

10
29

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS:

Guía para su análisis y diseño

DIRECTOR DE TESIS:

Lic. Ignacio Rivera Cruz



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

Guía para su análisis y diseño

I N D I C E

Página

| | | |
|------|--|----|
| | INTRODUCCION | |
| I. | NATURALEZA DE LOS SISTEMAS..... | 5 |
| | I. 1. Concepto de sistemas..... | 5 |
| | I. 2. Subsistemas y Suprasistemas..... | 7 |
| | I. 3. Sistemas abiertos y cerrados..... | 8 |
| | I. 4. Entradas y Salidas de los sistemas..... | 9 |
| | I. 5. Funciones de un sistema..... | 10 |
| II. | LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS..... | 12 |
| | II.1. Antecedentes..... | 12 |
| | II.2. Función de los sistemas y procedimientos - dentro de la administración en general.... | 13 |
| | II.3. Responsabilidad sobre sistemas y procedi- mientos..... | 15 |
| III. | DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO..... | 22 |
| | III.1. Estudio preliminar..... | 22 |
| | III.2. Autorización..... | 27 |
| | III.3. Análisis, síntesis y diseño..... | 29 |
| IV. | PRESENTACION A AUTORIDADES..... | 86 |
| V. | INSTALACION Y LIBERACION..... | 89 |
| | V.1. Fases para la implantación del sistema . . | |

| | Página |
|---|--------|
| administrativo..... | 89 |
| V.2. Fases para su evaluación..... | 94 |
| VI. CASO PRACTICO. | |
| Manual de Operación del Sistema de Control - de Gestión de la Visitaduría General..... | 100 |
| VI.1. Antecedentes y marco conceptual del Control- de Gestión..... | 102 |
| VI.2. La Visitaduría General..... | 104 |
| VI.3. Organización del Sistema..... | 107 |
| VI.4. Integración de los subsistemas y sus proce- dimientos..... | 111 |
| VI.5 Formatos e instructivos de llenado..... | 123 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 148 |
| Referencias Bibliográficas..... | 153 |
| Bibliografía..... | 156 |

INTRODUCCION

La razón que me inclina a desarrollar este tema se debe principalmente al desequilibrio que ocasionó en mí el enfrentamiento con la práctica profesional en el campo de los sistemas. Con esto no pretendo afirmar que sean diferentes los aspectos teóricos y los prácticos, mas bien me refiero a - - aquellas desviaciones que se presentan eventualmente y que - no pueden en ningún momento responsabilizar a los principios previstos por la técnica, pero que sin embargo originan un - necesario adaptamiento de está a el momento.

Reconozco que el tema de este trabajo no forma parte de una innovación técnica, puesto que existen una innumerable -- cantidad de textos que abarcan muchos de los conceptos aquí-mencionados. Por ello es en el tratamiento del mismo donde-considero que estriba mi aportación, considerando que en las empresas privadas o instituciones públicas no existen documentos guía para el análisis y diseño de sistemas y procedimientos administrativos. Esta aseveración esta basada en mi experiencia laboral, y a mi desarrollo profesional en el cam-po de los sistemas y procedimientos administrativos, de ahí-la presentación del tema y las conclusiones elaboradas.

En este sentido puedo decir que el objetivo de esta Tesis es: "Proporcionar un documento guía que nos auxilie (al-Licenciado en Administración) en la aplicación de técnicas -

para el análisis y diseño de sistemas y procedimientos administrativos.

El desarrollo de la tesis hace hincapié primordialmente en el proceso de análisis de los sistemas y procedimientos administrativos. La estructuración del capitulado por sí misma desprende aspectos generales a particulares, es decir, he tratado de dar a conocer primeramente la naturaleza de los sistemas, derivando de esta las formas en que se presenta y las funciones que lo determinan, tratando en el capítulo II el origen, función y responsabilidad de los sistemas.

En el tercer capítulo se desglosan las actividades básicas necesarias para el análisis y diseño de un sistema; en el cuarto capítulo se presentan las bases para su presentación y autorización y en el quinto capítulo se expone la forma de su instalación y liberación.

En el sexto capítulo se expone un sistema de control de gestión aplicable a un área de la Administración Pública Federal, exponiendo de alguna forma los conceptos anotados en capítulos anteriores.

En la parte final del documento se presentan algunas conclusiones y recomendaciones fundamentadas principalmente en base a el desarrollo de esta tesis y la aplicación de mi experiencia profesional en ésta.

CAPITULO I

NATURALEZA DE LOS SISTEMAS

I.1 Concepto de Sistema.

Diferentes autores han conceptualizado a los sistemas - de diversas formas, algunas de ellas son:

HAROLD KOONTZ Y CYRIL O'DONNELL.- Es una asociación de objetos o funciones unidos por alguna integración o interdependencia (1)

ARIAS GALICIA FERNANDO.- Puede definirse como un conjunto de diversos elementos; mismos que se encuentran interrelacionados. (2)

STANFORD L. OPTNER.- Es la misma reunión de objetos con un conjunto determinado de relaciones entre los objetos y sus atributos. (3)

DUHALT KRAUSS MIGUEL.- Es un conjunto ordenado de procedimientos (operaciones y métodos) relacionados entre sí, que contribuyen a realizar una función. (4)

GOMEZ CEJA GUILLERMO.- Es el resultado de la coordinación de una serie de procedimientos que están enfocados a un fin común, o bien que obtienen resultados modulares o complementarios.

tarios. (5)

MARTINEZ FLORES FERNANDO.- Es un plan práctico y complejo - para obtener, coordinar y controlar las acciones de una organización. (6)

BONFIGLIO L. GRACIELA.- Es un conjunto de elementos y procedimientos íntimamente relacionados que tienen como propósito el logro de determinados objetivos. (7)

W. HASLETT JONH.- Es el estudio y análisis de programas, políticas, formas, informes, registros y equipo de una empresa, con el fin de estandarizar y simplificar las operaciones de la misma. (8)

MENSCHER RICHARD F. .- Es una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo a un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas. (9)

PLACE IRENE.- Es un ensamble de partes unidas por interferencias y que se lleva a cabo por las empresas para lograr así los objetivos de la misma. (10)

HALL ARTUR D. .- Es una serie de objetos con una determinada relación entre ellos mismos y entre sus atributos (11)

PAND MYESS G. LEONARD.- Es un arreglo ordenado de elementos o rutinas de un todo. (12)

Como pueda observarse las definiciones sobre sistemas-

varían, por lo cual es difícil precisar una definición exacta, ya que los diferentes autores y estudiosos de la administración todavía no se han puesto de acuerdo para definirlos, pues cada uno de ellos enfoca el tema de diferentes puntos de vista y utilizan indistintamente los términos de sistemas, métodos, procedimientos, etc.

Sin embargo, todos ellos orientan su definición hacia el mismo resultado, resumiendo en general estas consideraciones podemos decir que sistema es un conjunto de elementos y procedimientos íntimamente relacionados que tienen como propósito el logro de determinados objetivos.

1. 2 Subsistemas y Suprasistemas.

Para poder aclarar las dimensiones de un sistema es necesario mencionar dos conceptos: los subsistemas y los suprasistemas. En líneas anteriores se ha mencionado que un sistema es un conjunto de elementos que mantienen ciertas relaciones entre sí; sin embargo cada uno de esos elementos puede considerarse, a su vez, como un sistema en sí mismo. Por ejemplo, en una Institución o Empresa, existen diferentes unidades administrativas, y cada una de ellas puede considerarse como un subsistema; a su vez dentro de estas unidades administrativas existen diferentes órganos que inte-

gran estas; mismos que de igual forma podrían considerarse como subsistemas.

Por otro lado, las Instituciones o Empresas podrían considerarse como un subsistema de un suprasistema, Economía Nacional; y así como este ejemplo podríamos decir que estos objetivos son un sistema de un suprasistema, objetivos del País; y este como un subsistema de los objetivos mundiales, etc.

Es por ello, que siempre que se aplica un sistema, deberá establecerse o señalarse los límites del mismo y los elementos que lo conformarán.

I. 3 Sistemas Abiertos y Sistemas Cerrados.

SISTEMAS ABIERTOS.- Son aquellos que se relacionan, intercambian, son objeto de influencia y ellos a su vez -- también la ejercen en otros sistemas, es decir, un sistema abierto es el que recoge estímulos, reacciones, etc. del suprasistema. Por ejemplo, una Institución o Empresa estará recibiendo influencia permanente en lo referente a la política económica del país.

SISTEMAS CERRADOS.- Son aquellos que no permiten influencia ni intercambio de ninguna especie con el suprasis-

tema. Se podría llegar a pensar que un sistema de este tipo no sería posible que existiera, considerando que el medio ambiente siempre influirá en los sistemas, o bien por las relaciones que se mencionaron en el punto II.2 Este tipo de sistema no se ve influido por otros sistemas.

Existen dos tipos más de sistemas, los abstractos, en los cuales sus elementos son conceptos (ejem. principios de administración); el otro tipo es el concreto, en el que por lo menos dos de sus elementos son objetos (ejem. una red ferroviaria).

I. 4 Entradas y Salidas de los Sistemas.

Encontramos que un sistema abierto, como se ha mencionado anteriormente, recibe influjos - generalmente denominados como estímulos o, si van a ser transformados por el sistema, insumos - de su medio ambiente a través de ciertas vías llamadas entradas. De igual forma influye, con sus reacciones o respuestas - generalmente denominados resultados, si son productos de cierta transformación - sobre el medio ambiente a través de unas vías llamadas salidas.

Es importante que un sistema cuente con los suficientes y adecuados canales de entrada con el propósito de estar permanentemente actualizados y a la vez resolver el --

problema de la incertidumbre, además de que permitirá reaccionar oportuna y adecuadamente a los estímulos captados.- (Cuadro 1) "... los estímulos que reciben son transformados y analizados y dan origen a las respuestas..." (13)

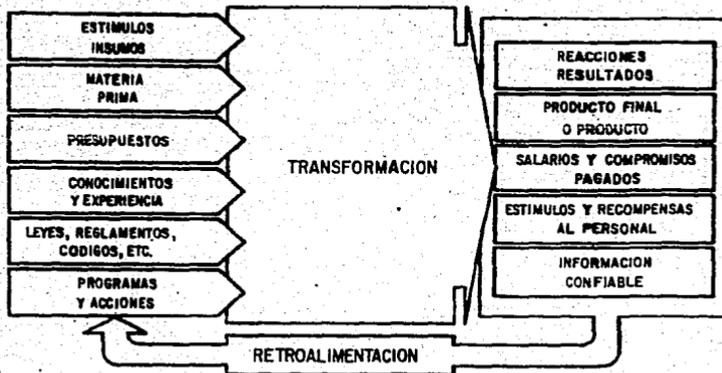
I. 5 Funciones de un sistema.

Los sistemas están encaminados a fines específicos, - generalmente, sin embargo existe algo dentro de ellos que los hace comunes entre sí. Con esto se quiere decir que - deben reunir ciertas características (funciones) para poder cumplir con los objetivos trazados y para que logren - responder a las exigencias a que sean sometidos.

Estas funciones a las que se hace mención son:

- a) Controlar.- Debe estar constituido por instrumentos y mecanismos que permitan el control de información de - tipo rutinario.
- b) Generar Acción.- Deben ser activos y por lo tanto generadores de acciones concretas.
- c) Proveer Información.- Una de sus exigencias es que auxilie en la toma de decisiones.
- d) Usar eficientemente los recursos.- Tiene que estar estructurado de tal forma que no permita exesos y desaprovechamientos de los recursos con que se cuentan.

