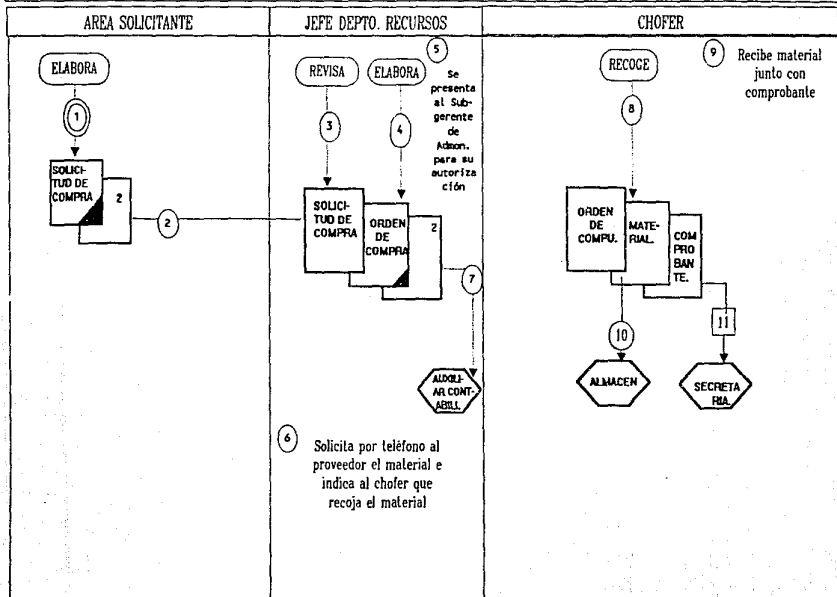
PROCEDIMIENTO : SALIDA DE MATERIAL DEL ALMACEN

AREA SOLICITANTE

RESPONSABLE DE ALMACEN



PROCEDIMIENTO: COMPRA DE MATERIALES



PROCEDIMIENTO : VENTA DE PARTES, EQUIPO Y REFACCIONES

CLIENTE

SUB-GERENCIA DE VENTAS

- 1 Solicita información sobre alguna parte, refacción o equipo.

