



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**METODOLOGIA PARA LA EVALUACION Y CONTROL
DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS EN LA BANCA NACIONAL**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
MIGUEL GERARDO CAMPOS ALONSO
ENRIQUE ESCALANTE BARCENAS
JESUS ARMANDO OLMEDO LOPEZ**

**DIRECTOR DE SEMINARIO
LIC. ENRIQUE FRANCO CIURANA**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

METODOLOGIA PARA LA EVALUACION Y CONTROL DE LOS
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
EN LA BANCA NACIONAL

I N D I C E

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	
1.0 Importancia de la organización dentro de la Banca Nacional	3
1.1 Antecedentes de organización	4
1.2 Conceptos de organización	8
. Organización	
. Sistemas	
. Procedimientos	
. Métodos	
1.3 La Auditoría Administrativa como un factor necesario dentro de la organización	12
1.4 Diferentes metodologías de Auditoría Administrativa	15
. Antecedentes de la Auditoría Administrativa	
. William P. Leonard	
. Instituto Americano de la Administración	
. Alfonso Mejía Fernández	
. Manuel D'Azaola	
. Roberto Macías Pineda	
. José Antonio Fernández Arena	
1.5 Necesidad de un método homogéneo de evaluación y control de los sistemas y procedimientos administrativos en la Banca Nacional	28
CAPITULO 2	
2.0 Análisis y evaluación de métodos y técnicas utilizadas por la Banca Nacional	30
2.1 Métodos de organización utilizados por la Banca Nacional	32
Procedimiento de Organización en Banca - Cremi	
Procedimiento de Organización de Bancos	

2.2	Objetivos particulares del estudio	41
2.3	Determinación de la muestra	46
2.4	Tabulación de la Información	55

CAPITULO 3

3.	Metodología para la elaboración de proyec-- tos de organización	63
3.1	Introducción de manuales de organización	63
3.2	Manual de organización	65
	. Identificación	
	. Índice o contenido	
	. Prólogo y/o introducción	
	. Estructura Orgánica	
	. Descripción de puesto	
3.3	Manual de procedimientos	67
	. Identificación	
	. Índice o contenido	
	. Prólogo y/o introducción	
	. Objetivo de los procedimientos	
	. Areas de aplicación	
	. Políticas o normas de operación	
	. Descripción de las operaciones	
	. Formularios e Impresos	
	. Diagramas de flujo	
3.4	Desarrollo para la elaboración de proyectos de organización	71
	. Investigación	
	. Análisis y evaluación de la investiga--- ción	
	. Propuesta del proyecto de organización	
	. Implantación del sistema	
3.5	Evaluación y vigilancia de los sistemas y - procedimientos administrativos	75
	. La vigilancia y evaluación como instru-- mento para adoptar decisiones	
	. Diagnóstico	
	. Cuándo y por qué se necesita un diagnós- tico	
	. El papel de los analistas en el diagnós- tico	

CONCLUSIONES 85

BIBLIOGRAFIA 88

INTRODUCCION

Dentro de las finalidades que perseguimos al realizar la presente investigación se encuentran contempladas necesidades reales de organización que existen dentro de la banca nacionalizada, mismas que requieren tener uniformidad en las técnicas y métodos utilizados para llevar a cabo tan importante tarea como es la de organización.

Se contempla también la necesidad de aportar a la comunidad universitaria y a los estudiosos de la organización y de los métodos un panorama real y práctico, que les permita conocer otro tipo de metodología para la elaboración de manuales de organización, así como para la vigilancia y evaluación de sistemas y procedimientos administrativos mediante las técnicas de diagnóstico.

Entre otro de los motivos que nos indujeron a seleccionar este tema, fue el de la nacionalización de la banca, promovido por el Decreto Presidencial del 1° de septiembre de 1982, en el cual se estipula la nacionalización de todas las instituciones de crédito del país.

Partiendo de que ahora las instituciones nacionales de crédito reportan a un organismo del Gobierno Federal, como es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, misma que además las controla en conjunto con Banco de México; consideramos que sería de utilidad dar a conocer a estos organismos el objetivo de nuestro estudio, la necesidad de unificar criterios, métodos y técnicas de organización para la banca nacional.

La presente investigación abarca lo referente a la relación existente entre la auditoría administrativa y las técnicas y métodos necesarios para una adecuada metodología que abarque la prevención, vigilancia y evaluación dentro de la implantación de sistemas y procedimientos de organización en las instituciones nacionales de crédito.

Con el presente estudio se pretende también aportar una metodología estándar para elaborar los manuales de organización, lo cual puede ser aplicado en cualquier empresa ya sea con fines de lucro o de bienestar social.

Además se encontrarán en el contexto del estudio una serie de puntos que deberán tomarse en consideración para llevar a cabo un análisis y evaluación de información obtenida en proyectos de organización de áreas o departamentos según las necesidades del proyecto, aspectos que la persona responsable de cumplir con tal actividad, debe de considerar para dar cumplimiento con la mayor eficiencia a su trabajo.

Pretendemos que las metodologías que surgen como consecuencia de las investigaciones realizadas en varias instituciones nacionales de crédito y las conclusiones obtenidas sean de utilidad para los departamentos de organización en dichas instituciones.

Otros de los aspectos que trataremos será el de dar un sistema que permita, además de la elaboración de manuales de organización, la revisión y actualización periódica con la finalidad de someterlos a modificaciones que les permita prever necesidades a futuro, mediante la vigilancia y evaluación.

Que el lector conozca las técnicas y procedimientos para la elaboración de manuales de organización.

Que los estudiosos en la materia se concienticen de la necesidad de contar con un método uniforme capaz de ser implantado dentro de la banca nacionalizada.

CAPITULO 1

1.0 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION DENTRO DE LA BANCA NACIONAL

Es importante que exista un adecuado departamento de organización dentro de cualquier empresa, el cual defina una estructura organizacional que contemple todos los elementos humanos técnicos y materiales necesarios, con el fin de lograr una máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos de cualquier empresa.

Mediante la organización se puede lograr ordenar los esfuerzos, - coordinar y relacionar las actividades necesarias que se habrán de desarrollar y seleccionar al responsable que deba desempeñar-- las. La organización ayuda a suministrar los medios para que los administradores puedan desempeñar las actividades de planear, eje cutar, controlar e integrar las diversas funciones administrati-- vas que puedan ejecutarse de manera efectiva y económica.

El contar con una adecuada organización contribuirá a proveer y - proporcionar por anticipado los factores básicos de recursos, ade más de traer como resultado una estructura organizacional que en cierre e integre las diversas funciones de acuerdo a las necesida des y modelos que determinen sus dirigentes. La estructura orga nizacional debe ser acertadamente adaptada por el área de organi zación en conjunto con los dirigentes de la empresa, lo que permi tirá lograr una consecución de los objetivos de la empresa.

El contar con un área responsable de la organización de la empre sa, tiene como beneficio lo siguiente:

- Estar actualizado en sistemas y procedimientos administrativos
- Preveer el crecimiento y necesidades de los recursos tanto ma teriales como humanos.

1.1 ANTECEDENTES DE ORGANIZACION

Es importante que nuestros lectores conozcan una breve historia de la palabra organización, así como varias definiciones de lo que es organización como a continuación se detalla:

En sí el organizar debe de tener una finalidad; y debemos de entender la raíz de la palabra que viene del griego "Organon" que significa instrumento, es decir, que es el instrumento del que nos vamos a valer para llegar a realizar nuestros objetivos.

Definiendo organización con referencia a nuestra área sería la estructura técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con la finalidad de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.

Son necesarios en cualquier organización que se den tres aspectos:

- a) Elementos o partes que componen el organismo.
- b) Unidad funcional.
- c) Coordinación.

La organización es una función preejecutiva; por sí sola no se logran los objetivos, sino que pone en orden los esfuerzos y formula el armazón adecuado y la posición relativa de las actividades que habrán de desarrollar.

Entre sus funciones se encuentra la de detectar posibles desviaciones, o bien carencia de funciones o actividades, además el de entrelazar las funciones en los casos en que se requiera, buscando la máxima eficiencia y productividad.

- Optimizar recursos técnicos y materiales.
- Definir los flujos y canales de comunicación, autoridad y grado de responsabilidad del personal.
- Apoyar en estudios especiales el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- Tener documentos y reglamentar los sistemas y procedimientos administrativos.

Las funciones en ocasiones, pueden estar bien estructuradas pero no tener la delimitación correcta, para lo cual la organización deberá de definir las jerarquías de cada persona así como puesto.

El organizar comprende además, el establecer los canales adecuados de comunicación dentro de la entidad, para ofrecer oportunamente y con claridad el conocimiento, como también buscar dentro de la entidad la existencia de las condiciones propicias para desarrollar el trabajo (formatos, máquinas, elementos de trabajo y manuales).

Definir el organizar, no es otra cosa que dar al ente social la estructura idónea para su mejor funcionamiento, siendo ésta una función dinámica, que no permite al ejecutante el estar estático, ya que momento a momento, la organización evoluciona presentando diversas variantes.

Henry Fayol dice: "Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento".

Mooney y Riley nos dice: "Que organización en el sentido formal significa orden, y su corolario, un procedimiento ordenado y organizado...".

Koontz y C. O'Donnel nos dice al respecto: "La organización se -- considera como el establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal; así pues consiste en las relaciones estructurales por medio de las cuales la empresa llega a tener la cohesión y el armazón en el que se coordina el esfuerzo individual".

Como metas de la organización se busca eliminar los esfuerzos innecesarios dentro de la empresa, la duplicidad de funciones, especificación de funciones con sus responsables y un adecuado canal de comunicación.

Con la finalidad de adentrarnos más en el lenguaje propio de nuestra materia conviene definir las características de la empresa, que son los medios por los cuales podemos definir la estructura más adecuada para el logro de los fines o metas de cualquier organización; concretamente representará los sistemas de organización existentes como los medios técnicos por los que se realiza, es decir, son las diversas combinaciones establecidas de la división de funciones y de la utilidad dentro de su estructura orgánica.

Dichas características se reflejan en los organismos y se complementa con los manuales e instructivos, tales como descripción de puesto, manuales de organización, manuales de procedimientos, y políticas.

Al tratar de organizar debemos de pensar como primer paso en el diseño de la organización, lo que implica establecer la interrelación que presentan los principios de organización, al desarrollo del nuevo sistema, con la finalidad de crear buenos sistemas de organización.

Lyndal F. Urwick estableció un conjunto de principios de organización que para muchos y en lo personal para nosotros siguen siendo válidos hasta la fecha, los cuales son los siguientes:

PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

1. La organización debe ser una expresión de los objetivos.
2. La especialización individual, el desarrollo de funciones particulares, deben ser requeridas en lo posible.
3. La coordinación de personas y actividades y la unidad en el es fuerzo, son propósitos básicos de toda organización.
4. La autoridad suprema debe descansar en el ejecutivo el jefe -- más alto con líneas claras de autoridad para cada uno dentro - del grupo.
5. La definición de cada puesto, sus diferencias, autoridad, res-ponsabilidad y relaciones, deben ser establecidas por escrito_ y puestas en conocimiento de todos los miembros del grupo.
6. La responsabilidad del superior por lo que respecta a la actua ción de sus subordinados, es absoluta.
7. La autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente.
8. Por lo que respecta a la capacidad de control, ninguna persona debe supervisar más de cinco.
9. Es esencial que las distintas unidades de organización se man- tengan en proporción a su autoridad y responsabilidad.
10. Toda organización exige una continuidad en su proceso y estu-- dio y en nuevas técnicas o aplicaciones.

1.2 CONCEPTOS DE ORGANIZACION

Dentro del estudio tratamos varios tecnicismos por lo cual nos -- permitimos hacer un breve resumen de su significado, para familiarizar al lector con el tema a tratar.

ORGANIZACION:

A continuación expondremos el concepto de organización enfocándolo en tres diferentes criterios dependiendo de la doctrina admi--nistrativa que se trate en cada caso.