SISTEMA



CUADRO I.- Entradas y salidas de un sistema.

- e) Fijar procedimientos.- Que permitan un adecuado accionar de las operaciones o actividades.
- f) Filtrar información adecuada.- La información que maneja el sistema debe ser real, oportuna y confiable.
- g) Coordinar.- Un sistema no debe venir a desplazar procedimientos que han funcionado, sino por el contrario su función será establecer una coordinación adecuada entre ellos.

CAPITULO II

LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

II.1. Antecedentes.-

La práctica y aplicación de los sistemas y procedimientos data aproximadamente de hace dos décadas, desde entonces a sido reconocido como un utilísimo medio para el perfeccionamiento de los controles de la dirección de empresas o la administración de instituciones públicas. Durante este periodo se han puesto a prueba sus principios y prácticas, habiendo estos demostrado su completa eficiencia.

El número de especialistas en sistemas y procedimientos, bajo una variedad de títulos o designaciones, ha venido aumentando en una proporción desmedida durante la última cuarta parte del siglo y especialmente a partir de la Segunda Guerra Mundial.

Aún cuando la frase "sistemas y procedimientos", en muchos casos, difícilmente abarca todo aquello que hacen los especialistas en sistemas, ha penetrado de tal manera en la mente de la gente, que parece ser reconocido universalmente por los funcionarios de las empresas y del gobierno como un título aceptable para un campo de actividades que en nuestros días ha llegado a formar parte integrante tanto de la vida pública como de la vida de los negocios. Se puede decir que existe el campo de los sistemas y procedimientos -- con la misma certeza con que existe el campo de la contabilidad, el de la publicidad, el de la medicina o el de la --

abogacía.

II.2. Función de los sistemas y procedimientos dentro de la administración en general.-

El campo de los sistemas y procedimientos es parte integral del trabajo de cada ejecutivo, esto quiere decir -- que cada persona que supervisa, dirige o administra las actividades de subordinados (pocos o muchos) tiene en su tra**ba**jo una responsabilidad inherente por los sistemas y procedimientos que emplea él y sus subordinados (como se -- hacen las cosas, las formas y medios que se emplean para -- llevar a cabo las tareas asignadas y la metodología de los procesos de trabajos empleados). Por tanto, es un campo -- de actividades que debe clasificarse como uno de los diversos elementos de la administración.

En una forma sencilla de expresarlo, la dirección de una institución o empresa abarca decidir lo que va a hacerse, hacerlo y después valorizar lo que se ha hecho. Aún dentro de los límites de este exceso de simplificación, será posible darse cuenta que, en todo momento, el administrador -- tiene ante sí una o más de diez consideraciones básicas.

Victor Lazzaro, indentifica estas diez consideraciones y las clasifica en tres grupos, ayudando esto a recongocer la situación, el alcance y la índole del trabajo de los sistemas y procedimientos, a continuación se exponen estas consideraciones:

A) Consideraciones anteriores al hecho.

(decidir lo que va a ajustarse).

1. Que va hacerse: Planeación, formulación de objetivos y políticas expresados en cantidades, especificaciones de los productos, servicios, etc.
2. Cuando debe hacerse: Prioridad, secuencia y programación de la producción, etc.
3. Quien va a ejecutarlo: Organización, delegación de autoridad, división y coordinación del trabajo y relaciones funcionales.
4. Como va a ejecutarse: Sistemas, procedimientos, métodos, metas de calidad, estandarización de las prácticas de trabajo, publicación de manuales de operación.
5. Disponibilidad de los recursos necesarios con que hacerlo: Adquisición de abastecimientos, construcción, mantenimiento, administración de personal y financiera.

B) Consideración inmediata.

(ejecución).

6. Ejecución de lo que va a hacerse en la forma planeada, en el tiempo programado para hacerlo, usando los recursos disponibles para ese objetivo.

C) Consideraciones posteriores al hecho.

(valorización de lo realizado).

7. Que se ha hecho: las evidencias de los resultados obtenidos: informes y estadísticas sobre la producción cuantitativa y su costo, comparando los resultados efectivos con los proyectados.
8. Que tan bien se hizo. Revisión de calidad, reacción del consumidor, medición del trabajo, estudios, auditorías y demás.
9. Debe continuarse haciendo. Revisión del producto final-análisis del mercado, análisis del costo, investigación del consumidor y análisis de operaciones.
10. Como podría mejorarse lo que se ha hecho: Rediseñar el producto; reorientación del servicio y mejoramiento de la estructura de organización y de los sistemas y procedimientos involucrados en la producción, manejo de abastecimientos, administración financiera y de los procedimientos empleados para plantear y programar las actividades futuras de la empresa. (14)

I.3. Responsabilidad sobre sistemas y procedimientos.

Con frecuencia escuchamos la afirmación teórica, muy generalizada, de que "los sistemas y procedimientos son, en -- cierta medida, de la responsabilidad de cada persona en cualquier institución o empresa". Que un individuo acepte o re--

chace esta teoría, parece depender por completo de como la afirmación general se traduce en términos específicos y del grado en que "toda persona" obtenga una explicación clara y plausible acerca de lo que para él se encuentre en la cima, - al fondo o en un rango intermedio de los peldaños de la organización.

Es evidente que cuando no se lleva a cabo la definición de responsabilidades sucede una de estas dos cosas:

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

Reconociendo estos peligros es necesario emplear número de medios y recursos para adquirir el grado de comprensión que se persigue. Entre estos son esenciales.

10. El programa de sistemas y procedimientos de la institución o empresa, expresado en términos claros, firmado -- por lo general (y de preferencia) por el más alto funcionario de la misma y referente al tema de responsabilidad, con la extensión en que debe hacerse en un amplio instruc

tivo.

- 2o. Traslaciones del programa general o programas departamentales definitivos, haciendolos más específicos, en especial acerca de la responsabilidad.
- 3o. Reuniones de orientación y discusiones por grupos sobre el significado de los programas que conduzcan al mutuo entendimiento y armonía acerca de la forma en que estos operarán.
- 4o. Verificando que todas las descripciones del trabajo escritas, contengan referencias específicas de las responsabilidades sobre sistemas y procedimientos concernientes a cada individuo o trabajo prototipo que se ejecuta.

Cuando se ponen en práctica las medidas y planes anteriores, las responsabilidades resultantes con frecuencia caen sustancialmente dentro de los moldes que se indican a continuación.

1. Las responsabilidades del trabajo son como mínimo.
 - a) poner en aplicación las instrucciones de procedimiento que él recibe, ya sean verbales o escritas y desviarse de estas instrucciones solo hasta el grado autorizado.
 - b) cuando las instrucciones que haya recibido no abarquen

por completo todo lo que el hace, desarrollar y emplear sus propios procedimientos.

c) descubrir y sugerir a su superior las formas por medio de las cuales las instrucciones de procedimiento que él ha recibido pueden modificarse, ya sea para aclararlas o para el efecto de ratificar perfeccionamientos benéficos.

d) investigar siempre y emplear los medios y maneras de mejorar los procedimientos que él mismo ha diseñado.

2. Las responsabilidades del supervisor de primera línea son como mínimo.

a) guiar y dirigir a las personas a quienes él supervisa mientras ellas llevan a cabo las obligaciones que les imponen los sistemas y procedimientos.

b) considerar todo lo relacionado con los sistemas y procedimientos necesarios o empleados en la organización de la que forma parte su unidad como responsabilidad administrativa oficial, con el objeto de que el vigile su preparación, uso, expansión o modificación y recomiende o actúe para mejorarlas cuando sus ventajas esten garantizadas.

- c) coordinar su trabajo con otras unidades de la organización acerca de los asuntos relativos en sistemas y procedimientos que sean de mutua incumbencia.
3. Las responsabilidades para administradores de niveles intermedios, son básicamente comparables como mínimo a aquellas de los supervisores de primera línea. Naturalmente, estos administradores de que se trata, tienen una responsabilidad mayor en los sistemas y procedimientos, puesto que dicha responsabilidad abarca numerosas personas y por consiguiente mayor número de funciones y una responsabilidad que tiene una gran profundidad en un sentido de organización, puesto que ello abarca también mayor número de niveles de autoridad de supervisión. Son estos administradores los que, actuando como eslabón entre el puesto mas alto y los niveles administrativos mas bajos, tienen la muy difícil responsabilidad de defender la política de la empresa y el programa de sistemas y procedimientos.
4. Las responsabilidades de los mas altos funcionarios son:
- a) reconocer el valor del esfuerzo amplio de una institución o empresa bien organizada e integrada para desarrollar y conservar sistemas y procedimientos eficaces.

- b) exigir a su personal directivo y a los ayudantes de cada ramo preparen, coordinen y sometan a su consideración un programa encaminado al manejo de sistemas y procedimientos en el aspecto total del trabajo administrativo.
- c) aprobar, modificar y ejecutar al programa de sistemas y procedimientos de la institución o empresa.
- d) mantener de continuo un interés personal en el programa.
- e) hacer patente, con constancia, su apoyo al programa.
- f) exigir a sus oficiales subalternos, breves informes periódicos acerca del progreso en el cumplimiento del programa.

Las responsabilidades anteriores, en su totalidad son el apoyo de tres principios básicos necesarios para crear los cimientos sobre los que se construya cualquier buen esfuerzo de sistemas y procedimientos.

lo. Aún cuando un esfuerzo en los sistemas y procedimientos normalmente produce resultados en una dirección de abajo

hacia arriba, los incentivos, los motivos y la dirección para obtener tales resultados vienen distintamente de -- arriba hacia abajo.

2a. El programa de sistemas y procedimientos de una institución o empresa son para los empleados, no para el personal directivo, aún cuando este último, por lo general -- participa en el desarrollo técnico y en la ejecución del programa.

3a. Lo que se haga para obtener sistemas y procedimientos -- perfectos, bien sea como sugerencia o una acción elaborada por el personal de asesoría o por los de línea, deberá considerarse como que es de la responsabilidad de los empleados que las ejecutan y no como un derecho o un privilegio. (15)

"Se afirma que los sistemas administrativos son un mal-necesario ya que representan un sensible renglón de gasto para la empresa, pero indudablemente constituyen una fuente de información y control para la misma" (16)

CAPITULO III

DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO

Se puede considerar esta etapa como la formación misma del sistema, en donde se define desde el problema, se plantean posibles vías o alternativas de solución, hasta llegar al diseño propio del sistema.

III.1. Estudio Preliminar.-

Dentro de éste, se define primeramente un panorama general, el diagnóstico del problema o los problemas, la especificación del requerimiento de información y por último la elaboración del plan a desarrollar.

a). Panorámica.- Cuando se inicia el estudio de un sistema, - es muy fácil perderse en la multitud de detalles, siendo necesario separar mentalmente los detalles significativos de aquellos que no tienen importancia, asimismo - se pretende lograr una visión de la institución o empresa desde un aspecto general y muy superficialmente, para organizar nuestras ideas con respecto a la organización y sus actividades.

Debemos tratar de identificar: (cuadro 2)

- objetivo general, es decir cual es la finalidad de la institución o empresa en cuestión.
- filosofía con la que enfrenta las actividades y relaciones humanas.