- 2 Indica el importe de los materiales solicitados

Efectúa pago

Elabora

4

3

Nota de Venta

Nota de Venta

material

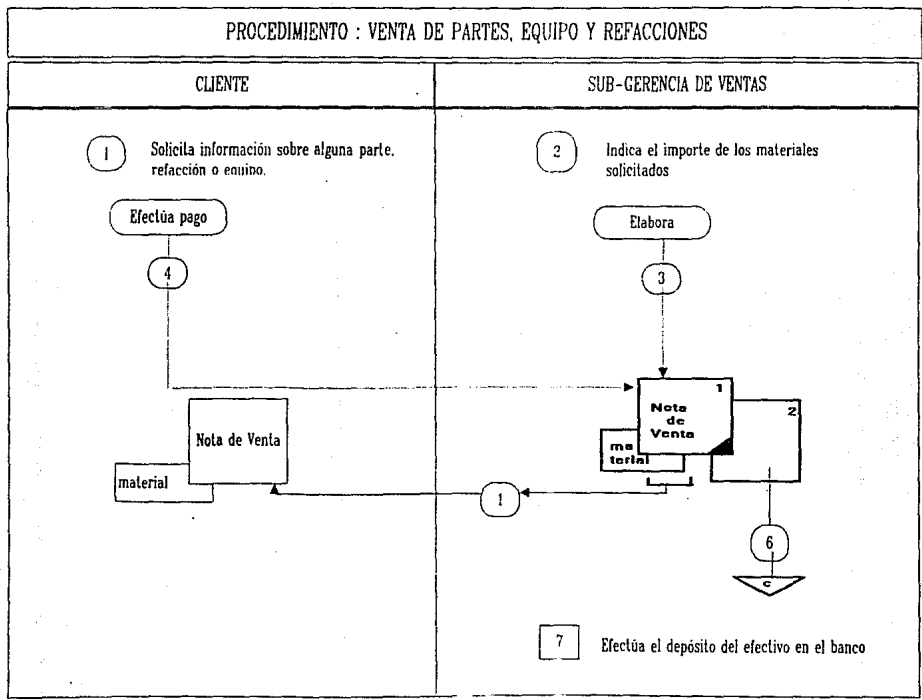
material

1

6

7

Efectúa el depósito del efectivo en el banco



PROCEDIMIENTO : VENTA DE AUTOS F3. GOLF

CLIENTE

SUB-GERENCIA DE VENTAS

1 Solicita información sobre la venta de autos

2 Indica al cliente el importe del auto

Firma

Elabora

Elabora

4

3

1

Efectúa pago

5

Contrato de venta

Recibo de pago

Factura

Contrato

Recibo

Factura

Recibo de pago

Contrato de venta

Factura

7

8

C

PROCEDIMIENTO : RENTA DE AUTOS FÓRMULA 3; GOLF.

CLIENTE

SUB-GERENCIA DE VENTAS

1 Solicita información sobre la renta de los

2 Proporciona información al cliente sobre el importe de la renta.

firma

Elabora

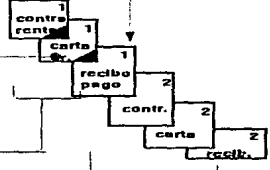
Elabora

4

3

6

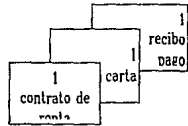
efectúa pago



5

7

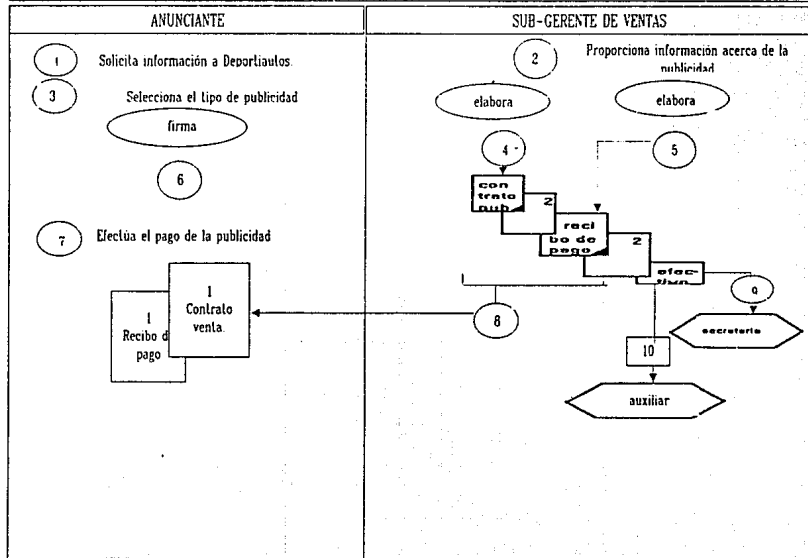
8



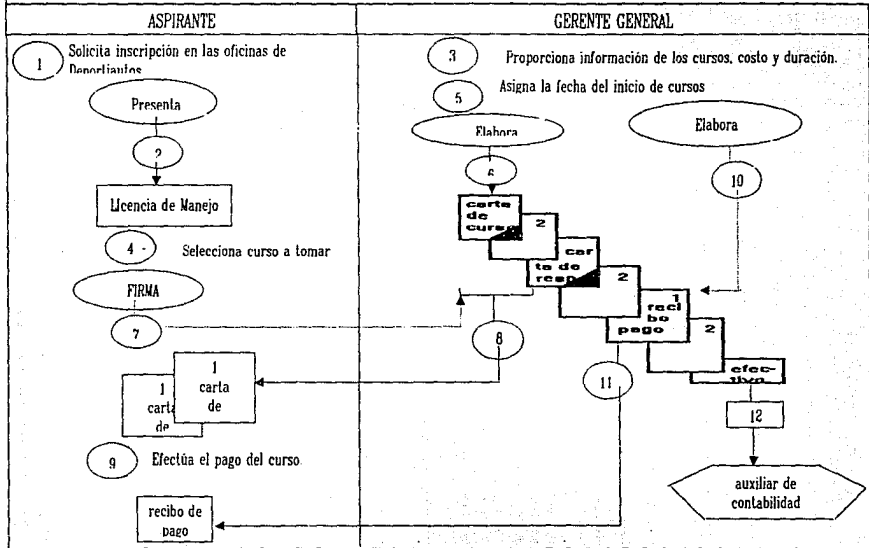
9 Proporciona indicaciones al cliente respecto a la renta del auto.