La doctrina clásica trata en forma casi exclusiva de la anatomía de la organización formal. Los orígenes de esta doctrina se pueden encontrar en el interés de Taylor en la Superintendencia funcional y los cuerpos de planeación. La teoría clásica se desarrolla en base a cuatro pilares claves:

- a) División del trabajo.
- b) Los procesos funcionales y numéricos.
- c) La estructura.
- d) La importancia del control.

La teoría neoclásica define la organización en base a desarrollar los conceptos de la organización informal y su repercusión además de dar relevante importancia a las ciencias del comportamiento en las relaciones humanas.

La importancia de organización dentro de las funciones de apoyo --radica en:

- a) Que se tengan objetivos claros y precisos, mismos que se con--

templan en la planeación.

- b) Que exista un entendimiento del área de autoridad.
- c) Que se encuentre determinado el nivel de autoridad de cada persona.

Por lo que una estructura de organización debe estar diseñada de tal forma que sea clara para todos, el quien debe realizar las funciones y quién es el responsable, siendo el propósito esencial de la organización el crear una estructura que permita laborar efectivamente y una red de centros de comunicación de la decisión desde las cuales se asegure la coordinación del esfuerzo individual hacia las metas del grupo.

Dentro de las funciones de organización se contemplan las siguientes:

- a) Encontrar la simplificación máxima del trabajo.
- b) El desarrollo del aprovechamiento de los recursos técnicos, materiales y humanos.
- c) Dar cumplimiento a los planes y objetivos establecidos.

SISTEMAS:

Se define al sistema como el conjunto de elementos y procedimientos íntimamente relacionados que tiene como finalidad el logro de objetivos, como registrar, como reportar y procesar información significativa, es decir, constituye un medio a través del cual es posible obtener información que nos permite elegir cursos concretos de acción.

Los elementos que nos ayudan a representar los sistemas son la si

mulación a través de diagramas de flujo, estos diagramas se encuentran representados por una simbología que permiten contemplar en su totalidad los procesos.

Víctor Lázaro en una recopilación define al sistema y procedimiento como: el estudio y el análisis de programas, políticas, formas, informes, registros, y equipos de una empresa, con el fin de estandarizar y simplificar las operaciones de la misma.

John W. Haslett, dice: es el análisis de los planes de acción colectivos y procedimientos, formas y equipos que intervienen en la organización de la empresa, con el fin de simplificarlas y estandarizarlas.

En base a que un sistema está formado por: métodos, procedimientos, programas, actividades y a su vez éstos de objetivos comunes, el sistema se puede definir como el resultado de procedimientos previamente coordinados destinados a un objetivo común.

PROCEDIMIENTOS:

Los procedimientos son un poco difíciles de definir, ya que abarcan áreas específicas y no en su conjunto general como los sistemas. Entre las características de los procedimientos se encuentran las siguientes:

- a) Considera elementos materiales, humanos y el objeto deseado.
- b) Sus pasos son sucesivos, complementarios y tienden al mismo objetivo.
- c) Requieren que no cambien a menudo, sino únicamente por emergencias.
- d) Permiten cierta flexibilidad en los casos previstos anteriormente.

e) Tienden a continuarse una vez establecidos.

Asimismo, el procedimiento ostenta la teoría de seguir el lineamiento del menor esfuerzo, fijando rutinas para la resolución de diferentes aspectos de trabajo.

Procedimiento es el conjunto de métodos y labores conectadas entre sí, en una forma cronológica en la que se define la manera de ejecutar el trabajo, indicándonos cómo se debe realizar, cómo, -- quién y dónde.

Las desviaciones más frecuentes de los procedimientos son:

- Duplicidad de operaciones.
- Funciones innecesarias que aumentan los costos.
- Desorden en las operaciones.
- Falta de fluidez en los trámites (demoras).

Es importante el definir dentro del objeto del estudio de procedimientos qué factores son los que se requieren corregir o maximizar, si son de orden económico, técnico o de relaciones humanas.

METODOS:

Es la consecuencia ordenada y cronológica de actividades que se deben de realizar para la obtención de un resultado en forma más eficiente.

1.3 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO UN FACTOR NECESARIO DENTRO DE LA ORGANIZACION

El avance de la tecnología progresista, los acelerados adelantos_ en la mecanización y automatización de los procesos, el continuo_ crecimiento de las empresas, el desarrollo de nuevos métodos de - trabajo y el desenvolvimiento económico y social del país, obli- gan a toda organización a ser más dinámica, ya que no se pueden - dar el lujo de permanecer estáticas ante tanto cambio existente.

En la actualidad la Dirección de las empresas requiere de una --- adaptación constante a lo nuevo, con la finalidad de lograr una - mayor eficacia. La eficacia tiene mayores posibilidades de lo--- grarse si se cuenta con un criterio sensato para determinar el -- curso de acción más conveniente a seguir.

Para lograr un criterio sensato, es necesario evaluar las posibi- lidades de éxito entre varias alternativas a efecto de elegir la_ más adecuada.

Por ello, toda organización debe contar con una información clara y completa, que le permita estar al día en todo aquello que beneficie o afecte a la organización.

También debe enfocar su atención tanto a la planeación a largo -- plazo como a la búsqueda encaminada a la simplificación de las -- funciones administrativas para aprovechar al personal que las de- sempeña.

El cambio constante de circunstancias impone una gran carga a la_ administración, al directivo moderno, por la razón lógica que de- ben marchar con la misma dinámica con que se suceden los cambios_ y el desarrollo en general.

La organización actual, está obligada a actuar ante las oportuni-

dades actuales y futuras que ofrecen los cambios y el desarrollo en general.

Por lo que debe revisar sus objetivos, evaluar sus métodos y la forma en que son utilizados.

La propia gerencia sabe bien cuál es el valor e importancia de poder contar con la información confiable y actualizada, en la toma de decisiones, ya que los cambios como el desarrollo en general, le exigen tener un mayor conocimiento y más completo del estado actual de la organización.

Es por eso que la información clara y precisa es importante para la existencia de la organización, toda vez que, al contar con una información oportuna se evitarían sistemas y procedimientos anticuados y obsoletos que causen demoras, pérdidas innecesarias, mala planeación, defectos en los controles, normas de desempeño poco estrictas, falta de adiestramiento y capacitación del personal, informes imprecisos y faltos de veracidad.

Por lo antes expuesto se desprende que la toma de decisiones acertadas se derivan de una adecuada información que permite a su vez tener un conocimiento claro de la forma en que viene actuando la organización.

En este punto, es donde la auditoría administrativa, auxilia a la administración moderna, dado que sirve para proporcionar información veraz y oportuna, indispensable para determinar si las condiciones actuales que prevalecen en la organización son buenas o malas.

La información que proporciona la Auditoría Administrativa, está dada después de haber efectuado un análisis y evaluación de la capacidad administrativa y dado que tiene como finalidad el descubrir puntos de peligro en potencia o factores que contribuyen a -

crear altos costos y bajas utilidades, bajos rendimientos del personal, así como de la forma de funcionar de la organización y de métodos defectuosos de control, entre otros facilitando a la gerencia el determinar el curso de acción más conveniente a seguir, ya sea, para dictar medidas preventivas o correctivas que permitan a la administración obtener resultados excelentes.

1.4 DIFERENTES METODOLOGIAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En la medida que una empresa crece en volumen la carga administrativa se hace mayor, ampliándose la delegación de autoridad para el Gerente. La Gerencia, en vista de esto, pensó en la necesidad de cambiar sus métodos de control, llegando a la conclusión de -- que se deberían de practicar revisiones internas en la empresa.

En dichas revisiones internas además de asegurarse que las operaciones contables reflejarán los hechos, también se podían apreciar las políticas, los procedimientos, el uso de la autoridad, la calidad de la administración, la efectividad de los métodos y otras fases de las operaciones de la empresa. Apreciando todo esto por medio de la observación personal, obteniendo de tal forma un mayor control y la información necesaria para retroalimentar, y con ello mejorar el desempeño de las operaciones de la empresa.

Cabe aclarar que estas revisiones internas, las venían realizando grupos de consultores externos. De esta forma surge la auditoría administrativa, como un medio de control que realizan en las organizaciones.

Sin embargo, como se puede observar a la auditoría administrativa se le consideró, por mucho tiempo, como una parte de la auditoría financiera, esto se debió a la falta de precisar con exactitud -- cuál debería de ser su campo de acción, por lo que hoy en día no se le considera de esta manera, sino que actualmente se le atribuyen actividades que difieren en gran medida de las operaciones -- que se llevan a cabo al realizar una auditoría financiera, aunque la información que proporcionan ambos tipos de auditoría sirva para la toma de decisiones.

Los primeros antecedentes escritos en auditoría administrativa, -

proviene del Instituto de Auditores Internos Norteamericanos. -- Una discusión llevada a cabo en 1954 sobre el alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas, y un artículo de Arthur H. Kems, de la Stanford Oil Company of California que apareció en -- 1948 sobre auditoría de operaciones citado en el conocido libro - de Brandford, Operational Auditing Handbook en 1964.

En México se tiene un antecedente en el libro "Guía para estudios de Economía Industrial" de Alfred W. Klein y Grabiensky, publicado por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco_ de México, S.A.

La Asociación del Colegio de Licenciados en Administración, nos - dice que la Auditoría Administrativa, en su sentido más amplio, - es: el examen de la forma en que se administra una entidad, con - el propósito de descubrir oportunidades para mejorar dicha admi-- nistración. (Medina, R. "Auditoría Administrativa en una oficina de correspondencia y archivo del Sector Público Descentralizado", Tesis UNAM México: 1982, página 4).

En cuanto a la práctica de la auditoría administrativa en México, debemos decir, que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, los directivos de éstas no han llegado a captar, la importancia - y necesidad de aplicación de la auditoría administrativa así como los beneficios que ésta le pueda reportar.

Es así como la auditoría administrativa se ha abierto paso a través del tiempo para constituirse en uno de los elementos más im-- portantes con que se cuenta actualmente en la evaluación tanto in-- terna, como externa de los elementos que integran una entidad.

A continuación se detalla en forma general, las principales metodologías de auditoría administrativa, citadas por estudiosos de - la materia.

AUTOR: WILLIAM P. LEONARD

Define a la auditoría administrativa como un concepto completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa o institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

Tiene como propósitos:

- 1) Mejorar métodos existentes.
- 2) Encontrar soluciones más adecuadas.
- 3) Revaluar situaciones dudosas.
- 4) Analizar algunas condiciones que afectan los resultados esperados.

Partes del proceso de la auditoría:

- A) Examen.
 - a. Area de Estudio.
 - b. Detalles del estudio.
- B) Juicio y evaluación.
 - a. Proceso de evaluación.
 - b. Análisis e interpretación.
- C) Presentación.
 - a. Discusión oral de puntos importantes.
 - b. Reporte final a la gerencia.
- D) Reporte de resultados y recomendaciones.

E) Revisión sistemática.

PROGRAMA DE LA AUDITORIA

Antes de dar principio a una auditoría es necesario delinear un plan a seguir, ésto es el hacer una lista de los renglones a examinar y los procedimientos a seguir desde luego, lo más importante es que esos renglones vayan encaminados a los principales objetivos.

PASOS IMPORTANTES DE UN PROGRAMA

- 1) Planes y objetivos.- Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.
- 2) Organización.-
 - A) Estudiar la estructura de la organización.
 - B) Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de empresa.
- 3) Reglamentos.- Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos legales, estatales y federales.
- 4) Sistemas y Procedimientos.- Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejoras.
- 5) Controles.- Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.
- 6) Operaciones.- Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

- 7) Personal.- Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.
- 8) Equipo físico y su disposición.- Determinar si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.
- 9) Informe.- Preparar un informe de las deficiencias encontradas_ y consignar en él los remedios convenientes.

RECOPIACION Y REGISTRO DE INFORMACION

El objetivo primario es contar con hechos pertinentes y dignos de confianza, ya que las conclusiones del auditor y su actuación en_ el futuro, se fincan en la recopilación de datos. Se utilizan mé_ todos estadísticos ya que éstos son técnicas valiosas para la medición de datos.

La información se obtiene con la realización de entrevistas, para ésto es necesario contar con formas, documentos, procedimientos, _ cartas, expedientes, diagramas, códigos y secuelas relacionadas - con el área de estudio a investigar.