- política, forma o actitud asumida para lograr los objetivos.
- posición en cuanto a los recursos financieros, mercadotecnia, etc.

Objetivo: Producción y distribución de componentes para la Industria Electrónica.

Filosofía: El servicio es nuestro mas importante -- producto.

Política: Mantener el liderazgo en la Industria -- Electrónica, proporcionando una amplia línea de productos, con un servicio personalizado.

Actitud: Paternalista.

Posición: Financiera.

Deficiente: aumento de costos en general -- y decremento de la utilidad neta.

Mercado

Débil: crecimiento con un menor porcentaje en comparación al de años anteriores.

CUADRO 2 Panorama de la compañía "R" S.A. (17)

b). Diagnóstico del problema.- Una vez definido el panorama, y antes de entrar de lleno al estudio y análisis -- del sistema, debe quedar bien definido el problema, to mando en consideración los siguientes aspectos:

- Cuales son los síntomas?
- Cuál es el problema real?
- Cuáles son los aspectos cuantitativos?
- Qué tan importante es este problema?
- Quién se ve implicado en él?
- Cuál es la extensión del ciclo del sistema?
- Cuanto tiempo tomará?
- Qué personal puede ayudar en la investigación?

Es importante de igual manera, señalar claramente cuales son los síntomas, cual es el problema y las causas que posiblemente lo originaron (cuadro 2.1)

- problema; desviación de un resultado planeado. ejem: pérdida de posición en el mercado; imagen deteriorada ante la comunidad.

- causa; factores que crean u originan el problema. --
ejem:

embarques tardíos o incompletos; inadecuadas políticas de servicios.

- síntoma; indicaciones que presenta el problema. ejem:
gran número de quejas.

| SINTOMAS | POSIBLES CAUSAS |
|--|--|
| 1. 5 paros en la línea de producción. | Asignación de responsabilidades y controles deficientes. |
| 2. Faltantes | Comunicación inapropiada. |
| 3. Entregas tardías e incompletas. | Supervisión deficiente. |
| 4. Rotación de personal excesiva. | Falta de capacitación. |
| 5. Pérdidas en ventas (cancelaciones). | Procedimientos sin vida. |
| 6. Quejas de clientes. | Sistemas obsoletos o deficientes. |
| 7. Errónea distribución de costos. | |
| 8. Información emitida o errónea. | |
| 9. Constantes crisis | |
| 10. Discrepancias en el inventario. | |

CUADRO 2.1 En el análisis de sistemas es necesario definir el "verdadero problema".

- c) **Requerimientos de información.** - Es preciso iniciar con la recopilación de datos, manuales, documentos, etc. -- que nos permitan iniciar una plena identificación y conocimiento de la institución o empresa. A continuación se presenta la información generalmente utilizada y necesaria para tales propósitos.

INFORMACION REQUERIDA

FORMA DE OBTENERLA

- | | |
|---|---|
| 1. Organigramas | Solicitar copia |
| 2. Objetivos, funciones, políticas, descripción de trabajos. | Manual de Organización y Procedimientos, <u>entre</u> vistas. |
| 3. Material usado para <u>capacitación</u> . | Solicitar copia. |
| 4. Descripción del flujo de trabajo, lista sobre <u>distribución de formas y reportes</u> . | Escrita, verbal, recorrer el ciclo personalmente, entrevistas, <u>observación</u> , copias. |
| 5. Cualquier estudio realizado <u>previamente</u> . | Solicitar copia. |
| 6. Sugerencias para mejoras. | Entrevistas, sugerencias escritas. |
| 7. Datos sobre tiempo extra y causas | Entrevistas y reportes. |
| 8. Datos sobre rotación de <u>personal (causas)</u> | Copias de <u>renuncias</u> , reportes. |
| 9. Datos sobre el costo de <u>operación del área</u> . | Entrevistas, reportes, <u>análisis de contabilidad</u> . |

- | | |
|--|---|
| 10. Presupuesto | Solicitar copia. |
| 11. Datos sobre proveedores, errores, servicios. | Reportes, registros entrevistas. |
| 12. Datos sobre variaciones en -- las cargas de trabajo. | Reportes, registros, <u>en</u> entrevistas. |
| 13. Lista de Archivos. | Entrevistas. |
| 14. Condiciones de trabajo. | Observación personal, - entrevistas. |
| 15. Reportes sobre la función - - de compras. | Entrevistas con auditores. |
- d) Planeación.- Para poder iniciar el análisis y diseño -- del sistema es necesario elaborar y presentar un plan - que indique que se va a hacer, que se espera, que con-- troles se van a utilizar, etc., todo esto dentro de un marco que visualice el objetivo principal, las metas, - el camino que se va a recorrer y la forma en que se realizará, inventariar los activos, sus obligaciones, su fuerza y sus puntos débiles, así como la determinación de tiempos (Programa de Trabajo).

III.2. Autorización.-

Esta consiste en la presentación del programa de trabajo a las autoridades de la institución o empresa con el fin

de que éstas autoricen el proyecto o bien analizar las discrepancias, corregirlas y seguir adelante con el estudio.

En términos generales la presentación debe incluir la siguiente información:

- a) Breve descripción de la situación actual.
- b) Problemas y fallas de control.
- c) Posibles causas que la originaron.
- d) Alternativas para resolver el problema.
- e) Que decisiones ayudarían a corregir la situación.
- f) Como afectarán esas decisiones.
- g) Que asignación o modificación de funciones implica.
- h) Que piensan los usuarios de la propuesta.
- i) Si ha sido coordinada la idea por algún otro funcionario.

y en caso de ser autorizada la continuación del estudio:

- a) Cual es el plan a seguir.
- b) Cuanto tiempo se necesitará para elaborarlo.
- c) Cuanto va a costar.
- d) Cual es el objetivo específico de cada actividad - que señala el plan.

III.3. Análisis, Síntesis y Diseño.

Antes de iniciar con el análisis de procedimientos -- formatos, considero necesario hablar brevemente sobre las características que deberá tener el encargado de realizar dicho análisis y sobre sus conocimientos.

A) Analista de sistemas y procedimientos.- El analista de sistemas y procedimientos administrativos es aquel que esta dedicado a la tarea de:

- realiza acopio y análisis de información en base a los requerimientos fijados para el diseño de un sistema, los cuales pueden enfocarse a Organización, -- procedimientos, etc.
- proporciona asesoramientos a las áreas que integran una empresa o institución en el análisis, optimización y actualización de sus sistemas.
- estudia el diseño de las formas y/o reportes, necesarios para comunicar información útil en la toma de decisiones.
- expone los sistemas propuestos de forma clara y objetiva para lograr su aceptación.
- auxilia en la implantación de los nuevos sistemas, -- así como en sus modificaciones y adecuaciones.

- efectúa el análisis sobre Modernización Administrativa y simplificación de tareas.

De igual forma, debe poseer ciertas características - que lo conduzcan hacia el logro de sus objetivos, es decir:

- Tener una actitud interrogante ante cualquier detalle que desconozca.
- Ser escéptico; o sea, no aceptar una información como verdadera sin comprobar su veracidad.
- Ser incansable, que le gusten los retos que el trabajo o los problemas le ofrecen, manifestando siempre creatividad e iniciativa.
- Ser analista, estudiar minuciosa y ordenadamente las partes que integran un todo.
- Saber escuchar a las personas, de las cuales puede obtener información importante para su estudio.
- Tener facilidad de palabra para estimular a los que escuchan y así poder vender sus ideas.
- Tener madurez y equilibrio para saber lo que quiere obtener y de que medios debe valerse para lograrlo.
- Tener tacto para saber tratar a las personas en sus diferentes niveles, cuidando siempre de no hacer críticas destructivas al trabajo de los demás

- Ser educado, para inspirar respeto por su forma de hablar, su apariencia, su discreción y su actitud.
- Ser sincero consigo mismo y con todas las personas con las que trate.
- Ser optimista en el desarrollo de su trabajo, no obstante que se presente con dificultades.

Con el fin de responder con resultados positivos, debe poseer ciertos conocimientos básicos que faciliten y --
eficienticen su acción:

- Conocer el proceso administrativo.
- Diseñar sistemas administrativos, que permitan lograr los objetivos generales.
- Entender a fondo el uso de gráficas, la elaboración y emisión de procedimientos e instructivos de trabajo, análisis estadístico, análisis de organización y conocimientos sobre el funcionamiento de equipos de oficina y procesamientos de datos.
- Tener conocimiento sobre la Modernización Administrativa (Desarrollo Organizacional) y en general de los cambios o innovaciones que surjan en la Administración.
- Manejar técnicas de programación de actividades -- (P.E.R.T., C.P.M., Diagramas de Gantr, etc.)
- Conocer las herramientas (técnicas, disciplinas, -- etc), de que se vale la administración para cumplir-

con sus objetivos.

- Todo lo que implica la teoría y enfoque de sistemas.

Como es del conocimiento general, existen varios métodos que auxilian en la investigación, he escogido dos que pueden ser adaptables fácilmente a las necesidades y condiciones del estudio, en pocas líneas se presentan las reglas principales:

a) Método cartesiano.

1a.- No aceptar nunca alguna cosa como verdadera, que no la conociese evidentemente como tal -- (EVIDENCIA).

2a.- Dividir cada una de las dificultades que examinase en tantas partes como fuera posible y como se requiriese para su mejor resolución -- (ANALISIS).

3a.- Conducir ordenadamente las ideas, iniciando por los objetos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, como por grados, hasta el conocimiento de los complejos -- (SINTESIS),

4a.- Hacer en todas partes enumeraciones tan completas y revistas tan generales, que estuviese seguro de no omitir nada (CLASIFICACION).

b) Método científico.- Basado en el deseo de resolver un problema o situación por medio del análisis ordenado, empezando por la cuidadosa identificación del problema y continuando lógicamente hasta llegar a la solución.

ETAPAS:

- Definición del problema.
- Recopilación de datos.
- Análisis crítico de los hechos.
- Consideración de las soluciones posibles y decisión de cual ha de adoptarse.
- Aplicación y seguimiento de la solución adoptada.

"La utilización de cualquiera de las técnicas administrativas representa un compromiso y una definición. - ya que la organización influye en la comunidad, y a su vez, ésta influye en aquella" (18)

B) Análisis de la Organización.- Existen una gran diversidad de criterios en este sentido, sin embargo el presente apartado pretende unicamente presentar la información básica necesaria para poder realizar un análisis de la organización (organigramas, funciones, objetivos, etc.), que pre venga una unidad en el lenguaje y en el significado como -

consecuencia de la aplicación de estos instrumentos.

Dos aspectos básicos son los componentes de este tema, el análisis de los objetivos y funciones y el análisis de la estructura orgánica.

I.- Objetivos y funciones.- Al determinar un objetivo siempre tendremos que tomar en cuenta varios aspectos que deberán cubrir, entre otros: deben ser medibles (tiempo), cuantificables (que se espera) y alcanzables (reales).

"Un objetivo consiste en fijar los fines específicos -- que habrán de alcanzarse en el futuro." (19) Generalmente suele decirse que los objetivos son metas que de sean lograrse, pero es conveniente aclarar que un objetivo siempre perseguirá un fin a alcanzarse, mientras que las metas son logros parciales.

A los objetivos los podemos clasificar en:

-Generales.- Son aquellos que abarcan el propósito o la finalidad de la institución o empresa.