10 Deposita en el banco.

PROCEDIMIENTO : VENTA DE PUBLICIDAD EN AUTOS



PROCEDIMIENTO : INSCRIPCIÓN EN LA ESCUELA DE PILOTOS



**INSTRUCTIVO DE LAS
FORMAS**

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

INSTRUCTIVO PARA MANEJO DE FORMA

NOMBRE : ORDEN DE COMPRA

CLAVE : 1052

OBJETO : OBTENER INFORMACION PARA UN ADECUADO ABASTECIMIENTO DEL
ALMACEN.

ELABORA : RESPONSABLE DE COMPRAS

FUENTE DE INFORMACION : CONTROL DE INVENTARIOS

DOCUMENTOS BASE : REQUISICION DE COMPRA

MEDIO DE ELABORACION : MANUSCRITO

REVISIA : JEFE DE DEPARTAMENTO DE REC. MATERIALES

MEDIDA : MEDIA CARTA

DISTRIBUCION DE EJEMPLARES :

<u>ORDEN</u>	<u>COLOR</u>	<u>DESTINO</u>	<u>USO</u>
ORIGINAL	BLANCO	PROVEEDOR	SURTIR LO SOLICITADO
DUPLICADO	AMARILLO	AUX. CONTAB.	CONTROL INT. PAGO A PROVEEDOR

NSTRUCTIVO PARA MANEJO DE LA FORMA

NOMBRE : RECIBO DE CAJA
CLAVE : 6105
OBJETO : CAPTAR DATOS SOBRE EL IMPORTE DEL INGRESO DIARIO Y EL ACUMULADO .
ELABORA : SECRETARIA
FUENTE DE INFORMACION :
DOCUMENTOS BASE : CONTRATO DE VENTA
MEDIO DE ELABORACION : MANUAL
REVISAS : SUBGERENCIA DE VENTAS
MEDIDA :

DISTRIBUCION DE EJEMPLARES :

<u>ORDEN</u>	<u>COLOR</u>	<u>DESTINO</u>	<u>USO</u>
ORIGINAL	BLANCO	QUIEN DA DINERO	COMPROBANTE
DUPLICADO	AZUL	SUBGECIA. DE VTAS	DEPOSITO EN EL BANCO

INSTRUCTIVO PARA MANEJO DE FORMA

NOMBRE : SOLICITUD DE EMPLEO

CLAVE :

OBJETO : OBTENER INFORMACION DEL CANDIDATO A OCUPAR UN PUESTO EN LA
EMPRESA..

ELABORA : INTERESADO

FUENTE DE INFORMACION :

MEDIO DE ELABORACION : MANUSCRITO

REVISAS : ENCARGADO SEC. DE EMPLEO

MEDIDA : CARTA

DISTRIBUCION DE EJEMPLARES :

<u>ORDEN</u>	<u>COLOR</u>	<u>DESTINO</u>	<u>USO</u>
ORIGINAL	AMARILLO	DEPTO.REC. HUM.	CONTROL INTERNO

INSTRUCTIVO PARA MANEJO DE FORMA

NOMBRE : CONTROL DE DOCUMENTOS

CLAVE :

OBJETO : ANOTAR LA INFORMACION NEC PARA FORMAR EL EXPEDIENTE DEL
TRABAJADOR
O EMPLEADO.

ELABORA : RESPONSABLE DE LA SECCION DE EMPLEO

FUENTE DE INFORMACION : SOLICITUD DE EMPLEO

DOCUMENTOS BASE : DOCUMENTOS DEL TRABAJADOR

MEDIO DE ELABORACION : MANUAL

RE VISA : JEFE DE DEPARTAMENTO DE REC. HUMANOS

MEDIDA : UN CUARTO DE CARTA

DISTRIBUCION DE EJEMPLARES :

<u>ORDEN</u>	<u>COLOR</u>	<u>DESTINO</u>	<u>USO</u>
ORIGINAL	BLANCO	DEPTO.REC.HUM.	CONTROL INTERNO
DUPLICADO	BLANCO	TRABAJADOR	PARA SU CONOCIMIENTO

INSTRUCTIVO PARA MANEJO DE FORMA

NOMBRE : COMPROBANTE GASTOS

CLAVE :

OBJETO : AMPARAR LA DOCUMENTACION DE GASTOS EFECTUADOS POR EL
SOLICITANTE.