PRESENTACION DEL INFORME

Este debe expresar la finalidad y alcance del estudio de audito-- ría, las limitaciones que se tuvieron o los problemas con que se_ tropezó y los hallazgos, opiniones, conclusiones y recomendacio-- nes.

CONTENIDO DEL INFORME

- 1) Finalidad y alcance.
- 2) Puntos sobresalientes.

- 3) Aspectos comentados con la supervisión.
- 4) Prácticas corrientes.
- 5) Discusión y comentarios.
- 6) Recomendaciones.
- 7) Anexos.

AUTOR: INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION

El Instituto Americano de la Administración define a la auditoría administrativa como cualquier empresa de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener -- una evaluación de la administración.

FUNCION ECONOMICA

Fundamenta que toda persona tiene una importancia económica determinada, para la satisfacción de las necesidades de los consumidores, es por ello que hay que determinar hasta qué punto es importante la actividad económica.

ESTRUCTURA FORMAL

Las empresas tienen una estructura que les permite resolver sus problemas en una forma adecuada.

La administración adecuada se caracteriza porque existe claridad en la autoridad y responsabilidad de cada uno de los miembros, -- siempre equilibrada para asegurar eficiencia.

UTILIDADES

Consideran tendencias de tipo estadístico las utilidades, como un aspecto vital en la época actual, que demanda expansión constante para satisfacer las necesidades crecientes, no debe existir una - situación estática.

El renglón de utilidad debe compararse con los resultados obtenidos por la competencia, así como con la capacidad del mercado y - sus perspectivas.

Es necesario establecer con claridad las cantidades a considerar: Capital Contable, Capital Social, Superávit e Impuestos. De estas cifras dependerá el porcentaje que sirva como comparación.

ATENCION A LOS ACCIONISTAS

El Consejo de Administración recibe un mandato expreso de los accionistas que cubre tres requerimientos:

- 1) Evitar riesgos innecesarios al capital.
- 2) Aumentar el capital contable por medio de reinversión de utilidades.
- 3) Obtener dividendos razonables.

INVESTIGACION Y DESARROLLO

La investigación y desarrollo proporcionan nuevas soluciones a -- los problemas e incluso pueden determinar una orientación distinta para el futuro de la empresa.

La investigación no se limita a un laboratorio o a una planta experimental. Se debe realizar también en instituciones de servicio o que no estén en el ramo de producción.

CONSEJO DE ADMINISTRACION

Este imprime el carácter de la empresa, es el cuerpo que analiza los propósitos de la compañía y garantiza la continuidad de las operaciones.

POLITICAS FINANCIERAS

El manejo del dinero es uno de los problemas más importantes y requieren el mejor uso para obtener utilidades atractivas y razonables.

Deben establecerse políticas financieras que proyecten a la empresa a largo plazo.

EFICIENCIA EN LA PRODUCCION

La calidad de los productos o servicios, así como su precio son factores determinantes, no es posible pensar sólo en la magnitud de ventas o en la lealtad de los consumidores, en campos sujetos a competencia intensa, el factor costo es vital.

DISTRIBUCION

Este factor es primordial y sólo se le considera en menor escala al identificarlo como "Evaluación de los Ejecutivos". Representa un motor de las actividades de la empresa y, requiere coordinación perfecta con las diversas áreas de la institución.

EVALUACION DE LOS EJECUTIVOS

El funcionamiento de las actividades de la empresa depende de las decisiones de su grupo de ejecutivos, en relación a los cuales -- principalmente interesa conocer: sus habilidades, integridad e -- iniciativa y dinamismo.

El Instituto Americano de Administración utiliza una escala con un mínimo de 7,500 puntos y máximo de 10,000, cada área recibe -- distinta intensidad y el total valora a la empresa.

AUTOR: ALFONSO MEJIA FERNANDEZ

Define a la Auditoría Administrativa como una medición de la actuación de la gerencia para la justificación de sus operaciones -- ya estén respaldadas o no por documentos, sino que la operación -- en su origen haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la administración con relación a los objetivos.

Determinar si la gerencia se apega a cumplir los objetivos señalados en una labor que puede hacerse si se examinan las operaciones realizadas en lapsos definitivos, y se busca su justificación por medio de un juicio racional.

Para poder contestar todas estas preguntas y formarse un juicio -- de la actuación de la gerencia, es necesario analizar cada una de las funciones que realiza la gerencia, así como sus propósitos de finidos y después, el resultado conjunto del negocio, mediante -- una auditoría de las funciones de la gerencia.

AUTOR: MANUEL D'AZAOLA

Define la Auditoría Administrativa como una técnica de evaluación de las acciones, para formarse un juicio acerca de la actuación -- de la gerencia o de los procedimientos que sigue un jefe, el resultado final suele medirse por las utilidades o pérdidas que --- muestra un ejercicio. Interés por todo que signifique bienes de producción, economía del esfuerzo humano y aprovechamiento de recursos.

PROCESO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Dirección.- Fijar los objetivos: Proporcionar los medios humanos y materiales para alcanzarlos y organiza ambos, de manera que --- aquellos se cumplan económica y eficientemente.

Financiamiento.- Dotar a la empresa de los recursos económicos su ficientes para que desarrollen sus actividades con normalidad.

Personal.- Contratar al personal idóneo para cada función y adies trarlo para que cumpla de manera eficiente.

Producción.- Diseñar artículos y servicios que satisfagan necesidades humanas y que tengan una demanda real, para que la empresa tenga un beneficio razonable al realizarlos.

Ventas y Distribución.- Adoptar las medidas convenientes para ase gurar la presencia y aceptación de los productos o servicios en - el mercado de manera que proporcione beneficios y satisfacción -- tanto a la empresa como a los consumidores.

Registro.- Establecer sistemas adecuados de contabilidad y esta-- dística que proporcionen la información completa, veraz y oportuna que permita orientar a la dirección acerca del resultado de -- sus operaciones.

AUTOR: ROBERTO MACIAS PINEDA

La define como una verificación y control de todas las partes o - de determinadas partes de las actividades del negocio.

Señala que lo más importante es la determinación del grado hasta el cual los resultados se asemejen a los objetivos.

Su enfoque de revisión es de acuerdo al proceso administrativo. -

En base a él se elaboran los cuestionarios cubriendo todos los aspectos que están contemplados dentro de lo que es planeación, organización, dirección y control.

AUTOR: JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

Define a la auditoría administrativa como la revisión objetiva, -metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institu--cionales, con base a los niveles que requerimos de la empresa encuanto a su estructura y participación individual e integrantes -de la institución.

Su método se basa en el proceso administrativo (planeación imple--mentación y control), con una escala de valuación por apreciación por puntos, porcentaje, los objetivos institucionales son de ser--vicios, económicos y sociales, con base en los niveles jerárqui--cos hay que tomar en cuenta las funciones para saber lo que es el método tomando en cuenta los objetivos institucionales y sus ----áreas funcionales, ver que éstos se cumplan, inter-relacionarloscon el proceso administrativo.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

a) Objetivo Social.- Protección de los intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.

La información que se obtuvo en las etapas anteriores de investi--gación y observación, también es sometida a análisis, se le compara con desempeños normativos a fin de evaluar el grado de eficiencia de la función, en esta parte se examinan qué funciones están actuando como limitadores y cuáles como limitantes para la correcta ejecución, o bien cuáles son los estimulantes de cada función y su tendencia.

Los componentes de cada función son prácticamente los mismos en cualquier empresa y pueden variar ligeramente de una a otra, ---- más en la forma que en el fondo, ésto es que los lineamientos nor-
mativos serán aplicables a todos los casos, pudiendo variar lige-
ramente por razones circunstanciales.

Todo trabajo de revisión del proceso administrativo inicia a tra-
vés del análisis de las funciones, con una relación que nos re---
cuerde los requerimientos mínimos a investigar en cada función. -
Dicha relación puede irse ampliando y mejorando con la práctica -
de quien ejecuta el trabajo.

b) Objetivos de servicio.- Satisfacción de las necesidades de los
consumidores.

c) Objetivos económicos.- Protección de los intereses económicos_
de la empresa de sus acreedores y de sus accionistas, logrando --
una utlidad que garantice el buen crecimiento de la institución.

Los objetivos institucionales y el mecanismo de operación requie-
ren del proceso administrativo.

PROGRAMA DE LA AUDITORIA

a) Control de políticas.

b) Producción y servicios.

c) Comercialización.

d) Relaciones humanas.

e) Relaciones públicas.

f) Finanzas.

g) Contabilidad.

h) Auditoría interna.

i) Servicios generales.

1.5 NECESIDAD DE UN METODO HOMOGENEO DE EVALUACION Y CONTROL DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA BANCA NACIONAL

Tomando en consideración el cambio político y económico que tuvieron las instituciones de crédito a partir de su nacionalización, mismas que tienen objetivos en común y que de alguna manera su estructura, funciones y políticas se asemejan entre sí, sería de vital importancia que todas estas sociedades bancarias operaran o funcionaran en lo mayormente posible de acuerdo al tamaño y necesidades por medio de una serie de sistemas, procedimientos y técnicas uniformes, para así lograr una mayor optimización de recursos tanto humanos como materiales y técnicos, que permitan contar con un aparato bancario tan eficiente que agilizaría la prestación del servicio, además de contar con mayores sistemas de seguridad.

Con relación en lo antes citado y de la semejanza que existe entre las Sociedades Nacionales de Crédito, sería benéfico contar con un sistema práctico y completo para generar, coordinar las actividades de una organización, pudiendo mejorar los sistemas en estas sociedades, mediante las áreas responsables de su cometido, como son las de organización y sistemas de cómputo.

Estas áreas tienen igual objetivo en las diversas instituciones y que en lugar de unir los esfuerzos para optimizar sus recursos humanos y técnicos, éstos son influenciados por su ambición de mejorar en el servicio, propiciando división de recursos. Sería de mayor beneficio que los recursos de cada una de las instituciones se unieran para crear una similitud en sus sistemas funcionales y operativos aplicables y adaptables a todas las instituciones bancarias del país, mismas que sirven para un solo patrón que es el Gobierno Federal.

El Gobierno Federal lograría un ahorro económico muy importante -

ya que se estandarizaría tanto maquinaria, equipo, papelería y -- otros recursos, debido a que únicamente trabajarían las institu-- ciones con un solo proveedor, que podría ser incluso alguna em-- presa del propio Gobierno Federal. Además de verse favorecido -- con ingresos para sus propias empresas originados por necesidad - de ellas mismas.

Haciendo hincapié en lo benéfico de los sistemas y procedimientos homogéneos para estas instituciones, se partiría mediante el esta blecimiento de guías que usarían para seguir un mismo objetivo, - ayudando a lograr la unidad de sistemas, métodos y técnicas que - las instituciones y personas encargadas de su elaboración e im--- plantación vigilarían el resultado unificado, y no una serie de - resultados separados como actualmente se tienen.

Si las áreas encargadas de elaborar, buscar e implementar siste-- mas, métodos y técnicas de operación y organización siguen o mejo ran en un momento dado el método que más adelante se detalla, la presente investigación cumplirá su objetivo.

CAPITULO 2

2.0 ANALISIS Y EVALUACION DE METODOS Y TECNICAS UTILIZADAS POR LA BANCA NACIONAL

En el presente capítulo, planteamos los métodos y técnicas para elaborar los manuales de organización y de procedimientos, así como los de evaluación y vigilancia para los mismos, utilizados actualmente por instituciones nacionales de crédito, de diferentes características por su tamaño y actividad principal, en cuanto a la canalización de sus recursos económicos, clasificación que se explica en la sección de terminación de la Muestra.

El objetivo principal de la investigación de campo realizada, fue el de obtener la mayor información posible en cuanto a la metodología, contexto y técnicas que son utilizados en las instituciones como son Bancomer, Banca Cremi y Banobras.