-Específicos.- Son aquellos que abarcan el propósito de un área específica, orientados hacia los objetivos generales.

Antes de establecer los objetivos generales, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

-Los objetivos generales se derivan de los objetivos de

las diferentes partes interesadas en ella.

- Toda actividad tiene un fin y este exigirá el cumplimiento de la realización de una actividad "X". En toda institución o empresa se llevan a cabo varias funciones y actividades encaminadas cada una de ellas a un fin determinado; es por ello que debe fijar objetivos que sirvan de base y guía al propio personal.

Algunos autores presentan dos clasificaciones mas de los objetivos, la primera basada en cuatro puntos:

- a) **Objetivos sociales.**- Producir para proteger los intereses personales y sociales del personal de la empresa, gobierno y/o comunidad.
- b) **Objetivos de servicio.**- Satisfacer las necesidades del público consumidor proporcionando bienes y servicios en las mejores condiciones y de buena calidad.
- c) **Objetivos económicos.**- Cumplir con los intereses económicos de los inversionistas, acreedores y de su personal, en su caso.
- d) **Objetivos técnicos.**- Utilizar los conocimientos más recientes y aplicaciones tecnológicas modernas en las áreas de las empresas para auxiliar al logro de los demás objetivos.

La segunda clasificación la presenta dependiendo el giro de la institución o empresa.

- a) **Objetivos individuales y colectivos.**

- b) Objetivos generales y particulares
- c) Objetivos a corto y largo plazo.
- d) Objetivos básicos, secundarios y culturales.
- e) Objetivos naturales y subjetivos o arbitrarios.

Debe hacerse notar que esta clasificación es eminentemente relativa o de comparación de los objetivos.

En la elaboración y delimitación de funciones, es recomendable tomar en consideración los siguientes puntos:

- + que la descripción de cada una de las funciones se inicie con un verbo en infinitivo.
- + que el nombre de las unidades administrativas corresponda al que aparece en la descripción de estructura organica, con su código de identificación correspondiente.
- + que las funciones descritas sean validadas por el titular de cada unidad.
- + debe evitarse caer en descripción de puntos.
- + cuando una función se desprenda de otra, esta deberá ir enseguida.
- + el agrupamiento de las funciones se tratará de realizar por afinidad y siguiendo un orden lógico.
- + cuando dos órganos diferentes tengan funciones cuyas características denoten duplicidad, es necesario delimitarlas con los titulares de los órganos y atender a las atribuciones de los mismos.

Al igual que los objetivos, podemos clasificar a las funciones en:

- Generales.- Es aquella descripción que se realiza en -

términos amplios y que permite visualizar a grandes rasgos al accionar de una institución, o bien de un área específica.

- Específicos.- Es aquella descripción detallada del accionar de una institución o de un área específica.

Es necesario identificar objetivos y funciones (generales y específicos) de todos los niveles jerárquicos.

II. Organigramas.-

- a) Concepto.- El término organigrama lo significaremos como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o empresa, o bien de alguna de sus áreas y de las relaciones que guardan entre si los órganos que la integran.

- b) Finalidad.- Los organigramas deben convertirse en el instrumento que proporcione una representación gráfica de los aspectos fundamentales de una estructura de organización, y permitan entender su esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que la componen.

En un organigrama podemos localizar e identificar el tipo de unidades que conforman una estructura, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otros, por lo tanto podemos decir que los organigramas:

- proporcionan una imagen formal de la institución o em

presa, constituyéndose en una fuente autorizada de consulta con fines de información.

- indican las relaciones de jerarquías que guardan entre sí los principales órganos de la institución o de una de sus áreas.
- facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la estructura orgánica.
- ayudan a descubrir posibles duplicaciones, despercios o lagunas, múltiples relaciones de dependencia y de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.
- en general, auxilian en el análisis, conocimiento y diseño de la organización.

c) Requisitos fundamentales.-

- Precisión.- Los órganos y sus interrelaciones deben -- aparecer perfectamente definidas, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencía entre ellos.
- Vigencia.- Es importante que reflejen la situación en presente; y por ello sean constantemente actualizados; por lo que es aconsejable indicar en el margen infe- - rior derecho la fecha de autorización, así como el nombre de la unidad responsable de su elaboración.
- Uniformidad.- Para facilitar la interpretación unita-- ría, resulta conveniente normalizar el empleo de las - líneas y figuras utilizadas en su diseño.

d) Los organigramas pueden ser clasificados en tres grandes

grupos; (20)

- Por su contenido.- Se subdivide en:

+ Estructurales; tienen por objeto la representación gráfica de los órganos (unidades administrativas) que integran una institución o empresa, así como sus relaciones de jerarquía y dependencia. Este tipo de organigramas son generalmente utilizados en los Manuales de Organización (cuadro 3).

+ Funcionales; indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus interrelaciones, las funciones principales que realizan los órganos representados (cuadro 4), estas pueden transcribirse con arreglo a su orden de importancia o al lugar que ocupan dentro de un proceso.

+ De integración de puestos, de plazas y unidades; también conocido por aquel que representa la fuerza de trabajo. Estos señalan dentro del marco de cada unidad administrativa, los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, así como el número de plazas existentes, requeridas y total, y en su caso, los nombres de las personas que los ocupan (cuadro 5).

- Por su ámbito de aplicación.- Se subdivide en:

+ Generales; representan únicamente los órganos principales y sus interrelaciones básicas.

+ Específicos; ofrecen mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una unidad o área.

- Por su presentación.- Se subdivide en:
- + Verticales; se presenta a las unidades ramificadas - de arriba hacia abajo, colocando al titular en el ni vel superior, por lo que los distintos niveles jerárquicos se ubican en renglones. Las líneas que representan las relaciones entre las unidades, se disponen verticalmente.
 - + Horizontales; representan las unidades ramificadas - de izquierda a derecha, colocando el órgano superior a la extrema izquierda. Los niveles jerárquicos se ubican en columnas y las relaciones entre las unidades se representan por líneas dispuestas horizontalmente.
 - + Mixtos; se representa la estructura de una organización utilizando combinaciones verticales y horizontales, con el objeto de superar las limitaciones que - la utilización de un solo tipo trae consigo.
 - + De bloque; son una variante de los verticales y tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios más reducidos, permitiendo - así la aparición de las unidades ubicadas en los últimos niveles.
- e) Recomendaciones para el diseño de organigramas.- Es indispensable uniformar el criterio, con el fin de facilitar su interpretación.
- Figuras.- Se utilizan para representar los órganos, --

ejem: directivos, operativos o sustantivos, de apoyo o adjetivos, de asesoría y desconcentrados.

+ forma; usar solo un tipo de figura para simbolizar - cada uno de sus elementos. Es recomendable usar rectángulos para representar órganos directivos, operativos, de apoyo, etc. debido a la facilidad de lectura que ofrecen los títulos escritos horizontalmente, así como por ser una figura de trazo sencillo.

+ dimensión; aunque existe la tendencia a relacionar - el tamaño de las figuras con la importancia del órgano, no deben reducirse progresivamente sus dimensiones para establecer diferencias de nivel jerárquico, ya que éstas vienen dadas por la posición de las unidades en el organigrama.

+ Colocación de las figuras; la ubicación de las figuras debe atender a dos aspectos, el primero si es diferente el nivel jerárquico y el segundo si es dentro del mismo nivel jerárquico. En el primer caso - la colocación se dará con arreglo a los diferentes - niveles jerárquicos de la institución o empresa - - (Ejem. Director, Subdirector, Jefe de Departamento, - etc.); en el segundo caso se realizará por la enumeración utilizada en la estructura orgánica y se presentarán en primer lugar las unidades operativas o - sustantivas y a continuación las de apoyo o adjetivas, o bien por el orden en que las unidades orgánicas pueden sustituir el órgano del nivel superior.

- Líneas de conexión. - Las diversas relaciones que se -- dan entre las unidades que integran la estructura orgá

nica, se presentan por líneas. Pueden señalarse seis criterios básicos con el objeto de uniformar su presentación:

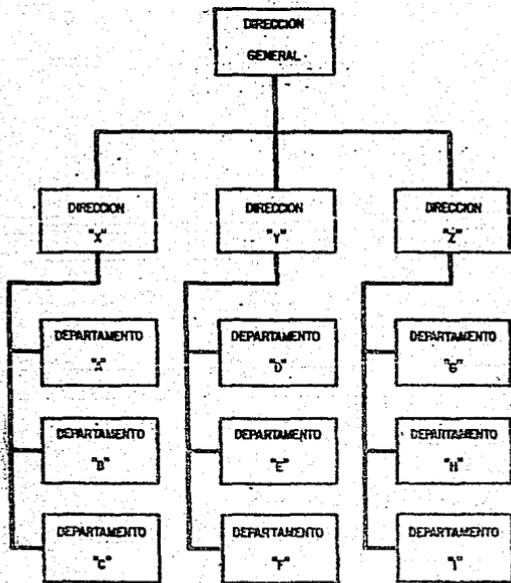
+ relación principal de autoridad (relación lineal); es aquella que implica una relación de subordinación entre los responsables de las unidades y los subalternos. Además es importante considerar que las líneas de conexión no deben terminar con flechas -- orientadas hacia abajo, ya que en este caso se pone de relieve solo uno de los componentes de la relación autoridad, descuidándose el elemento ascendente o sea la relación responsabilidad; que el diseño debe disponerse de modo que todas las unidades orgánicas que dependen de un superior, queden ligadas a él por una sola línea; que deben rechazarse las ramificaciones que incluyan tramos injustificados; -- que no deben adelgazarse las líneas de autoridad a medida que descienda a los sucesivos niveles y que para evitar el cruce de dos líneas, se deben ensayar diferentes colocaciones hasta llegar a la que permita suprimir los cruces, o por lo menos reducirlos al mínimo.

+ relación de autoridad funcional; es aquella que representa, no la relación de dependencia jerárquica, sino la de mando especializado. La autoridad funcional esta limitada al método específico de ejecución de una actividad y puede existir en forma para

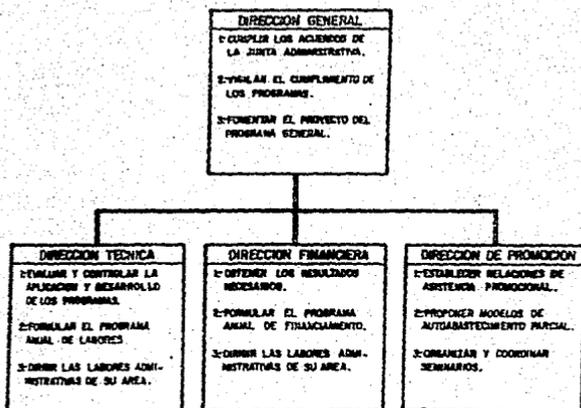
lela a la autoridad lineal, o entre un órgano especializado en determinada función y los subordinados de otros jefes de línea.