ELABORA : AREA SOLICITANTE

FUENTE DE INFORMACION : DOCUMENTOS COMPROBATORIOS

DOCUMENTOS BASE : DOCUMENTOS COMPROBATORIOS

MEDIO DE ELABORACION : MANUAL

REVISIA : SECRETARIA

MEDIDA : UN CUARTO DE CARTA

DISTRIBUCION DE EJEMPLARES :

<u>ORDEN</u>	<u>COLOR</u>	<u>DESTINO</u>	<u>USO</u>
ORIGINAL	AZUL	SECRETARIA	CONTROL INTERNO GOTOS

INSTRUCTIVO PARA MANEJO DE FORMA

NOMBRE : VALE PROVISIONAL DE CAJA

CLAVE :

OBJETO : AMPARAR LA ENTREGA DE EFECTIVO PARA GASTOS MENORES.

ELABORA : SECRETARIA

FUENTE DE INFORMACION : SOLICITUD PARA GASTOS MENORES

DOCUMENTOS BASE :

MEDIO DE ELABORACION : MANUAL

REVISAR :

MEDIDA : UN CUARTO DE CARTA

DISTRIBUCION DE EJEMPLARES :

<u>ORDEN</u>	<u>COLOR</u>	<u>DESTINO</u>	<u>USO</u>
ORIGINAL	ROSA	REC. FINANCIEROS	CONT. INT. EFECTIVO

INSTRUCTIVO PARA MANEJO DE FORMA

NOMBRE : NOTA DE SALIDA

CLAVE :

OBJETO : REGISTRAR INFORMACION RESPECTO A LA SALIDA DE MATERIALES Y/O
EQUIPO
PARA SU ADECUADO CONTROL.

ELABORA : ALAMACENISTA

FUENTE DE INFORMACION :

DOCUMENTOS BASE : VALE DE MATERIALES

MEDIO DE ELABORACION : MANUAL

REVISAS : JEFE DE DEPARTAMENTO DE REC. MATERIALES

MEDIDA : MEDIA CARTA

DISTRIBUCION DE EJEMPLARES :

<u>ORDEN</u>	<u>COLOR</u>	<u>DESTINO</u>	<u>USO</u>
ORIGINAL	BLANCO	ALMACEN	CONT.INT.EXIST.Y CTOS.
DUPLICADO	AZUL	SOLICITANTE	ARCHIVO

INSTRUCTIVO PARA MANEJO DE FORMA

NOMBRE : NOTA DE SALIDA
CLAVE : PRINTAFORM - 1054
OBJETO : AMPARAR EL MATERIAL ENTREGADO AL SOLICITANTE PARA TENER UN
EFECTIVO CONTROL DE ALMACEN.
ELABORA : ALAMACENISTA
FUENTE DE INFORMACION :
DOCUMENTOS BASE : REQUISICION DE MATERIALES
MEDIO DE ELABORACION : MANUAL
REVISIA : JEFE DE DEPARTAMENTO DE REC. MATERIALES
MEDIDA : MEDIA CARTA

DISTRIBUCION DE EJEMPLARES :

<u>ORDEN</u>	<u>COLOR</u>	<u>DESTINO</u>	<u>USO</u>
ORIGINAL	BLANCO	DEPTO.REC. MAT.	CONT.INT MAT. ALMACEN
DUPLICADO	ROSA	ALMACENISTA	CUANTIFICAR EXISTENCIAS

ORDEN DE COMPRA		NÚM :	
PROVEEDOR :		FECHA PEDIDO : DÍA - MES - AÑO	
REQUISICIÓN NÚM :		DEPTO. SOLICITANTE :	
CONDICIONES DE PAGO :		FECHA ENTREGA : DÍA - MES - AÑO	
CANTIDAD	CONCEPTO	PRECIO	IMPORTE
DEPTO. REC. MATERIALES	OBSERVACIONES	SUB - TOTAL	
FIRMA		IVA	
		TOTAL	

RECIBO DE CAJA

NÚM :
FECHA :

RECIBIMOS DE :

IMPORTE CON LETRA :

CONCEPTO :

ACREDITA A :

PAGO HECHO EN : No. _____

EFFECTIVO O CHEQUE O BANCO: _____

\$

SELLO Y FIRMA