La información que primeramente se pretendió obtener fue la de cómo estaban estructurados y elaborados sus manuales de organización y de procedimientos, para así poder tener un marco de comparación en cuanto a su contenido, redacción y estructura. Se logró tener acceso a algunos manuales de organización y procedimientos, los cuales nos dieron la pauta para poder elaborar unos cuestionarios, que se clasificaron en categorías por nivel de autoridad y responsabilidad del personal integrante de las áreas de organización y métodos de estas instituciones, con los cuestionarios elaborados pretendimos obtener información de objetivos, políticas, funciones, grado de responsabilidad, técnicas, métodos y algunos otros aspectos que no pudimos obtener con los manuales de organización y de procedimientos a los que se tuvo acceso.

La actividad antes citada nos sirvió para fortalecer nuestra hipótesis, que consiste en que "Las instituciones nacionales de crédito no tienen una uniformidad en la elaboración, vigilancia y evaluación de los manuales de organización y procedimientos".

Por medio de los documentos a que se tuvo acceso, se determinó -- (en dos instituciones) que los métodos, técnicas y procedimientos que utilizan para la elaboración de manuales de organización y -- procedimientos, así como la función de vigilancia y evaluación de éstos, difería en muchos tipos de presentación, profundidad, im-- portancia y contexto, como se podrá observar más adelante en don-- de se presentan en forma general los procedimientos utilizados -- por dos instituciones.

2.1 METODOS DE ORGANIZACION UTILIZADOS POR LA BANCA NACIONAL

PROCEDIMIENTO DE ORGANIZACION DE BANCA CREMI

En base al estudio e información obtenida en esta institución, se logró determinar el procedimiento que sigue para llevar a cabo la organización de las áreas que la integran, así como la reglamentación de su estructura y puestos, como a continuación se describe:

Manual de Procedimientos.- Para realizar esta actividad es indispensable que el solicitante de servicio haga llegar su solicitud a la gerencia divisional de organización, misma que estudiará y definirá la importancia de la solicitud y su prioridad con las de más solicitudes recibidas.

La estructura que tienen que cubrir los manuales de organización que son elaborados por el área cubre los siguientes aspectos:

- Introducción.
- Objetivo.
- Políticas.
- Estructura.
- Descripción del procedimiento.
- Anexos: Diagramas de flujo y Gráficas.

Introducción.- Se indica brevemente el asunto de que se trate, -- así como indicar un reconocimiento a los usuarios que intervinieron en la elaboración del trabajo.

Objetivo.- Indican que éstos deben expresar la finalidad que tie-

ne el proceso en cuanto instruye la forma de satisfacer una necesidad.

El objetivo debe ser claro y específico, y señalar los resultados finales a alcanzar mediante las soluciones dadas en el mismo.

Para su elaboración, éstos deben ir en frases cortas, utilizando palabras sencillas y conocidas. Los objetivos deben redactarse con un orden lógico (sujeto, verbo y complemento).

Políticas.- Las políticas son redactadas de manera clara y concreta, para que a través de ellas, oriente los elementos de la acción total en una sola dirección. Las políticas son definidas con un criterio flexible y dinámico que constituye los principios que regulan y orientan la acción.

Las políticas pueden ser generales, si su aplicación implica todo un organismo, o bien, particulares si se refieren a un área, departamento o puesto específico. Las políticas responden al qué hacer y no al cómo proceder.

Estructura.- En este inciso se presenta el organigrama concerniente al estudio que se realizó.

Descripción del procedimiento.- Esta descripción es llevada a cabo por puesto, y dentro de cada puesto, por operación, llevando la secuencia de la misma en orden lógico y describiéndolo en tiempo presente indicativo. Ejemplos: elabore, envíe, requisiere, reciba.

Deben identificar al departamento y al puesto de la persona que lo lleva a cabo.

Cada acción que se ejecuta es enumerada en orden progresivo. Cuando existen situaciones de excepción en que hay necesidad de -

marcar, éstas se indican anteponiendo un guión sin que a éstas -- les corresponda el siguiente número consecutivo. Dentro del procedimiento son incluidos los formatos que se utilizarán, mismos - que son previamente llenados para dar una idea más clara de la -- forma en que deberán ser llenados.

Diagramas de flujo.- Es responsabilidad del analista el tipo de - diagrama a utilizar, ya que deberá elegir el que vaya más de ---- acuerdo, tanto con las características de trabajo (dependiendo de la complejidad o necesidades de profundizar), así como el alcance y los resultados esperados del estudio, el presente diagrama de - flujo es optativo, ya que existen situaciones tan simples que no_ lo requieren, sin embargo el analista deberá tomar en cuenta que_ el trabajo que está llevando a cabo será presentado al usuario al que se le deberá presentar en una forma simple y de manera entensible.

Solicitud de puesto.- Esta actividad es realizada por un analista de organización el cual procede en primer término a identificar - al solicitante, posteriormente ubica el puesto solicitado en el - cuaderno de estructuras y funciones del área.

Una vez recibida la solicitud del nuevo puesto por el área soliciu tante y verificando que esté debidamente requisitada, se procede a_ lo siguiente:

- Se realizan visitas al área solicitante, para ampliar la inforu mación y a la vez comprobar los datos tanto de funciones como_ de volúmenes, a la vez de visualizar el flujo de operaciones, _ mobiliario, distribución de trabajo; sin hacer ningún comentau rio al usuario.

- Se elabora el análisis correspondiente, cerciorándose que --- efectivamente el puesto solicitado es en realidad el adecuado_ para el correcto funcionamiento de área o sucursal.

- Comentar el análisis con su supervisor inmediato.
- Relacionar el puesto solicitado en el formato de autorización de puesto, anotando la Dirección a que corresponde, fecha de solicitud, funcionario solicitante, puesto requerido, sucursal o departamento que lo solicita, sueldo mensual, prestaciones, y sueldo anual, estos tres últimos datos son solicitados por el área de Recursos Humanos.
- = Recabar la firma de autorización del Director de su área, así como la del Director del puesto solicitado.
- Distribuye las copias de autorización a las áreas afectadas.

Descripción de puesto.- La descripción de puesto o agenda de labores es elaborada para que sirva como guía a nivel conceptual de las actividades a realizar de un puesto determinado, mas no la descripción de cómo se hace tal o cual labor; este documento generalmente se anexa a todos los manuales de organización, su contenido es el siguiente:

Diagnóstico.- El diagnóstico es elaborado por el analista de organización, el cual muestra las implantaciones, afectaciones, a tomar de un determinado requerimiento.

El diagnóstico lo lleva a cabo cuando la magnitud del proyecto lo amerita, el usuario afectado por el proyecto es informado por este documento del alcance que se le va a dar al proyecto, así como la solución sugerida.

El contenido normal que se le da a un diagnóstico es el siguiente:

- Descripción del problema.- Se indica la repercusión haciendo mención de la consecuencia o efecto de la causa del problema.

- Alcance.- Se detallan aquellas áreas que intervienen o resultan afectadas por el procedimiento, marcando los límites dentro de los cuales se va a dar solución al problema.
- Requerimientos.- Se indican las necesidades del proyecto como es: equipo, instalaciones, adecuaciones, elemento humano y papelería.
- Alternativas.- Indican opciones de solución mencionando ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- Conclusión.- Se da la solución o recomendación indicando las implicaciones; la fecha de inicio y terminación del desarrollo e instalación del sistema.

Así es como en Banca Cremi llevan a cabo en un plano general la organización o reorganización de sus áreas administrativas o de operación.

PROCEDIMIENTO DE ORGANIZACION DE BANOBRAS

En base al estudio e información obtenida en esta Institución se logró determinar el procedimiento que siguen para llevar a cabo la organización de las áreas que la integran, así como la reglamentación de su estructura y puesto, como a continuación se describe:

I. DEFINICION DEL PROBLEMA U OBJETIVO

Se realiza un estudio que comprenda el diagnóstico administrativo el cual mostrará la situación real, en base a tres técnicas que son:

- a) Observación.

b) Entrevista verbal.

c) Entrevista escrita.

Dicho diagnóstico comprenderá:

I.1 Planeación.

- ¿Cuáles son los objetivos de su área?
- ¿Se encuentran escritos los objetivos?
- ¿Existen políticas definidas?
- ¿Existen programas definidos en su área?

I.2 Organización.

- ¿Existe un organigrama en el área?
- ¿Cuáles son las funciones de su área?
- ¿Contribuye la organización a la consecución de los objetivos_ de su Gerencia?
- ¿Están claramente definidas las funciones?
- ¿Qué funciones pueden ser eliminadas?
- ¿Se requiere de capacitación?
- ¿Qué tipo de información se prepara para otra área?
- ¿Se tienen los recursos materiales necesarios en el área?
- ¿La distribución de espacio es adecuada?

I.3 Dirección.

- ¿Se encuentran delimitados los niveles de autoridad y responsabilidad?
- ¿Están por escrito?
- ¿Son adecuados?
- ¿Quién toma las decisiones?

I.4 Control.

- ¿Se establecen controles para evaluar el cumplimiento?
- ¿Existe supervisión?
- ¿Se realizan comparativos de resultados?
- ¿Se investiga el por qué de las variaciones?
- ¿Se toman acciones correctivas?

II. ANALISIS DE INFORMACION

- a) Ordenación de información: tiempo, función y cuantificación.
- b) Diagramación del procedimiento actual.
- c) Análisis de desviaciones.
- d) Planteamiento de la situación actual ante el usuario.

III. DESARROLLO

- a) Desarrollo de la situación propuesta.
 - Diagramación en base a necesidades operacionales.
 - Diagramación en base a tiempos y movimientos.
- b) Comparación de la situación actual y propuesta.
 - Diseño de formas nuevas.
 - Diseño de formas establecidas.

IV. PRESENTACION AL USUARIO ANTE EL COMITE

- Ajustes al sistema.

V. ELABORACION DE LIBRETO

- Manual de procedimientos.
- Instalación de formas.
- Manual de reportes.

VI. REQUERIMIENTOS DEL NUEVO SISTEMA

a) Recursos:

- Humanos.
- Técnicos.
- Materiales.

b) Capacitación:

- Descripción del puesto.

c) Implantación.

VII. SEGUIMIENTO DEL SISTEMA

- Verificación de la implantación.

- Checar si se cumple el objetivo.
- Checar desviaciones periódicamente (cada tres meses).

2.2 OBJETIVOS PARTICULARES DEL ESTUDIO

Con la finalidad de determinar si los objetivos y planes de organización, son afines en todas las instituciones, planteamos una serie de preguntas dirigidas a un estrato de tres diferentes niveles jerárquicos dentro de las áreas de organización de las instituciones encuestadas. Estos niveles jerárquicos están representados en la siguiente forma:

- Cuestionario para Nivel I:
Dirigido a Gerencia y Subgerencia.

Dado que la planeación y fijación de objetivos recae en forma directa en este tipo de funcionarios, creemos importante conocer -- sus diferentes puntos de vista con relación a los objetivos que -- nos planteamos en nuestra investigación.

- Cuestionario para Nivel II:
Dirigido a Supervisores y líderes de proyecto.

Se determinó qué se requería de la opinión y comentario crítico -- de este personal ya que ellos conocen la problemática operativa -- que se presenta en el desarrollo de los diferentes proyectos de -- organización y que a su vez cuentan con una experiencia laboral -- dentro de la operación y solución de problemas relacionado con el desarrollo de proyectos.

- Cuestionario para Nivel III:
Dirigido a Analistas de organización.

Este nivel fue elegido, ya que ellos son los responsables direc-- tos de la elaboración de proyectos de organización, ya que el --- buen cumplimiento de sus funciones depende del grado de confiabi-- lidad del resultado de la información obtenida por éstos, misma -- que permitirá el buen funcionamiento de los sistemas y procedi---

mientos de las áreas afectadas.

PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS

1.- Para obtener información de sí los objetivos y planes de la organización son afines en todas las instituciones, planteamos la pregunta 1 del Cuestional del Nivel I, así como la pregunta 1 y 2 del cuestionario del Nivel II que suministran información con respecto a este objetivo.

2.- Con la finalidad de dar respuesta al segundo objetivo que -- comprende si existe una actualización de los programas de organización, se plantea la pregunta 2 del cuestionario del Nivel I y la pregunta 10 y 11 del cuestionario del Nivel II, que comprende la existencia de programas de actualización, programas de evaluación y control de los proyectos.