- + relación de asesoría; es la relación que se da entre órganos de línea y aquellos que le proporcionan información técnica o conocimientos especializados. Suele representarse por medio de líneas continuas - de trazo fino, colocadas perpendicularmente a la autoridad principal del órgano al que asesora.
- + relación de coordinación; es aquella que tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diversas unidades del órgano central y las unidades técnicas - administrativas desconcentradas. Este tipo de relaciones suele representarse por medio de líneas largas y de trazo discontinuo.
- + relación con los órganos desconcentrados; es conveniente englobar los órganos desconcentrados o descentralizados en un recuadro que irá colocado en el último nivel del organigrama, entre esta última representación y el organigrama deberá trazarse una línea de eje que permita establecer la distancia entre ambos.
- + relación de las comisiones interinstitucionales; -- son aquellas integradas por los representantes de diversas instituciones o empresas y que tienen por objeto coordinar determinadas acciones de dos o mas organismos.

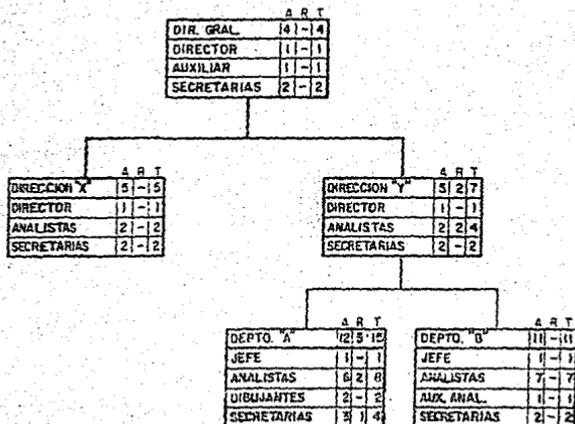
Cuando quieren incluirse estas comisiones en el organigrama, deberán colocarse en un recuadro general de trazo discontinuo, que estará ligado por una línea de coordinación, dispuesta perpendicularmente a la autoridad del titular.



CUADRO 3.- Organigrama Estructural.



CUADRO 4 - Organigrama Funcional.



CUADRO 5.- Organigrama de integración de puestos, de plazas y unidades. (Representa la fuerza de trabajo).

C) Análisis de procedimientos.- De igual forma que en el análisis de organización, existen diversidad de conceptos y de formas para ello, sin embargo dentro de la administración pública federal se han realizado esfuerzos por lograr una uniformidad en el criterio y presentación de los procedimientos. La única forma de establecer métodos científicos en la administración es haciendo un análisis técnico de las operaciones, los procedimientos y los sistemas, con el propósito de simplificarlos y perfeccionarlos para lograr la máxima eficiencia.

En este sentido, he pretendido comentar las formas comunes y generales de presentación y forma de los procedimientos, con ello no quiero decir que pretendo agotar todos los elementos técnicos que pueden considerarse, sino por el contrario destacar solo algunos puntos relevantes que es necesario considerar en la elaboración y análisis de dichos procedimientos.

a) Concepto.- Un procedimiento puede considerarse como la "sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas". (21) entre sí que se constituyen en una unidad en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

"los diagramas constituyen representaciones gráficas abreviadas que permiten visualizar en períodos relativa

mente cortos, procedimientos de magnitudes extensas. - Es quizá la herramienta que con mayor prontitud nos auxilia en el conocimiento exacto de un trámite administrativo cualquiera" (22)

Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, el uso de recursos materiales y tecnológicos, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones y en su caso la determinación de tiempos de realización. Todo procedimiento es "un gasto de tiempo, quizá aparatoso, de momento; mas sirve para lograr un ahorro permanente en el futuro" (23)

- b) Análisis de los procedimientos actuales.- Se debe tener muy en cuenta las actividades que se van a desarrollar y la información que se desea obtener, es decir - al iniciar la recopilación de información debemos - - hacer las siguientes preguntas. (24)

EN CUANTO AL PROPOSITO DE LAS ACCIONES

- . Qué se hace?
- . Porqué y para qué se hace?
- . Qué otra cosa podría hacerse?
- . Que debería hacerse?

EN CUANTO AL LUGAR DE LAS ACCIONES.

- . Dónde se hace ?
- . Porqué se hace ahí ?
- . En qué otro lugar podría hacerse ?
- . Dónde debería hacerse ?

EN CUANTO A LA SUCESION DE LAS ACCIONES.

- . Cuándo se hace ?
- . Porqué se hace entonces ?
- . Cuándo podría hacerse ?
- . Cuándo deberá hacerse ?

EN CUANTO A LA PERSONA

- . Quién lo hace ?
- . Porqué lo hace esa persona ?
- . Qué otra persona podría hacerlo ?
- . Quién debería hacerlo ?

EN CUANTO A LOS MEDIOS DE EJECUCION.

- . Cómo se hace ?
- . Porqué se hace de ese modo ?
- . De qué otro modo podría hacerse ?
- . Como debería hacerse ?

b.1) Recopilación de información.- Consiste en recabar documentos y datos en general, los que una vez or

ganizados y analizados permitan diseñar los procedimientos tal y como operan en el momento, para -- que posteriormente se propongan los ajustes que se consideren convenientes.- Es recomendable que previamente a la recopilación de información se realice un análisis que conste básicamente de:

-Estudio previo de las unidades administrativas.- - Con el propósito de conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área en la cual se va a actuar. De esta forma se podrá definir la estrategia general para el levantamiento de la información identificando las fuentes de información, actividades por realizar, magnitud y alcances del estudio, instrumentos requeridos para el trabajo y, en general, prever las acciones y calcular los recursos necesarios para iniciar la recopilación de datos relativos a las tareas y operaciones que se desarrollan.

-Inventario de procedimientos.- Resulta conveniente contar con una visión integral de las labores que se realizan en el área de estudio; para ello es de gran ayuda formular un inventario general de los procedimientos de trabajo que incluya a aquellos que se inician y terminan en la propia área, así como los que se realizan en forma parcial y pro--

vienen o son complementados en otras unidades administrativas. Este inventario puede ser tan simple como la integración de una relación o listado que contenga el nombre, el objetivo de los procedimientos y la unidades administrativas responsables de su ejecución y control.

Cabe hacer la aclaración de que los procedimientos pueden o no estar documentados. En ambos casos deben quedar relacionados en el inventario.

Existen varias fuentes, medios o métodos para la recopilación de información, mismos que se presentan a continuación brevemente:

I) Fuentes de información.- Al hablar de fuentes de información se hace referencia a las áreas de trabajo documentos o personas de donde se pueden obtener datos para la investigación.

-Archivos.- Son los receptores de los documentos y de ellos es posible obtener en mayor o menor grado, información sobre procedimientos de trabajo; por tal razón es necesario revisar exhaustivamente el archivo general y los de las áreas de estudio para localizar el mayor número de documentos existentes acerca de las actividades y operaciones que son efectuadas por las diferentes unidades administrativas.

Los archivos nos permiten localizar a la vez las bases jurídico - administrativas que rigen el funcionamiento y actividades de la institución, - como son: leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, ordenes, circulares internas y manuales administrativos.

-Funcionarios y empleados.- Es recomendable acudir directamente a los responsables de las áreas de investigación, los que pueden aportar información valiosa para el análisis y diseño de procedimientos. Asimismo las opiniones y comentarios de los empleados son de gran ayuda, puesto que ellos son quienes realizan las actividades rutinarias y pueden llegar a apreciar las limitaciones, duplicaciones y a la vez, tener comentarios y sugerencias para evitarlas.

-Áreas de trabajo.- Esta funge como complemento de las fuentes anteriores y consiste en la observación directa de las oficinas donde se labora. Existirán ocasiones en que debido a la distancia sea difícil recurrir a todas las áreas de trabajo donde se aplica el procedimiento o procedimientos en estudio (por ejemplo en áreas foráneas o desconcentradas). Sin embargo lo recomendable será observar directamente la realidad laboral en todos sus ámbitos y niveles para tener

una idea real de las condiciones, medios y personal que opera los procedimientos idóneos de acuerdo a una realidad operativa.

II) Métodos para recopilar información.- Al recopilar la información detallada para el análisis, diseño o mejoramiento de los procedimientos es necesario, por lo general combinar alguno o algunos de los métodos que a continuación se enuncian:

-Investigación documental.- A partir de la recopilación de documentos se inicia la investigación documental, la que consiste en una selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello se estudian documentos tales como: bases jurídico - administrativas, diarios oficiales, registros contables, actas de reuniones, -- circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

En algunas ocasiones dicha información está contenida en escritos que no son oficiales, como -- puede ser el caso de notas o registros que sean -- llevados discrecionalmente por el personal.

-Encuestas.- Comprenden la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas

tas elaboradas con anticipación; utilizando en algunos casos a los cuestionarios con el fin de que las diversas entrevistas que se efectuen ofrezcan homogeneidad en su contenido.

Los cuestionarios que se utilizan están constituidos principalmente por una serie de preguntas críticas, predefinidas, secuenciadas y además es recomendable que se separen por capítulos. Este medio de captación de información permite ahorrar tiempo, sin embargo la calidad de la información dependerá del diseño, presentación y aplicación de los cuestionarios.

En términos generales, todo cuestionario deberá expresar el objetivo por el cual ha sido elaborado, procurando que las preguntas sean claras y concisas; asimismo es conveniente incluir un pequeño instructivo de llenado del mismo. Además es recomendable que el cuestionario no contenga demasiadas preguntas (más de las necesarias), ya que se convierten en documentos densos y difíciles de manejar.

Por otro lado, la entrevista consiste básicamente en reunirse con una o varias personas y cuestionarles orientadamente para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el que puede proporcionar información más comple

ta, puesto que el entrevistado, puede, además de recibir respuestas, percibir actitudes.

Es conveniente observar los siguientes aspectos al desarrollar una entrevista: (25)

. Tener claro el objetivo, por lo que es recomendable elaborar un cuestionario o guía de entrevista que contenga los principales puntos que se desean investigar. Esta guía puede operar a manera de un plan de trabajo que servirá para que, al término de la misma, sirva para verificar si se ha obtenido la información requerida.

. Concertar previa cita, a fin de que el entrevistado este debidamente preparado para proporcionar la información y evitar interrupciones.

. Cuando la entrevista la efectúen varias personas, es conveniente establecer previamente la distribución del trabajo, asignando responsabilidades y determinando el área o áreas a investigar.

. La información que se obtenga puede clasificarse en información referente a una situación real o en información relativa a sugerencias para mejorar dicha situación, debiendo cuidar el no confundir ambos aspectos.

-Observación directa.- Puede ser realizada en el lugar u oficina donde se desarrollan los procedimientos por el analista. A partir del análisis de la información recabada se procurará sostener pláticas con algunos de los empleados que están directamente involucrados en el procedimiento en cuestión. Otra forma consiste en que el jefe del área de trabajo realice la observación directa, comente y discuta algunos puntos con sus subordinados y presente los resultados al analista. La ventaja del uso de esta, es que debido a la familiaridad entre jefe y subordinados, la información puede ser más completa; sin embargo habrá ocasiones en que los resultados serán contrarios, debido a las inhibiciones o problemas internos y la situación que se presente no corresponda a la realidad operativa.

b.2) Integración de la información.- Una vez que se ha recabado la información de las áreas involucradas en el estudio se procederá a ordenar y sistematizar los datos agrupados, a efecto de poder concatenar las operaciones implicadas en el procedimiento que se investiga, las áreas que intervienen y los formatos que se utilizan.

I.- Areas para agrupar la información.- Para efectuar una integración de la información que -

facilite su análisis, ésta puede ser agrupada en dos grandes áreas: Antecedentes y Situación Actual.