3.- El objeto de nuestro tercer objetivo fue conocer si los objetivos básicos de las instituciones se correlacionan con los del área de organización, para este efecto se elaboraron las preguntas de la 3 a la 6 del cuestionario del Nivel I y la pregunta 3 del cuestionario del Nivel II que comprenden las políticas establecidas por la organización, así como el determinar si se encuentran expresadas por escrito, y qué disposiciones han tomado para su cumplimiento.

4.- Para dar cumplimiento al cuarto objetivo, mismo que consiste en determinar si existe una motivación dentro del área de organización, se elaboraron la pregunta 7 del cuestionario del Nivel I y la 18 del cuestionario del Nivel II, mismas que muestran si --- existen programas dentro del área de organización que promuevan al personal y su índice de rotación.

5.- Para dar respuesta al quinto objetivo de nuestro estudio que consiste en conocer si existe un adecuado canal de comunicación -

dentro del área, se plantearon las preguntas 7, 8 y 9 del cuestionario del Nivel I y la pregunta 4 del cuestionario del Nivel II, que consisten en determinar si existe la suficiente difusión para las políticas y si los objetivos son del conocimiento del personal del área.

6.- Para dar respuesta a nuestro sexto objetivo que consiste en detectar si existen adecuados controles de evaluación dentro del área de organización se plantearon las preguntas 10, 11 y 12 del cuestionario del Nivel I, así como 9 y 15 del cuestionario del Nivel II y la 4 del cuestionario del Nivel III, que se resumen en determinar si cuentan con programas de evaluación permanentes para el área de organización además de detectar si existen comparativos entre información actual y anteriores, así como si se han actualizado las políticas consignadas por escrito.

7.- Con la finalidad de dar respuesta a nuestro séptimo objetivo que consiste en conocer si los empleados del área de organización comparten su afinidad con el método de organización utilizado por el área, se realizaron las preguntas 13, 14 y 15 del cuestionario del Nivel I y las 5, 6, 7, 8 y 19 del cuestionario del Nivel II, mismas que nos dan respuesta a la posibilidad de realizarse mejoras en los métodos utilizados, además de detectar si el personal del área comprende la magnitud de las políticas establecidas.

8.- El objeto de nuestro octavo objetivo estriba en determinar si los manuales de organización son distribuidos al nivel adecuado, para este fin se elaboró la pregunta 13 del cuestionario del Nivel II que comprende la difusión de los manuales a nivel supervisión y si éstos son entregados.

9.- Con la finalidad de dar respuesta al noveno objetivo de la presente investigación, el cual consiste en determinar si se da seguimiento a los métodos y procedimientos implantados se elaboraron las preguntas 12 del cuestionario del Nivel II y 7 y 8 del --

cuestionario del Nivel III que se resumen, en ver si son apropiados los controles utilizados, y si los procedimientos implantados y desarrollados en el área se les da el adecuado seguimiento y -- qué tan importante es este en los sistemas utilizados.

10.- El décimo objetivo pretende determinar si hay una adecuada capacitación para el personal del área de organización, para tal efecto se elaboró la pregunta 4 del cuestionario del Nivel II que consiste en observar si se proporciona la suficiente orientación, adiestramiento y desarrollo del personal del área.

11.- En el objetivo décimo primero, se plantea si existe una estructura adecuada dentro del área de organización, para lo cual - se elaboraron las preguntas 16, 17, 20 y 21 del cuestionario del Nivel II, mismas que consisten en ver cómo se encuentra estructurada el área de organización en lo referente a puestos y funciones de cada uno de los participantes del área.

12.- Para nuestro objetivo décimo segundo, que consiste en determinar si existe una adecuada concientización de la responsabilidad del personal dentro del área de organización, desarrollamos - las preguntas 22 del cuestionario del Nivel II y 5 del cuestionario del Nivel III, que se enfocan a definir a qué grado los analistas conocen la magnitud de su responsabilidad y la autoridad - que tienen al instalar los sistemas.

13.- Para determinar si existe movilidad dentro de las funciones del personal se planteó el objetivo décimo tercero, mismo que es resuelto con las preguntas 1 y 2 del cuestionario del Nivel III - que comprenden cuáles son y cómo se llevan a cabo sus funciones - operativas dentro del puesto que ocupan.

14.- El objeto del décimo cuarto objetivo consiste en determinar si existen diferentes técnicas y métodos para la realización de - proyectos de organización, para lo cual elaboramos las preguntas 3 y 6 del cuestionario del Nivel III, que consisten en determinar

qué técnicas y métodos se utilizan para llevar a cabo las funciones del analista de organización.

15.- Con el objetivo décimo quinto se pretende conocer el grado de experiencia que se requiere para seleccionar al personal idóneo para el puesto de analista de organización, para tal efecto, se elaboraron las preguntas 9 y 11 del cuestionario del Nivel III que consiste en determinar si es necesario que el personal cuente con experiencia en estas actividades y cuáles son los problemas más frecuentes con los que se enfrenta un analista.

16.- Con la finalidad de conocer el nivel académico con que debe de contar una persona para el puesto de analista de organización elaboramos el objetivo décimo sexto, el cual es resuelto con la pregunta 10 del cuestionario del Nivel III.

2.3 DETERMINACION DE LA MUESTRA

Para la determinación de nuestra muestra, requerimos del conocimiento del universo de la banca tomando en consideración la clasificación efectuada por el Banco de México, el cual tenía sectorizados a la banca en tres grupos denominados:

- Banca Central.
- Banca Múltiple Privada.
- Banca Múltiple Mixta.

Estos tres grandes grupos nos permitieron enfocar la muestra hacia una institución que nos presentase el sistema de organización llevado a cabo dentro de la banca múltiple mixta, así como de las instituciones que nos presentarían el sistema de organización de la banca múltiple privada, requiriendo para este último caso, de dos instituciones dada la complejidad que existía en algunas de éstas plenamente desarrolladas como los son Bancomer y Banamex. Por otra parte el de instituciones en desarrollo como es Banca Cremi.

Por lo anteriormente expuesto, se determinó que para el grupo de banca múltiple mixta estaría bien representado por una institución denominada Banobras, dado que cuenta con una experiencia de más de 50 años de formación, así como uno de los mayores capitales dentro de la banca.

Bancomer, fue seleccionado para representar dentro de nuestra muestra el grupo de banca múltiple privada, en lo referente a los bancos más complejos y desarrollados con que cuenta el país, tanto en su nivel de organización, sistematización, diversificación de operaciones y su capital contable, ya que éste es uno de los de mayor importancia en la nación.

Banca Cremi, fue seleccionado para representar dentro de nuestra muestra, al grupo de la banca múltiple privada, en lo referente a los bancos en desarrollo, ya que es una institución de la banca múltiple privada, en lo referente a los bancos en desarrollo, ya que es una institución que nos muestra un desarrollo acelerado, con capacidad para integrar un buen desarrollo sistemático y organizacional, dada la creciente expansión que ha presentado en los diferentes campos financieros del país.

Un punto importante que contribuyó a seleccionar estas tres instituciones además de las razones antes citadas, fue el de que existían mayores posibilidades de tener acceso a información, como -- fue la de sus manuales de organización y de procedimientos.

Posteriormente se determinaron en base a los objetivos particulares, los cuestionarios para la recopilación de información, para lo cual requerimos de plantear estos cuestionarios a tres niveles que son los siguientes:

Para el Nivel I.- Dirigido a Gerentes y Subgerentes del área de organización.

Para el Nivel II.- Dirigidos a Supervisores y Analistas líderes de Proyectos del área de organización.

Para el Nivel III.- Dirigido exclusivamente a los analistas del área de organización.

"UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO"
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

METODOLOGIA PARA LA EVALUACION Y CONTROL DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS IMPLANTADOS EN LA BANCA NACIONAL.

CUESTIONARIO NIVEL I:

- 1.- ¿Cuáles son los objetivos y planes del área responsable de la organización del Banco? _____

- 2.- ¿Existe algún programa permanente de actualización de objetivos, planes de organización y sistemas para el Banco? _____

¿En qué consiste? _____

- 3.- ¿Considera usted que dichas políticas garantizan que los objetivos básicos de la administración general del Banco puedan cumplirse? _____
- 4.- ¿Están claramente expresadas las políticas en algún documento? _____
_____ ¿En cuál? _____

- 5.- ¿Existen políticas que no estén escritas y sean de aplicación obligatoria? _____

- 6.- ¿Qué disposiciones se han tomado para asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas? _____

- 7.- ¿Hay algún programa dentro del área de organización, que promueva a persona clave del área para que ocupe puestos de supervisor? _____
¿En qué consiste? _____
- 8.- ¿Se da la suficiente difusión a las políticas de organización? _____
- 9.- ¿Conocen las políticas y objetivos, el personal integrante -- del área de organización y sistemas? _____
- 10.- ¿Cuentan con algún programa de evaluación permanente para el área de organización? _____
¿En que consiste? _____
- 11.- ¿Los informes que se generan en el área comparan la situación actual con el deber ser? _____
- 12.- ¿Esta comparación es considerada en la evaluación? _____
¿Con qué frecuencia? _____
- 13.- ¿Considera usted que pueden realizarse mejoras en algún o algunos de los métodos utilizados por el área de organización y sistemas? _____
- 14.- ¿En su opinión, qué se necesita para aumentar la eficiencia - del área de organización y sistemas? _____
- 15.- ¿Qué cree usted que no ha funcionado en el área de organiza-- ción y sistemas? _____

"UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO"
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

METODOLOGIA PARA LA EVALUACION Y CONTROL DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS IMPLANTADOS EN LA BANCA NACIONAL.

CUESTIONARIO NIVEL II

- 1.- ¿Cuenta el área de organización y sistemas con planes y objetivos definidos? _____
- 2.- ¿Son lógicos y están los planes y objetivos del área en armonía con los de la Banca en general? _____

- 3.- ¿Cuenta el área con políticas previamente establecidas por la dirección? _____ ¿Cuáles? _____

- 4.- ¿Se hacen las políticas del conocimiento del personal del --- área? _____
- 5.- ¿El personal del área de organización y sistemas comprende la magnitud de las políticas, planes y objetivos de la propia -- área o cree usted que exista confusión? _____

- 6.- ¿Qué aspectos deben considerarse para mejorar los planes y objetivos del área? _____
- 7.- ¿Permite la estructura del departamento alcanzar los objetivos con eficiencia? _____ ¿Por qué? _____
- 8.- ¿Qué medidas considera usted que podrían tomarse para aumen--

tar la eficiencia de la estructura orgánica y del área en general? _____

9.- ¿Se han actualizado las políticas consignándolas por escrito? _____

10.- ¿El programa de evaluación que se tiene para el área de organización y sistemas, efectúa revisiones periódicas a la estructura orgánica? _____

11.- ¿Se cuenta con controles de los diferentes proyectos que tiene asignados el área para su desarrollo? _____

12.- ¿Son apropiados los controles utilizados, para determinar de alguna manera si son llevados a cabo los sistemas y procedimientos implantados y desarrollados por el área? _____

13.- ¿A qué supervisores le son entregados los manuales de organización y procedimientos? _____

14.- ¿Se proporciona suficiente orientación, adiestramiento y desarrollo al personal del área? _____
¿En qué consiste? _____

15.- ¿Se utiliza al máximo el personal? _____

16.- ¿Existen problemas en lo referente a necesidad de personal y carga de trabajo? _____

17.- ¿Qué comentarios puede hacer con relación al personal de su área? _____

18.- ¿Cuál es el índice de rotación de personal de su área? _____

- 19.- ¿Considera que podrían efectuarse cambios en la organización del área que mejorasen substancialmente el desarrollo de las actividades? _____
- 20.- ¿Están asignadas las funciones y los proyectos al personal de acuerdo con el puesto y categoría asignada? _____
- 21.- ¿Los puestos están debidamente catalogados y se respetan la asignación de los proyectos de acuerdo a la asignación de funciones y categoría? _____
- 22.- ¿Cree usted que el personal del área de organización y sistemas conoce la magnitud de su responsabilidad y autoridad? _____
- 23.- ¿Se cuenta con métodos apropiados para satisfacer las necesidades del trabajo? _____

"UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO"
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

METODOLOGIA PARA LA EVALUACION Y CONTROL DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS IMPLANTADOS EN LA BANCA NACIONAL

CUESTIONARIO NIVEL III

- 1.- ¿Cuáles son las funciones de su puesto? _____

 - 2.- ¿Cómo lleva a cabo sus funciones? _____

 - 3.- ¿Qué técnicas y métodos utiliza para cumplir satisfactoriamente sus funciones? _____

 - 4.- ¿El trabajo que usted realiza, qué grado de supervisión requiere por parte de su jefe inmediato? _____

 - 5.- ¿Hasta dónde llega su responsabilidad cuando instala un sistema? _____
 - 6.- ¿Qué métodos, técnica y/o herramientas utiliza para llevar a cabo un análisis de sistemas? _____

 - 7.- ¿Se le da seguimiento a un sistema una vez implantado, para determinar el grado de eficiencia? _____

- ¿Cómo llevan a cabo este seguimiento? _____

8.- ¿Qué tan importante considera usted el dar seguimiento a los sistemas instalados? _____

9.- ¿Cree usted que sea necesario que un analista de sistemas ---
cuenta con experiencia en estas actividades para cubrir satis-
factoriamente sus funciones? _____

10.- ¿Qué grado académico debe tener como mínimo el analista de --
sistemas? _____

¿Qué otras características o conocimientos debe reunir el ana-
lista de sistemas? _____

11.- ¿Cuáles considera que son los principales problemas a que se
enfrenta un analista de sistemas? _____

¿Cómo podría evitarlos? _____

2.4 TABULACION DE LA INFORMACION

En base a los cuestionarios que aplicamos se obtuvo información - en los tres diferentes niveles que se tenían determinados, pudiendo obtener en forma clara y concisa respuesta a los objetivos que planteamos en la presente investigación.

Para resumir ésta información en forma concisa y ordenada nos auxiliamos del uso de matrices, en las cuales se muestra por una -- parte la afinidad de las respuestas con respecto a los objetivos_ planteados, así como el porcentaje del cumplimiento de cada uno - de los objetivos.

Para dar una mayor claridad a cada una de las siguientes matrices que a continuación presentamos, se antecede a éstas la explicación de los porcentajes obtenidos con respecto a sus objetivos.

Continuamos con la determinación de sujetos viables de ser entrevistados en los diferentes niveles, tomando como base los organigramas de cada una de las instituciones; obteniendo como resultado la matriz que a continuación presentamos:

<u>INSTITUCIONES</u>	<u>BANOBRAS</u>	<u>BANCOMER</u>	<u>BANCA CREMI</u>	<u>T O T A L</u>
Niveles				
I Gerencia y Subgerencia	1	2	1	4
II Supervisión y líder de Proyecto	2	4	2	8
III Analistas	<u>6</u>	<u>8</u>	<u>4</u>	<u>18</u>
T O T A L	9	14	7	30

En la matriz que se muestra a continuación obtenemos el porcentaje en el que se cumplen dentro de la organización, los objetivos_ planteados anteriormente en el Nivel "A".

Se puede observar y concluir en base a la información de nuestra primera matriz que las instituciones involucradas son con respecto a:

- 1) Sus planes y objetivos afines en un porcentaje del 100%.
- 2) Que existe actualización de sus programas dentro del departamento de organización en un 100%.
- 3) Que sus objetivos básicos de administración se correlacionan con los de organización en un 69%.
- 4) La motivación promocional que existe dentro del área de organización cuenta con un 100%.
- 5) El canal de comunicación dentro del área de organización es adecuado en un 75%.
- 6) Los controles de evaluación son eficientes en un 75%.
- 7) Los empleados comparten su afinidad con los métodos utilizados por la institución en un 50%.

ENCUESTA DEL NIVEL "A"

	<u>BANCOMER</u>	<u>CREMI</u>	<u>BANOBRAS</u>	<u>TOTAL</u>	<u>PORCENTAJE</u>	
CUESTIONARIOS	I	II	III	IV	-	-
PREGUNTAS						
(1)	A	A	A	A	4	100%
(2)	A	A	A	A	4	100%
(3)	A	D	A	A	3	75%
(4)	A	A	D	D	2	50%
(5)	A	D	A	D	2	50%
(6)	A	A	A	A	4	100%
(7)	A	D	A	A	3	75%
(8)	A	A	D	D	2	50%
(9)	A	A	A	A	4	100%
(10)	A	A	A	A	4	100%
(11)	A	A	A	D	3	75%
(12)	A	A	A	A	4	100%
(13)	D	D	D	A	1	25%
(14)	A	A	A	D	3	75%
(15)	A	D	D	A	2	50%

A = Afin con el objetivo

D = Desviación del objetivo

En la matriz siguiente obtenemos el porcentaje en el que se cumplen dentro de la organización, los objetivos planteados anteriormente en el Nivel "B".

Se puede observar y concluir en base a la información de nuestra segunda matriz que las instituciones involucradas son con respecto a:

- 1) Sus planes y objetivos son afines en un 100%.
- 2) Los objetivos básicos de administración se correlacionan con los de organización un 100%.
- 3) El canal de comunicación dentro del área de organización es -- adecuado en 63%.
- 4) Los empleados comparten su afinidad con los métodos utilizados por la institución en un 65%.
- 5) Los controles de evaluación son eficientes en 69%.
- 6) Existe actualización de sus programas dentro del departamento de organización en 69%.
- 7) Existe un seguimiento de los procedimientos implantados en 88%
- 8) Los manuales de organización son distribuidos a nivel de jefatura en 88%.
- 9) Existe una adecuada capacitación dentro del área de capacitación en 63%.
- 10) Existe una adecuada estructura dentro del área de organización en un 68%.

11) Existe un alto sentido de responsabilidad dentro de los integrantes del área de organización en un 88%.

ENCUESTA DEL NIVEL "B"

GUESTIONARIOS	BANCOMER				BANCA CREMI		BANOBRAS		TOTAL	PORCENTAJE
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII		
PREGUNTAS										
(1)	A	A	A	A	A	A	A	A	8	100%
(2)	A	A	A	A	A	A	A	A	8	100%
(3)	A	A	A	A	A	A	A	A	8	100%
(4)	D	A	A	D	A	A	D	A	5	63%
(5)	D	D	A	D	D	D	D	A	2	25%
(6)	D	D	A	A	D	A	A	D	4	50%
(7)	D	A	A	D	D	A	A	D	4	50%
(8)	A	A	A	A	A	A	A	A	8	100%
(9)	D	A	A	A	D	A	D	A	5	63%
(10)	D	A	A	D	A	A	A	A	6	75%
(11)	A	A	A	A	A	A	A	D	7	88%
(12)	A	A	A	D	A	A	A	A	7	88%
(13)	A	A	D	A	A	A	A	A	7	88%
(14)	A	A	A	D	D	A	D	A	5	63%
(15)	D	A	A	A	D	A	A	A	6	75%

ENCUESTA DEL NIVEL "B"

CUESTIONARIOS	BANCOMER				BANCA CREMI		BANOBRAS		TOTAL	PORCENTAJE
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII		
PREGUNTAS									-	%
(16)	A	D	A	D	D	A	A	D	4	50%
(17)	D	A	A	D	D	D	A	A	4	50%
(18)	A	D	A	A	A	A	A	A	7	88%
(19)	A	A	A	A	A	A	A	A	8	100%
(20)	D	A	A	A	D	A	D	A	5	63%
(21)	A	A	A	A	D	A	A	A	7	88%
(22)	A	A	A	D	A	A	A	A	7	88%

A = Afin con el objetivo

D = Desviación del objetivo

En la matriz siguiente obtenemos el porcentaje en el que se cum--
plen dentro de la organización, los objetivos planteados anterior
mente en el Nivel "C".

Se puede observar y concluir en base a la información de nuestra
segunda matriz que las instituciones involucradas son con respec-
to a:

- 1) Las funciones del personal son homogéneas en 95%.
- 2) Existen diferentes técnicas y métodos para realizar los proyec-
tos en un 86%.
- 3) Los controles de evaluación son eficientes en un 72%.
- 4) Existe un alto de responsabilidad dentro de los integrantes --
del área de organización en un 100%.
- 5) Existe seguimiento de los procedimientos implantados en un 100%
- 6) El grado académico debe ser como mínimo de sexto semestre de -
Licenciatura en un 94%.
- 7) Deberán contar con experiencia laboral para un buen desenvolvi-
miento en un 94%.

ENCUESTA DEL NIVEL "C"

CUESTIONARIO	BANOBRAS						BANCA CREMI						BANCOMER						TOTAL	%
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII		
PREGUNTAS																				
(1)	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	18	100%
(2)	A	A	A	A	A	A	A	A	A	D	A	A	A	A	D	A	A	A	16	89%
(3)	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	18	100%
(4)	A	A	A	A	A	A	A	A	D	D	D	A	D	A	D	A	A	A	13	72%
(5)	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	18	100%
(6)	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	18	100%
(7)	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	18	100%
(8)	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	18	100%
(9)	D	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	17	94%
(10)	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	D	17	94%

A = Afin con el objetivo

D = Desviación del objetivo

CAPITULO 3

3.0 METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DE PROYECTOS DE ORGANIZACION

3.1 INTRODUCCION A LOS MANUALES DE ORGANIZACION

Como consecuencia de la información obtenida en la investigación realizada, se detectó que las instituciones nacionales de crédito no tenían una uniformidad en la elaboración de los manuales de organización y los de procedimientos, lo cual nos orilló a desarrollar una metodología para formular este tipo de manuales, misma que tiene como propósito fundamental el auxiliar a todas las instituciones nacionales de crédito del país, en la elaboración de sus propios manuales.

El contar con una metodología uniforme para cubrir este requisito importante, permitirá estandarizar los sistemas y procedimientos administrativos de la banca nacional.

Todas las instituciones tienen la necesidad de contar con manuales de organización y de procedimientos para preveer y fortalecer el creciente volumen de sus operaciones, el incremento por personal, la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras administrativas. Esto hace que surja la necesidad del uso de instrumentos administrativos, como son los manuales de organización que además contribuyen a encausar al personal con mayor participación y al logro eficiente de los objetivos institucionales.

Otra aportación importante de los manuales de organización y de procedimientos es que sirven como medios de comunicación, de coordinación y de control; permiten también registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información sobre los antecedentes, atribuciones, organización, objetivos, políticas y/o procedimientos de un organismo administrativo.

Con la presente investigación realizada, determinamos que sería -

benéfico que las instituciones nacionales de crédito contaran con una metodología uniforme, para la formulación de sus manuales de organización, por lo cual en este capítulo se presenta una simetría que pretende que los manuales de organización y de procedimientos que elaboran las instituciones nacionales de crédito, man tengan la uniformidad necesaria para facilitar la sistematización global de todas las instituciones, permitiendo así tener mayor co nocimiento y profundidad de la organización de cada institución.

3.2 MANUAL DE ORGANIZACION

Es el que expone con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y de responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

A continuación se describe el contenido de un manual de organización:

IDENTIFICACION.- El manual de organización deberá indicar, en primer término, los datos siguientes:

- Título y extensión del manual (general o específico).
- Niveles jerárquicos que comprende.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión, en su caso.

INDICE O CONTENIDO.- Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.

PROLOGO Y/O INTRODUCCION.- Contiene una explicación al lector --- acerca de lo que es el documento y de los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él. Además incluye información sobre el ámbito de su aplicación a quien va dirigida, cómo se usará y cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.

ESTRUCTURA ORGANICA.- Se refiere a una descripción ordenada de -- los principales cargos de la institución, en función de sus relaciones de jerarquía. Se encuentra descrita en un organigrama, el cual es la representación gráfica de la estructura orgánica y debe reflejar, en forma esquemática, la posición de las unidades de

autoridad que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, supervisión y asesoría.

DESCRIPCION DE PUESTOS.- El puesto es la unidad básica de trabajo en una estructura de organización; está integrado por un conjunto de actividades y de requerimientos necesarios para llevarlas a cabo.