-Antecedentes.- Se tomarán en cuenta tanto la reglamentación jurídico - administrativa que ha regulado la realización del trabajo, como los puestos que lo han venido ejecutando y supervisando; asimismo habrá de tenerse presente el impacto de las actividades sobre otras instituciones o unidades administrativas, para así poder determinar si continúa siendo válida la forma en que se realiza el trabajo.

En este sentido, es conveniente considerar la evolución o desarrollo que han tenido las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron. Esto permitirá contar con un marco histórico de referencia para una mayor comprensión de la situación actual.

-Situación Actual.- Para su integración es recomendable tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Objetivos. - Identificar y en caso necesario

definir los objetivos del área de trabajo y del o los procedimientos que se estudian, -- procurando que ambos sean congruentes y consistentes, es decir que el procedimiento tenga como propósito apoyar la consecución de los objetivos del área.

Normas y políticas administrativas.-- Son lineamientos generales que regulan la actividad de toda la institución o de una unidad administrativa en particular y que deben ser observados por el personal. Es importante determinar si las normas y políticas se han emitido y plasmado en documentos, y si estos son conocidos por los funcionarios y empleados para que, como resultado del análisis de los procedimientos, se pueda saber la existencia de las normas y políticas y, posteriormente, comparar si éstas responden a las necesidades reales de la institución; de no ser así, se procederá a plantear las reformas pertinentes, o bien, en caso de localizar deficiencia o ausencia de normas y políticas, proceder a proponerlas.

Funciones y operaciones.-- Se requiere definir las funciones de cada una de las áreas o unidades que están relacionadas con el proce

dimiento, determinandose los puestos que realizan cada una de las operaciones involucradas en el mismo.

Instrumentos jurídico - administrativos. - --

Conviene conocer los instrumentos jurídico - administrativos vigentes, tales como manuales de organización, circulares internas, reglamentos, decretos, acuerdos, etc. para definir que fundamentación existe para la realización del trabajo.

Equipo y ambiente laboral. - Es recomendable también tomar en cuenta, cuando sea el caso, el equipo de trabajo que se utilizará para cumplir con las actividades. Esta información se deberá referir a la situación en que se encuentra el equipo: si éste es suficiente y apropiado y si la distribución del mismo en el área de trabajo es la adecuada.

El ambiente laboral debe ser observado para determinar como se distribuye el espacio, -- con que mobiliario se cuenta, como fluyen -- los procedimientos, que condiciones de ventilación, ruido e iluminación prevalecen y, en general, detectar todos aquellos aspectos -- que apoyen u obstaculicen las labores del --

personal.

Relaciones de Trabajo.- Resulta de suma importancia el conocer las relaciones humanas que se establecen dentro de la unidad administrativa o de la institución para determinar el ambiente de trabajo que prevalece. - Este conocimiento será de utilidad para el desarrollo de la investigación y permitirá atenuar las resistencias al cambio y conseguir la colaboración activa del personal. Entre otros aspectos, es conveniente detectar las relaciones intra o interdepartamentales, liderazgos y flujo de la comunicación formal o informal.

- b. 3) Análisis de la información.- El análisis de la información constituye una de las partes importantes del estudio de procedimientos, ya que para poder diseñarlos o reformarlos adecuadamente se requiere realizar un exámen detallado de la información que se recopiló a través de la investigación documental, las encuestas y observaciones directas en las oficinas de trabajo. El análisis consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.

Para analizar la información recabada es conveniente responder a seis cuestionamientos fundamentales: qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué se realiza el trabajo?

I.- Qué trabajo se hace? se cuestiona sobre la naturaleza o tipo de labores que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que de estas se obtienen. En el caso de un procedimiento, se trata de saber qué operaciones se efectúan para lo grar el cometido o propósito del mismo.

II.- Quién lo hace? se refiere a las unidades que intervienen en el procedimiento y al factor humano, ya sea como individuos o como grupos, y a sus aptitudes para la realización de un trabajo específico; también se cuestionan las actitudes del personal hacia el trabajo y las relaciones laborales entre las personas y grupos.

III.- Cómo se hace? se refiere a los métodos y técnicas aplicados para realizar el trabajo y la forma en que han sido adoptados y adaptados en la institución. Así también se interroga acerca de los equipos e instrumentos que se utilizan en el desarrollo de las labores.

IV.- Cuándo se hace? se refiere a la información sobre la estacionalidad y secuencia del trabajo, así co

mo a los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una operación.

V.-Dónde se hace? se refiere a la ubicación geográfica y domicilio de las oficinas, funcionalidad de los locales y distribución interna del espacio con relación a las operaciones y tareas del personal.

VI.-Porqué se hace? busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento. Con esta pregunta también se pretende conocer los objetivos de las acciones que integran el trabajo o procedimiento, para así poder saber si alguno o algunos de éstos no tiene objeto que se sigan desarrollando.

b.4) Representación de los procedimientos.-Cuando ha sido recabada, integrada y analizada la información, es posible proceder a graficar los procedimientos, siguiendo las operaciones secuencialmente hasta el término del procedimiento por el que obtiene el producto, servicio o trámite correspondiente. La representación de los procedimientos sujetos a estudio puede ser más o menos compleja, según sea la técnica de diagramación y el objeto o ámbito de aplicación de los mismos.

En el caso de la elaboración de procedimientos administrativos, es conveniente emplear técnicas accesibles y de fácil interpretación para todos los empleados, así como para otras personas ajenas a la institución.

La representación gráfica de los procedimientos recibe dos denominaciones generalmente aceptadas: Diagramas - de Flujo o Fluxograma. Para efectos de este documento lo trataré como Diagrama de Flujo.

Las ventajas que la utilización de los diagramas de flujo nos representa, básicamente, son:

- .Captar y evitar dualidad de operaciones.
- .Identificar en algunos casos autorizaciones excesivas.
- .Agilizar los procedimientos.
- .Evitar esfuerzos infructuosos.
- .Reducir costos de papelería
- .Distribuir adecuadamente las cargas de trabajo.
- .Establecer pólíticas.

I.- Clasificación de los diagramas de flujo. (26)

Por su propósito.- Se toma en consideración el contenido del diagrama, que pueda ser de labores y de forma o documento.

- De labores.- Presentan las operaciones que se efectúan en cada una de las actividades en que se descompone un procedimiento y el puesto o departamento que los ejecuta.
- De forma o de documento.- Presentan la secuencia por la que atraviesa una forma y sus diferentes copias, a través de los diferentes puestos y departamentos, desde que se origina, hasta que se

archiva.

Por su Formato.- Se tomó en consideración la forma de elaborar el diagrama, que puede ser vertical, horizontal, con dibujos, etc.

- Lineales.- La secuencia del procedimiento se representa en forma vertical. tanto las operaciones como las áreas que intervienen son representados por símbolos. (cuadro 6)
- De Bloque.- La secuencia del procedimiento es de forma horizontal, representando en columnas. las diferentes áreas y por símbolos las operaciones que intervienen en su procedimiento.
- Mixtos.- Se describen las operaciones que intervienen en un procedimiento y la representación gráfica de las mismas en forma de diagrama de bloque. (cuadro 7)
- Panorámicos.- La secuencia del procedimiento se presenta con dibujos y las áreas que intervienen pueden ser representadas en columnas u ordenadas de una manera lógica, lo que permite su interpretación a primera vista. (cuadro 8)
- Arquitectónicos.- Describen la ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. Se usan generalmente en procesos de producción. (cuadro 9)

Todas las formas para representar un diagrama de flujo son útiles en casos en los cuales las necesidades así lo ameritan. Sin embargo, el más -- útil generalmente para la representación de procedimientos administrativos es el mixto (cuadro 6) -- debido a que representa en un mismo plano, la descripción detallada de las actividades y por otro lado el diagrama de las mismas, documentos y flujo de estos; así como las áreas que intervienen -- directamente en él, identificando al mismo tiempo los responsables.

Es recomendable llevar a cabo las siguientes operaciones en la diagramación de los procedimientos:

.Trazar la acción de izquierda y avance hacia la derecha.

.En los encabezados de las columnas, en la parte superior, mostrar a cada actor en orden cronológico, de izquierda a derecha. El primer actor -- iniciará la acción.

.Identificar cada uno de los documentos que fluyen en el proceso, anotando el título de los mismos.

.Trazar rayado del formato con líneas delgadas y discontinuas, para separar las áreas que intervienen y evitar el cruce de líneas continuas (de flujo) con líneas de separación.

.Trazar líneas de flujo fuertes. Usar flechas para indicar la dirección del flujo en cada sección del procedimiento.

.Si se presenta la necesidad de dividir el flujo en dos, tres o más partes, anotar el corrector de identificación correspondiente.

.Si el flujo retrocede, mostrar como lo hace. No repetir el nombre del primer actor en otra columna.

.Numerar cada etapa del flujo. Usar números grandes y claros.

.Explicar, en lenguaje telegráfico, lo que sucede en cada etapa (¿Qué es lo que hace el Actor?) -- Por otro lado la descripción del procedimiento -- tiene por objeto complementar la representación gráfica del mismo, proporcionando información -- analítica que facilita la interpretación y conocimiento en detalle.

II. Por lo que corresponde a la simbología, presento la que considero básica y mas conveniente, -- además de ser generalmente aceptada:

"Los símbolos de las gráficas actualmente en uso varían desde simples figuras geométricas -- hasta complicados dibujos simbólicos" (27)



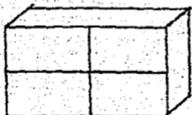
INICIO O FIN



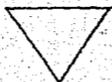
OPERACION



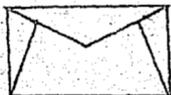
DOCUMENTO



PAQUETE DE MATERIALES



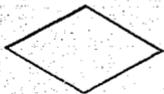
ARCHIVO



SOBRE



NUMERO DE OPERACION



DECISION



CONECTOR



TARJETA KARDEX



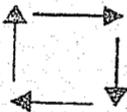
EXPEDIENTE



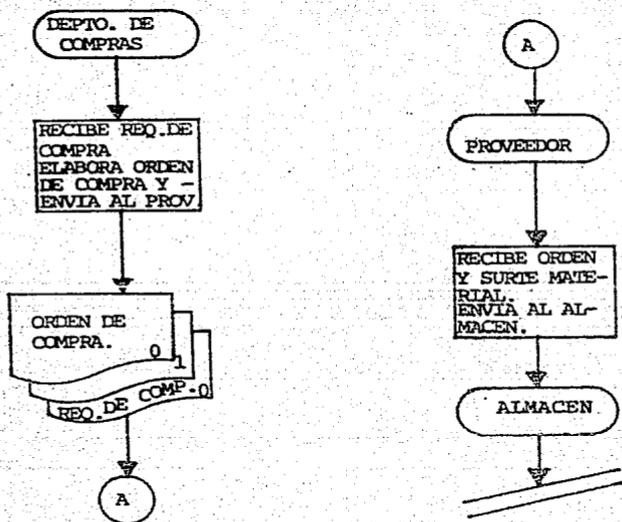
CINTA MAGNETICA



COMUNICACION (VERBAL O TELEFONICA)