El contenido básico de una descripción de puesto está integrado normalmente por:

- La identificación del puesto, que indica el nombre del mismo y su ubicación dentro de la estructura organizativa.
- La definición del puesto, también conocida como función básica o genérica.
- Las funciones principales denominadas igualmente responsabilidades o deberes y que consisten en descripciones de las actividades más importantes.
- La autoridad, donde se indican los puestos subordinados, las facultades para aprobar o decidir sobre algún asunto, así como sus relaciones de línea y de consulta.
- Las relaciones de coordinación con otras unidades y puestos -- dentro de la institución, así como las que deba realizar fuera de la misma.

3.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Manual de procedimientos es el conjunto de instrucciones, normas, métodos y sistemas de trabajo escrito y en forma detallada, recopilado en un solo lugar, referente a las operaciones de una empresa, cuya finalidad es indicar la forma, los requisitos específicos y la manera detallada en efectuar dichas operaciones en forma coordinada y en una secuencia lógica.

El manual de procedimientos contiene la descripción de las operaciones que deben seguirse en la realización de las funciones de una institución. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

Suele contener información y ejemplos de los formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

IDENTIFICACION.- En este apartado se incluyen los datos siguientes, como son:

- Nombre de la entidad o departamento.
- Nombre completo del o los procedimientos a que se refiere el manual.
- Número de identificación del o de los procedimientos en su caso.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión, en su caso.

- Responsables de su elaboración.

- Cantidad de ejemplares impresos.

INDICE O CONTENIDO.- Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.

PROLOGO Y/O INTRODUCCION.- Su objeto es explicar al lector del manual, lo que es el documento y los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él. Además, incluye información acerca de los destinatarios del manual, cómo se usará y cómo y cuando se harán las revisiones y actualizaciones.

OBJETIVO DE LOS PROCEDIMIENTOS.- Debe contener una explicación -- del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

- Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas o errores.

- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigencia.

- Enseñar el trabajo a nuevos empleados.

- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo qué deben hacer y cómo deben hacerlo.

- Facilitar la supervisión del trabajo.

- Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.

- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y -

el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

AREAS DE APLICACION.- Contiene una relación de las unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y la delimitación precisa de sus respectivas responsabilidades.

POLITICAS O NORMAS DE OPERACION.- A fin de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos, es necesario determinar en forma explícita las políticas, criterios o lineamientos generales que le permitan realizar sus actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES.- En este apartado se presentan por escrito, en forma narrativa y secuencial, cada una de las operaciones que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, con qué, dónde y en cuánto tiempo se hacen.

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

FORMULARIOS O IMPRESOS.- Las formas impresas que se utilizan dentro de un procedimiento deben también formar parte del manual, ya sea intercalándolas en el procedimiento en que se originan o incluyéndolas como apéndices.

DIAGRAMAS DE FLUJO.- Los diagramas de flujo representan en forma

gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales. Muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), para cada operación descrita.

3.4 DESARROLLO PARA LA ELABORACION DE PROYECTOS DE ORGANIZACION

Para llevar a cabo una eficiente organización se requiere que el organizador tenga una amplia experiencia, basto criterio y carácter para saber asesorar, convencer, instruir y ordenar; estar completamente interiorizado y conocer perfectamente los sistemas de organización y de control, existentes y vigentes.

Los pasos que deberán seguirse, serán:

INVESTIGACION.- Consiste en recabar la información de cómo se encuentra operando el departamento o área de estudio, mediante la siguiente secuencia:

- Recopilación de información escrita, como son circulares, instructivos, memorándums, manuales.
- Determinar organigramas para establecer de quién depende y -- quién depende de él.
- Descripción de puestos, que está constituida por las funcio--- nes, atribuciones, facultades, responsabilidades genéricas y - específicas.
- Determinación de cargas de trabajo, cómo es el estudio de tiem-- pos y movimientos.
- Obtener los formatos y controles utilizados.
- Diagramación de los procesos actuales.
- Observación directa de procesos.
- Entrevista con el personal involucrado mediante cuestionarios.

ANALISIS Y EVALUACION DE LA INVESTIGACION.- Para este punto se requiere de la concentración de toda la información obtenida para poder determinar la carga de trabajo, duplicidad de funciones y fallas operacionales; por lo que se requiere analizar detalladamente los siguientes aspectos:

- Las desviaciones del sistema.
- La existencia de controles internos.
- La ponderación de duplicidad de funciones.
- La posibilidad de simplificar funciones, sin perder el control
- Detectar y eliminar funciones que no corresponden al departamento.
- Verificar los controles de asistencia del personal.
- Analizar el tiempo, productivo real del personal y las posibles barreras que existen en el desarrollo del mismo, (tiempos muertos).
- Determinar si el personal obstaculiza las funciones del área que no le corresponden.
- Analizar la distribución del área de trabajo.
- Determinar si cuentan con los recursos materiales para la correcta ejecución de sus trabajos, (luz, papelería, mobiliario y equipo).
- Analizar la capacidad de los supervisores, para dirigir y controlar al personal a su cargo.

- Determinar si el personal cuenta con la capacitación adecuada.

Una vez concluido el análisis de la situación actual que prevalece, se resumirán por escrito los errores, fallas o irregularidades detectadas, con la finalidad de comentar con el usuario para obtener de común acuerdo la conclusión sobre las anomalías y causas que las propician.

PROPUESTA DEL PROYECTO DE ORGANIZACION.- Para desarrollar este punto, se requerirá del juicio crítico y experiencia del analista para dar consecución a los siguientes puntos:

- Definición de la estructura organizacional del área.
- Fijación de políticas.
- Definición de líneas de autoridad.
- Asignación de funciones y actividades.
- Determinación de controles y tramas de supervisión.
- Establecimiento de canales de comunicación.
- Presentación de nuevos procesos y formas de reducción gráficamente.
- Determinación de los recursos humanos, técnicos y materiales.
- Presentación ante el usuario.

Para dar un buen desarrollo al proyecto de organización será necesario presentar en forma escrita el nuevo proyecto de organización, con la finalidad de ser comentado ante el usuario para definir posibles desviaciones que requieran de modificar el proyecto.

antes de su implantación, además será el momento indicado para -- mostrar a funcionarios y empleados involucrados en el estudio el_ beneficio que les representará la implantación del nuevo sistema_ de organización. Para lo cual deberá permitirse el libre inter-- cambio de impresiones sobre el sistema de organización, así como_ enfatizar las relaciones de costo beneficio que resulten a corto_ y mediano plazo.

IMPLANTACION DEL SISTEMA.- Para desarrollar esta etapa se realiza_ rán los trámites necesarios para solicitar los recursos humanos,_ técnicos y materiales necesarios para la implantación del sistema

Posteriormente se distribuirán los manuales a los niveles jerár-- quicos respectivos, con la finalidad de concientizar al personal_ de la necesidad del debido cumplimiento de estos manuales.

Para la instalación del sistema, se requiere de la coordinación - de funciones y pasos operativos, con el fin de realizar el objeto del estudio, así como un buen funcionamiento. Para lo cual es ne_ cesario capacitar al personal en la utilización del nuevo sistema siendo recomendable realizar una guía que comprenda los siguien-- tes pasos:

- Realización de Agenda de Adiestramiento, comprendiendo a quién es necesario instruir, qué trabajo y para cuándo.
- Realización de hojas analíticas de cada trabajo, comprendiendo las fases más importantes.

3.5 EVALUACION Y VIGILANCIA DE LOS SISTEMA Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

En el presente capítulo se formularán directrices para elaborar - procedimientos de vigilancia y evaluación orientados a adoptar de cisiones, sistemáticas y centradas en el control y la estimación de resultados de los sistemas.

Se entiende por evaluación un proceso por el que se analizan y -- juzgan los insumos, actividades y resultados de los sistemas y -- procedimientos.

Pueden distinguirse tres clases de evaluación, según la fase o el elemento de los sistemas:

EVALUACION ANTERIOR.- Es aquella que se realiza antes de ejecutar el sistema. Normalmente se hace para evaluar las necesidades --- potenciales de las áreas administrativas, consideradas como objetivo.

EVALUACION EN CURSO.- Se emprende durante la ejecución del sistema. Analiza la relación existente entre los productos o resultados y las repercusiones, por la otra. Su finalidad principal es doble:

- La adaptación flexible del sistema a los cambios de su medio o los objetivos generales del área.
- La detección temprana de las deficiencias del sistema y la elaboración inmediata de estrategias de intervención.

EVALUACION POSTERIOR.- Se hace después de ejecutar los sistemas y procedimientos. Evalúa los efectos y repercusiones de los sistemas y pretende tener información sobre:

- La eficacia de los sistemas y procedimientos para lograr sus objetivos declarados.
- Su contribución al logro de los objetivos y metas de desarrollo.
- El carácter autosostenido de los cambios resultantes por necesidades de desarrollo.

VIGILANCIA.- El término vigilancia se refiere al proceso de revisión periódica habitual de los insumos, actividades y productos de los sistemas y procedimientos, emprendido durante la ejecución de éstos. La vigilancia se ocupa de la obtención, suministros y utilización de los sistemas y procedimientos, y la observancia de los progresos realizados en la obtención de los resultados. También pretende determinar las siguientes relaciones:

- La influencia de factores externos de limitación y apoyo en el rendimiento.

La finalidad principal de la vigilancia es indicar tan pronto como sea posible cualquier deficiencia de los sistemas y procedimientos, la ejecución de éstos o la obtención de resultados, a fin de adoptar a tiempo medidas correctoras. Como tal, la vigilancia es primordialmente un mecanismo para mejorar la gestión de los sistemas y procedimientos.

La vigilancia y evaluación, tiene tres premisas básicas:

- 1) La vigilancia y evaluación deben ser un instrumento para adoptar decisiones.
- 2) La vigilancia y evaluación deben ser un proceso continuo de definición, medición, análisis y enjuiciamiento de problemas.

3) La vigilancia y evaluación deben ser parte integrante del proceso del programa.

LA VIGILANCIA Y EVALUACION COMO INSTRUMENTO PARA ADOPTAR DECISIONES

La premisa básica aquí es que la vigilancia y evaluación deben -- proyectarse de forma que la información obtenida facilite y apoye la adopción racional de decisiones sobre los sistemas.

No obstante, toda la información obtenida debe cumplir tres criterios generales a fin de que la vigilancia y evaluación sirvan de instrumento para racionalizar la adopción de decisiones.

Esa información debe ser:

- a) Pertinente, es decir, adaptada a las necesidades específicas - de los encargos de adoptar decisiones.
- b) Oportuna, es decir, debe estar disponible en el momento en que se tomen las decisiones.
- c) Exacta, es decir, fiable y empíricamente verificable.

LA VIGILANCIA Y EVALUACION COMO PROCESO CONTINUO DE DEFINICION, - MEDICION, ANALISIS Y ENJUICIAMIENTO DE PROBLEMAS

A fin de obtener datos pertinentes, oportunos y exactos, las actividades de vigilancia y evaluación deben proyectarse como un ciclo repetitivo que comprenda cuatro elementos básicos:

- a) Definición del problema, es decir, especificación de los temas que deban estudiarse y de la información que deba obtenerse.
- b) Medición, es decir, reunión de datos.

c) Análisis, es decir, examen, clasificación y tabulación de los datos.

El establecimiento de un sistema de vigilancia y evaluación entraña dos actividades principales:

- Formulación de un diseño viable del sistema.
- Planificación de las implicaciones del sistema desde el punto de vista operacional y de los recursos.

Las etapas que el proceso comprende consisten en encontrar respuestas claras y detalladas a la siguiente serie de preguntas:

¿Qué información hay que obtener para formular decisiones sobre el sistema?

¿Cómo debe reunirse la información? ¿Por qué métodos? ¿Dónde? - ¿Cuándo?

¿Cómo deben analizarse los datos?

¿A quién deben comunicarse los resultados de la vigilancia y evaluación?

¿Cuánto habrá de invertirse en vigilancia y evaluación?

Tal como aquí se conceptualizan, los métodos de vigilancia y evaluación deben responder a cuatro imperativos:

- a) La vigilancia y evaluación deben orientarse estrictamente a la adopción de decisiones.
- b) La vigilancia y evaluación deben ser sistemáticas.

- c) La vigilancia y evaluación deben ser parte integrante del proceso.
- d) Los costos de vigilancia y evaluación deben ser tan bajos como sea posible.

La vigilancia y evaluación deben ayudar a adoptar decisiones sobre el sistema y, por consiguiente, deben mejorar las operaciones de éste, no deben desviar recursos del sistema hasta el punto de que las actividades operacionales resulten perjudicadas.

Teniendo en cuenta esos cuatro imperativos, al determinar la forma básica del sistema de vigilancia y evaluación deben observarse los siguientes principios, a fin de que ese sistema pueda cumplir los objetivos y funciones de que de él se esperan. El sistema debe ser:

- a) Formulado en consulta estrecha con sus posibles usuarios, a fin de lograr que las necesidades de información de éstos reciban la atención debida.
- b) Diseñado tan pronto como sea posible, a fin de que pueda incorporarse adecuadamente al proceso del sistema.
- c) Diseñado tan simplemente como sea posible, reuniendo sólo la información más necesaria y utilizando los métodos más directos, con objeto de reducir al mínimo los costos.
- d) Formulado metódicamente, considerando todas las etapas que implica el proceso de elaboración y siguiéndolas por su orden lógico. Esto determinará el carácter sistemático de la vigilancia y evaluación.

PARTICIPACION DE LOS POSIBLES USUARIOS

El hacer participar a los posibles usuarios en la elaboración del

sistema de vigilancia y evaluación no sólo ayudará a aclarar las necesidades de información de esos usuarios, sino también a obtener apoyo para el sistema y a la utilización de sus resultados.

El acuerdo que debe haber entre los encargados de elaborar el sistema y los usuarios sobre el enfoque, que deba adoptarse disminuirá considerablemente la posibilidad de una oposición.

DIAGNOSTICO

El diagnóstico es la formulación de un dictamen técnico, económico y administrativo basado en el conocimiento amplio, en términos medibles y calificables de lo que ha ocurrido, lo que ocurre actualmente y los obstáculos que frenan o impiden que las cosas ocurran de mejor manera.

El diagnóstico servirá:

- a) Para formular elementos de proyección; previendo lo que ocurrirá en un período futuro, si se mantienen las condiciones de -- crecimiento similares a las que se registraron en el pasado.
- b) Para definir soluciones posibles, tendientes a disminuir y/o - eliminar los obstáculos que impiden un mejor estado de cosas.
- c) Para apoyar la definición de objetivos y la cuantificación de metas.

Es necesario elaborar un análisis del comportamiento histórico y de la situación actual de los recursos técnicos, económicos y financieros que limitaron y/o limitan el desarrollo general de los sistemas.

Al finalizar la parte del análisis se deben tener:

- El conjunto de datos recopilados, graficados y analizados, a partir de los cuales se pueden establecer conclusiones válidas sobre el comportamiento futuro del sistema, suponiendo condiciones similares a las existentes en el pasado.
- El conocimiento de los factores que puedan constituirse en cuellos de botella y limiten, finalmente, el logro de mayores beneficios.

El diagnóstico gira esencialmente alrededor de la búsqueda en la enfermedad cuya presencia se ha detectado por la aparición de --- ciertos síntomas en la apariencia o en el comportamiento del paciente.

Cuando se investiga el funcionamiento de una empresa, se encuentran ciertamente defectos: en su administración, en su estructura. Entonces será necesario corregir los puntos débiles, pero -- sin descuidar los fuertes sino que es preciso, por el contrario, _ sacar el mejor partido posible de ellos y, por tanto, ponerlos en acción lo más rápidamente posible.

El diagnóstico tiene por objeto detectar los puntos débiles y los puntos fuertes de la empresa para corregir y reforzar los primeros y para aprovechar mejor los segundos.

El diagnóstico no debe limitarse a un análisis crítico de las deficiencias; por el contrario debe constituir un verdadero estudio que trace las líneas fundamentales de las diferentes políticas y de los medios a utilizar de forma que puedan elegir los que mejor se adapten a la situación.

No debe limitarse a detectar el problema o la falta, sino que debe determinar el tipo de tratamiento a seguir.

El diagnóstico supone una doble evaluación de la misma: de su si-

tuación y de su funcionamiento.

- De su situación equivale a la operación.
- De su funcionamiento equivale a su organización y métodos.

CUANDO Y POR QUE SE NECESITA UN DIAGNOSTICO

EN EL CORTO PLAZO:

- Para constatar la calidad de las informaciones y procedimientos utilizados.
- Para descubrir las causas de cualquier deficiencia de funcionamiento.
- Para detectar los puntos y buscar la posibilidad de fortalecerlos.

EN EL LARGO PLAZO:

- Para saber dónde va, y poder orientar correctamente su evolución.
- Para cualquier replanteamiento importante de las estructuras y de los métodos.

Correctamente en este último caso, la finalidad del diagnóstico es:

- Evaluar por anticipado las repercusiones de las reestructuraciones previstas.
- Determinar la mejor forma de llevarlas a cabo.
- Aprovechar la ocasión de estas reformas para modificar determi

nadas situaciones "de hecho" con las menores molestias.

Existen diferentes formas de llevar a cabo el diagnóstico, aún -- cuando se pueden trazar algunas líneas generales que aunque no -- son imperativas, permiten delimitar las diferentes observaciones_ y conclusiones:

- Proceder a una rápida síntesis de los problemas del sistema pa_ ra comprenderlos y conservar siempre una visión de conjunto -- que permita darse cuenta de sus interacciones recíprocas, an-- tes de buscar la forma de actuar sobre cada uno de ellos en -- particular (evaluación de la situación).
- Efectuar un análisis minucioso, determinando las condiciones - precisas en que se desarrolla cada aspecto del problema, para_ estar seguros de que se emite un juicio sobre bases reales y - no sobre impresiones o informaciones no comprobadas.

Este análisis de funcionamiento permitirá centrar el juicio de -- síntesis señalado en el punto anterior y suministrará los medios_ de eliminar los defectos.

- Establecer las conclusiones y, sobre todo, un plan de acción - preciso, cifrado y programado en el tiempo, señalando las di-- rectrices de las medidas a tomar en cada punto concreto, los - medios a utilizar y los resultados que se esperan.

EL PAPEL DE LOS ANALISTAS EN EL DIAGNOSTICO

Para realizar el diagnóstico de una empresa hace falta una cuali- dad esencial: la objetividad. Es preciso que esta objetividad -- sea a la vez real y aparente, es decir, que no pueda pensarse que el encuestador se deja llevar conciente e inconcientemente por -- consideraciones personales o propias de su función.

Por ello será necesario que la persona encargada de efectuar el diagnóstico tenga una función de dirección o una función no comprometida si su misión dentro de la empresa es parte integrante del funcionamiento.

Cuando el analista es elegido dentro de la empresa, debe tener conocimientos concretos sobre los diversos problemas en todas las funciones de las áreas involucradas en el sistema, para poder tomar una decisión correcta. Finalmente debe proceder a un análisis previo y no fiarse de sus impresiones o de su experiencia para establecer juicios.

En estas condiciones son posibles varias soluciones:

- Reclutar un nuevo colaborador para dedicarle posteriormente a tareas de vigilancia o de control y confiarle ese trabajo en el intermedio.
- Liberar un colaborador de la empresa reemplazándole por otro, para dedicarle a la confección del diagnóstico y por último,
- Crear un comité de diagnóstico integrado por los principales colaboradores del área afectada, así como de los especialistas en sistemas.

CONCLUSIONES

En la presente investigación se pudo concluir, en base al resultado obtenido, la comprobación de la hipótesis, objeto del estudio, en la cual sostenemos que las "Instituciones Nacionales de Crédito no tienen una uniformidad en la elaboración, vigilancia y evaluación de los manuales de organización y de procedimientos".

Mediante la información recabada, determinamos que es recomendable que todas las instituciones de crédito, cuenten con una metodología capaz de ser adoptada por las instituciones nacionales de crédito, la cual les permita unificar criterios, métodos, contexto y profundidad en la elaboración de sus manuales de organización y de procedimientos, ya que ahora estas instituciones dependen de un mismo patrón, que es el Gobierno Federal.

Uno de los aspectos de mayor importancia en el área de organización y métodos, es la evaluación y vigilancia, tanto de los manuales de organización y de procedimientos como de los sistemas y de las áreas funcionales que integran cada una de estas sociedades.

Cumpliendo estos puntos, las instituciones podrán estar preparadas para soportar y/o preveer su propio desarrollo, crecimiento en volumen de operaciones y recursos humanos.

Otro de los beneficios que tendrían las instituciones nacionales de crédito, sería el de aumentar su eficiencia, disminuir costos, y dirigir sus esfuerzos técnicos, humanos y materiales a un mismo objetivo, como es el de proporcionar un servicio bancario eficiente.

El Gobierno Federal, estaría en mejor posición para dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de estas sociedades, ya que se podría concentrar información importante como son los manuales de organización y de procedimientos, a los cuales tuviera acceso gen

te de una preparación tal, que le permita visualizar el grado de complejidad de operación y de organización de las instituciones, y así poder tomar una decisión correctiva o preventiva para mejorar su funcionamiento.

Es importante efectuar un adecuado análisis del desarrollo de los objetivos del área de organización y métodos, ya que del buen planteamiento y seguimiento de los mismos, al igual que de las políticas, éste podría estar en posición favorable de proporcionar un mejor servicio a las áreas operativas y funcionales de la institución.

La capacitación para el personal integrante de esta área, es bien necesaria, ya que de ello depende el grado de eficiencia de su trabajo.

Los manuales de organización y de procedimientos, no tienen una uniformidad en contenido y estructura, por ello es que algunos no cumplen su objetivo. Así es como concluimos que era conveniente desarrollar una guía que abarcara en forma genérica la manera en cómo debe de estar elaborado e integrado cada uno de los manuales de organización y de procedimientos, ya que el buen funcionamiento de un sistema o de un área funcional u operativa, depende la forma de haber elaborado estos manuales.

El diagnóstico para determinar la eficiencia de un sistema, es importante, ya que de él depende que se corrijan y prevean los errores que existan en un sistema.

Es conveniente mencionar que existen ciertas limitaciones para poder concluir un buen diagnóstico, como es que el usuario proporcione información incompleta o que no lleve a cabo lo establecido en los manuales y difiera en lo realizado.

Por disposiciones gubernamentales que delimiten lo propuesto en - los manuales de organización y de procedimientos en virtud de cam bios y modificaciones en los procedimientos, estructuras, depen-- dencias.

BIBLIOGRAFIA

- Diario Oficial de la Federación del 1° de septiembre de 1982.
Diario Oficial de la Federación del 29 de septiembre de 1982.
Diario Oficial de la Federación del 30 de septiembre de 1982.
Boletín de CREMI XXVIII-1.
Boletín de BANAMEX "SITUACION ECONOMICA 10/82".
Telex Circular expedido por el Banco de México de 1982.
Boletín de NAFINSA de septiembre de 1982.
Ley Orgánica de la Administración Pública.
"Elementos de Administración Moderna" Harold Koonts, Cyril O'Donnell, Editorial McGraw Hill, 1980.
"CONCEPTOS FUNDAMENTALES SOBRE ORGANIZACION". Francisco Mendoza - Trejo, Editorial Trillas, México 1979.
"PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS". Guillermo Gómez Ceja, -- Editorial Edicoz, S.A., 1979.
"PRINCIPIOS DE ORGANIZACION Y DIRECCION". Henry Helberts, Editorial Limusa, México 1968.
"CURSO DE ANALISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS". Despacho Sealtiel Alariste sep/82.
"MANUAL DE ANALISIS Y SISTEMAS". Sistemation de México, 1980.
ANTOLOGIA DE ANALISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS. Cnetro de Informática de la Facultad de Contaduría y Administración
"LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA". José A. Fernández Arenas. Editorial Diana, 1981.
"AUDITORIA ADMINISTRATIVA". William P. Leonard. Editorial Diana, 1980.
"APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA". UNAM. Profesor Jorge Alvarez Anguiano.