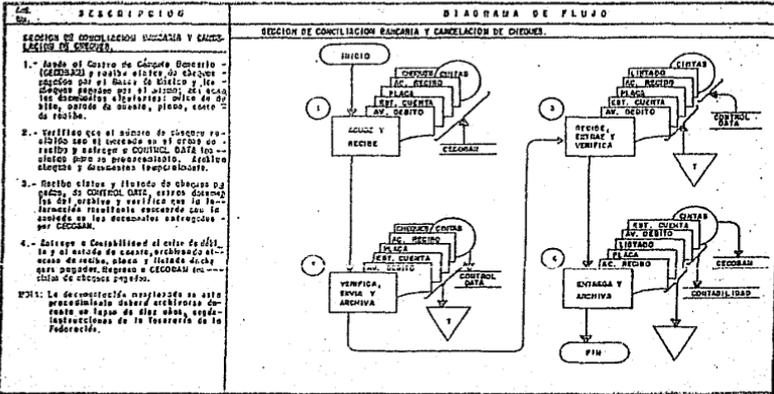


LINEAS DE FLUJO

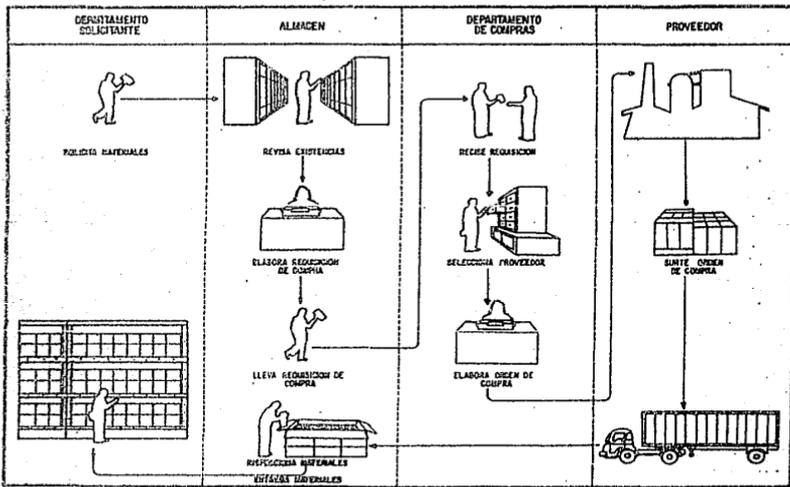


CUADRO 6. DIAGRAMA LINEAL

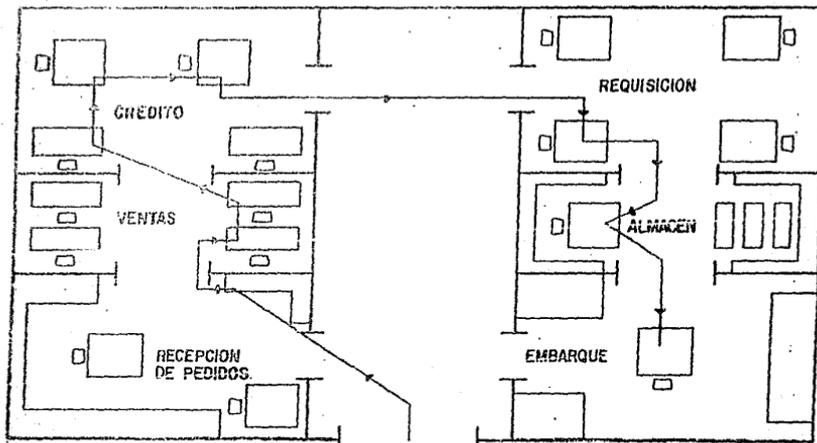
PROCEDIMIENTO CONCILIACION BANCARIA (CONTINUA)



CUADRO 7. DIAGRAMA DE FLUJO DIFER.



CUADRO 8 DIAGRAMA FLOWCHART.



CUADRO 9. Diagrama Arquitectónico

D) Análisis de formas.- El análisis y diseño de formas -- constituye una técnica que apoya el desarrollo de sistemas administrativos y "su mayor utilidad está destinada a racionalizar el uso de la forma en los procedimientos". (28). Una forma es la herramienta o medio de comunicación escrita que informa sobre el quien, como, cuando, donde y porque de las operaciones.

Es frecuente encontrar instituciones que no cuentan con un departamento o persona que controle las formas y que al analizar algunas de ellas, nos encontremos con que cubren la misma función, dando como resultado la duplicación de funciones: o bien, que no fueron diseñadas bajo un programa adecuado, originando un aumento de costos por concepto de su manejo.

Uno de los propósitos de los sistemas consiste en generar acción y el medio de lograrlo es utilizando -- tres funciones esenciales. (29)

- Autoridad para tomar acción.- La seguridad que necesita para lograr el tipo correcto de acción no es -- más que un dispositivo que le permita transmitir la información rápidamente, suministrar solo la información significativa y hacer que llegue a una persona que pueda hacer algo por ella.

FORMAS DE ACCION.- Inician actividades y generan -- acción se utilizan para dar instrucciones, autorizaciones o pedir información.

- Establecer una memoria sistemática (archivo).- En cada sistema podemos utilizar dos tipos de memorias, -- las memorias personales (que en gran parte son patrones de hábitos), y las memorias sistemáticas (donde -- podrán recordarse miles de detalles relativos a las -- transacciones diarias). Directa o indirectamente, la memoria hace un trabajo importante ya que establece -- un control de tipo informativo.

FORMAS DE MEMORIA.- Permanecen en un lugar fijo y a -- un archivo funcional, registran datos que deben con-- servarse; se utilizan como referencia y la informa-- ción que guardan es histórica (Ejem: expedientes de -- empleados).

Reportan la acción o su resultado.- Cuando el emplea-- do no puede o no corrige la acción, tendrá que infor-- mar a alguien que pueda y lo haga. "al generar la -- acción, se pone en marcha la función de memoria. Si-- es necesario, la memoria activa la función de reporte, y a su vez, el reporte hace funcionar la corrección -- de la acción".

FORMAS DE REPORTE.- Se dirigen a la persona que tiene autoridad para actuar. proveen información sobre asun-- tos que necesitan atención y además reflejan la acción de un período determinado; se usan como base para la-- toma de decisiones y proporcionan un resumen de la si-- tuación actual.

I.- Elementos a revisar en el análisis y diseño de formas:

- a) Numeración.- ¿Está numerada la forma? ¿Está la numeración situada en un lugar estándar, fácil de encontrarse?.
- b) Título.- ¿Da el título de la forma una idea clara - sobre su función básica?.
- c) Espacio.- Si la forma es mecanografiada, ¿hay suficiente espacio para escribir con máquina rápidamente, con exactitud y eficiencia?, si la forma se lleva a mano, ¿hay el espacio adecuado para que se escriba en forma legible?.
- d) Tabulación.- Si la forma es mecanografiada, ¿permite su tabulación llenarla uniformemente? ¿Es la tabulación la mínima posible? una excesiva tabulación disminuye la velocidad y eficiencia para llenarla, - además le da una apariencia desigual y confusa.
- e) Zonas.- ¿Están agrupados los datos relacionados entre sí?. Si los datos de información similar están agrupados por zonas, todas las personas que usan la forma ahorran tiempo. La información, se mecanografía más eficientemente y se revisa con mayor rapidez.
- f) Rayado.- ¿Da la forma una apariencia desordenada y - difícil de entender, por el uso confuso y excesivo de líneas delgadas, gruesas o de doble raya?.
- g) Instrucciones.- ¿Le dice al usuario como debe llevarla? contar con formas auto-instructivas o que --

proveen la información de como llenarlas, permite - que el personal nuevo y los otros: trabajen con supervisión y errores mínimos.

- h) Firmas. - ¿Existe suficiente espacio para una firma legible?, ¿Está el espacio debidamente identificado respecto a la firma que necesita?.
- i) Nombres. - ¿Usa la forma los nombres de los puestos, en lugar del nombre del individuo? no es conveniente imprimir nombres de personas debido a la rotación de personal.
- j) Encabezados Ambiguos. - ¿Se indica con exactitud la información que se requiere? deben evitarse encabezados confusos o dudosos.
- k) Rótulos o encabezados. - ¿Son demasiado llamativos?, ¿Son demasiado discretos?, ¿Existe adecuada entre ellos y los textos respecto a su tamaño, color ubicación; para que los datos solicitados sean identificados fácilmente?.
- l) Ubicación de los rótulos. - Estan debajo de la línea en donde se debe mecanografiar? Esto causa pérdida de tiempo, porque la mecanógrafa tiene que mover el carro para ver el rótulo y acomodarlo nuevamente para mecanografiar la información deseada.
- m) Casilleros. - ¿Se usan pequeños espacios enmarcados para, con una sola indicación, reducir escritos largos o repetitivos?.
- n) Tipo de papel. - ¿Es el peso y calidad del papel apropiado para usar en esa forma? Se usa papel pesa

do y de mejor calidad para aquellas formas que requieren un manejo excesivo. Se usa papel de menor peso y calidad, en aquellas formas que se usen poco, para reducir costo y espacio en los archivos.

o) Tamaño estandar.- ¿Tiene la forma un tamaño estandar? El tamaño se ajusta a sobres y archivos utilizados, además reduce existencias de papel, manejo, tiempo y costo de impresión.

p) Color.- ¿Permite el contraste del color del papel, una lectura eficiente? Las formas en colores como el anaranjado, verde, azul, gris, etc., en tonos oscuros, son difíciles de leer porque no ofrecen suficiente contraste entre la impresión (NEGRO) y el papel. Ciertos colores brillantes cansan la vista. Se debe tener cuidado tanto en el color del papel, como en el color de la tinta.

II. Especificaciones para el análisis y diseño de formas.

Es necesario tomar en cuenta, independientemente de los elementos anteriores, algunas reglas o normas que las formas deben reunir, con el fin de presentar toda aquella información necesaria para la identificación e interpretación de la misma.

AREA SUPERIOR

a) Logotipo.-

- Es el símbolo que identifica el área usuaria.

- Deberá ubicarse en el margen superior izquierdo
- Las medidas serán de acuerdo al tamaño de la forma

b) Título o nombre del Formato.-

- Deberá ser descriptivo del objetivo que se pretende con la forma.
- Se ubicará centrado en la parte superior de la forma.
- Las medidas serán en función al tamaño de la forma

c) Fecha y folio.-

- Se ubicarán respectivamente en el margen superior derecho
- Se utilizarán regularmente, de 3 a 5 cm. de largo y de 1 a 1.5 cm. de ancho.

AREA CENTRAL

d) Encabezado individual.- Este dato implica una respuesta específica a una sola pregunta. (Ejem. Nombre, edad, -- etc.)

e) Encabezado Múltiple.- Se aplicará cuando el dato va a ser usado como encabezado de columna

AREA INFERIOR

f) Cuando por necesidades del usuario requiera que la forma contenga información referente a: quién autoriza, -- elabora, totales, etc., se ubicarán en la parte infe-

rior de la forma.

g) Codificación.-

- Es la clave que identifica a la forma.
- Se anotará verticalmente en el margen inferior izquierdo.

h) Palabras marginales.-

- Se refiere a indicaciones o notas que por necesidades de la forma, no se detectan en el cuerpo de la misma.
- Se ubicarán al calce de la forma.

III. Guía tipo para el análisis de formas.- A continuación presento una relación de los datos que generalmente se requieren analizar para el estudio de la forma. Sin embargo a esta guía pueden ser agregados datos que de acuerdo a las necesidades, se requieran analizar.

GUIA PARA EL ANALISIS DE FORMAS

Nombre de la Forma:

Clave:

Elaborada por:

Objetivo:

Número de tantos:

Distribución:

Frecuencia de uso:

Fecha de revisión:

Cantidad impresa:

Período de retención actual:

Período de retención ideal:

Función: Inicia acción _____ Registra acción _____ Reporta
acción _____

INFORMACION PRECISA.

SI NO

- | | | |
|--|-------|-------|
| - Terminología estandar | _____ | _____ |
| - Respaldada por instrucciones escritas | _____ | _____ |
| - Auto descriptiva | _____ | _____ |
| - Institución o empresa debidamente - - identificadas | _____ | _____ |
| - Requiere otros datos de referencia | _____ | _____ |
| - Usa títulos en lugar de nombres | _____ | _____ |
| - Tiene suficientes espacios | _____ | _____ |

DATOS QUE CONTIENE

- | | | |
|----------------------------|-------|-------|
| - Necesita más | _____ | _____ |
| - Tiene datos innecesarios | _____ | _____ |

IMAGEN

- | | | |
|-------------------------------|-------|-------|
| - Balanceada | _____ | _____ |
| - Calidad apropiada del papel | _____ | _____ |
| - Calidad de impresión | _____ | _____ |
| - Imágen profesional | _____ | _____ |

COSTO VS. NECESIDADES

- Máximo aprovechamiento de papel _____
- Máximo aprovechamiento de imprenta _____
- Cubre eficientemente la necesidad _____
- Duplica datos en otras formas _____

ACCESIBLE DE UTILIZAR

- Encabezados en orden lógico _____
- Formatos estándar _____
- Describe claramente _____
- Copias: fácil de identificar _____
- Copias: claras para un buen registro _____
- Suficiente calidad de papel para la vida
de la forma _____
- Fácil de manejar y archivar _____
- Fácil de reimprimir o reproducir _____
- Títulos y encabezados bien balan-
ceados _____

CONTROL

- Número de clave o folio _____
- Requiere autorización para reimprimirse _____

FACIL DE PREPARAR

- Renglones de datos en orden lógico según flujo _____
- Datos constantes reimpresos _____
- Espacios suficientes, según manera de preparación _____
- Copia: fácil de separarse _____
- Tabulación uniforme _____
- Encabezados arriba de las áreas para llenar _____
- Utiliza espacios enmarcados _____
- Medida estándar de papel _____
- Calidad de papel apropiado _____
- Diseñada para sobres de ventana _____

NOTA: Es conveniente anexar una hoja de observaciones sobre los aspectos relevantes o importantes que deben considerar.

El análisis debe llevar fecha de elaboración y de autorización, así como el nombre de la persona que realizó el análisis.

IV. Instructivo de llenado.- Es conveniente acompañar el formato diseñado o modificado con un instructivo que permita al personal, conocer de la existencia o modificaciones del mismo, y a la vez indique la forma de su uso.

a) Nombre de la forma.-

- b) **Objetivo.**- Finalidad de la aplicación de la forma.
- c) **Clave.**- Número de identificación de la forma
- d) **Elaborado por.**- Area responsable del llenado del -- formato, o bien persona que lo realiza.
- e) **Número de tantos.**- Cantidad de copias que se elaboran.
- f) **Distribución.**- Areas o personas a las que se les en vía (destinatarios) el original y/o copias de la -- forma.
- g) **No. de orden.**- Número consecutivo que señala en la forma, el punto que se describe.
- h) **Dice.**- Anotación o indicación que presenta la forma.
- i) **Anote.**- Instrucciones específicas de la forma en que se debe llenar la misma. Este punto debe ser mas - explícito de lo que pudiera ser la forma.
- j) **Forma.**- Se anexará una copia de la forma presentando la numeración consecutiva correspondiente al Número de orden del instructivo de llenado.

E) Guia de Actividades.

Se han analizado en puntos anteriores, las partes básicas que deben observarse durante el estudio y análisis de los sistemas y procedimientos, sin embargo es oportuno mencionar y presentar una GUIA DE ACTIVIDADES que auxilie a - los analistas en esta materia, presentando las actividades a desarrollar y los instrumentos de consulta viables.

ACTIVIDADES

INSTRUMENTO DE CONSULTA

- | | |
|--|---|
| 1- Conocimiento del área de estudio. | - Organigrama |
| a) Estructura | - Estructura Funcional |
| b) Funciones | - Plantilla de Personal |
| c) Personal que integra el área. | |
| 2- Detección de Procedimientos | |
| a) Delimitación del Procedimiento (donde se inicia?, donde termina?, en cuantas etapas se divide?, etc.) | |
| b) Definición del problema. | |
| c) Definición del objetivo del procedimiento. | |
| 3- Programación de la Recopilación de información. | - Gráfica de Gantt |
| a) Investigación documental | - Formato de control de -- proyectos. |
| b) Entrevistas | - Manual de Organización y Procedimientos de la Ins titución. |
| c) Observación de campo | |
| 4- Recopilación de información. | |
| a) Entrevistas directas | - Cuestionarios |
| b) Observación de campo | - Formatos para medición - |

- c) Recolección de formas. de las cargas de trabajo.
- 5- Descripción de la estructura.
 - a) Análisis funcional de la estructura actual. - Manual de Organización del área.
 - b) Agrupación de funciones afines. - Guía para la formulación de Manuales de Organización.
 - c) Determinación de niveles jerárquicos. - ción.
 - d) Definición de estructura propuesta.
- 6- Descripción de los procedimientos. - Diagramas de flujo y cartas de descripción.
 - a) Análisis de los procedimientos actuales aplicando a cada etapa de los mismos las preguntas: Que?, por qué?, dónde?, cuándo?, quién?, como?, y cuál? -
- 7- Análisis de formatos. - Catálogo de formas
 - a) Identificación del propósito de la forma. - Diagramas de flujo.
 - b) Análisis de la información que incluye..
 - c) Verificar el orden de la información y las partes

que la integran.

d) Análisis de las necesidades de espacio.

e) Investigación de la utilización de las copias - (origen y destino).

8- Simplificación de los procedimientos aplicando la técnica de los cuatro puntos.

a) Eliminar

b) Cambiar

c) Combinar

d) Mejorar

- Eliminar, toda operación, cualquier paso o detalle que no sea indispensable.

- Cambiar, o modificar una actividad en su orden, - lugar o persona que la desarrolla, siempre que simplifique el trabajo.

- Combinar, en caso de no poder eliminar algo. . . algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite.

- Mejorar el procedimiento, rediseñando una forma, - un registro, un informe, o bien encontrando un método mejor de hacer la -- operación.

9- Descripción del nuevo procedimiento

dimiento.

- a) Definición del objetivo del mismo. - Formas para procedimientos.
 - b) Determinación del ámbito de competencia. - Diagramas de flujo.
 - c) Definición de políticas.
 - d) Diagramación y descripción del procedimiento.
- 10- Diseño de formas, diagramas y elaboración de instructivos de llenado.

CAPITULO IV

PRESENTACION A AUTORIDADES

Una vez realizado el análisis y haber identificado las medidas apropiadas que deben consolidar el sistema, se elabora una propuesta dirigida a las autoridades correspondientes, con el propósito de conseguir su aprobación.

La propuesta constituye un documento dirigido a conseguir acción (implantación del sistema), donde se pretende convencer a las autoridades de la adopción del sistema. Esta debe explicar claramente cada uno de los beneficios que acarreará la implantación del mismo; sin embargo debe contener igual manera las desventajas inherentes a la acción que

se propone.

Los pasos que se realizan generalmente para la colocación de la venta de la propuesta son: (30)

- a) Captar la atención de las autoridades, exponiendo ideas renovadoras y resaltando la profundidad del estudio.
- b) Despertar el interés y deseo por la implantación del sistema, exponiendo las ventajas de su aplicación, y al mismo tiempo resaltandolas sobre las posibles desventajas del mismo.
- c) La decisión de las autoridades por la implantación del sistema (COMPRA).

El personal directivo desea sentir que tiene la responsabilidad bajo control, sin importar cuanta gente le reporta ó depende directamente de él. Esta es una de las bases por las cuales siempre está dispuesto a escuchar cualquier planteamiento que pueda mejorar su control.

En la presentación de propuestas es común la aplicación de diversas técnicas que bien pueden presentarse solas o en combinación, entre otras se encuentran:

- a) Croquis
- b) Dibujos o láminas
- c) Fotografías
- d) Diagramas de flujo
- e) Medios audiovisuales
- f) Gráficas de Gantt.
- g) Otro tipo de gráficas

h) Tablas

i) Estadísticas

Es conveniente diseñar la propuesta de forma tal que conduzca al lector directamente al camino de una decisión, intercalando ideas que vendan en los puntos adecuados y considerando que:

- La gente es la que hace que un sistema trabaje.
- El sistema es una forma barata de hacer el trabajo, y maneja todas las cosas sobre una base rutinaria; es decir, es un plan inteligente mediante el cual la acción para -- trabajar es convertida en una rutina razonable, que sea fácilmente ejecutada y haga todas esas cosas en gran cantidad y a bajo costo.
- Las idiosincrasias de la gente, el mal humor, sus proyectos u objetivos personales, influyen en el funcionamiento del sistema.
- Que las políticas actuales tienden a trabajar en dirección de los verdaderos objetivos, funcionarán igualmente bien en favor del nuevo plan, sin embargo si no fuese así se puede contar con dos alternativas:
 - . Si la política es básicamente buena, podrá adaptarse el diseño del sistema a ella.
 - . Si no, es necesario decir por que y recomendar un cambio.

CAPITULO V
INSTALACION Y LIBERACION

Esta implantación consiste en elaborar un plan para poner en operación el nuevo sistema, ejecutar las acciones que sean necesarias de acuerdo con el plan y rendir un informe que muestre los resultados de este trabajo.

Las normas de implantación que se mencionan pueden -- aplicarse a todo un nuevo sistema o únicamente a la parte que sufra modificaciones.

El proceso de implantación se facilitará si:

- a) Se ha documentado adecuadamente el sistema con un manual que se utilice para el entrenamiento del personal.
- b) El personal operativo tiene un conocimiento amplio de la filosofía del nuevo sistema o de los cambios al -- sistema actual.
- c) Existe una adecuada comunicación entre quien diseña el sistema y el personal de las áreas involucradas.

V.1 Fases para la implantación del sistema administrativo.

- A) Selección del método de implantación.- Antes de programar las actividades que han de llevarse a cabo para la implantación del nuevo sistema es necesario de-

terminar el método de trabajo que deberá emplearse para efectuar dicha implantación. Es necesario seleccionar el método de implantación de acuerdo a las características del sistema y la urgencia que exista para ponerlo en operación.

- a) Instantánea. Este tipo de implantación se utiliza cuando los cambios al sistema actual son mínimos y no implican riesgo y dificultad al ponerlos en operación. Este método consiste en hacer los cambios de inmediato, dejando en desuso la forma de operar actual e incorporando el nuevo sistema.
- b) En paralelo. Este tipo de implantación se usa cuando la operación del nuevo sistema implica riesgo y dificultad. En estos casos se operan simultáneamente el sistema actual y el propuesto y se decontinúa el primero hasta que los resultados del sistema propuesto satisfacen plenamente a los responsables de su funcionamiento.
- c) Aproximaciones sucesivas. Este tipo de implantación se usa cuando vaya a realizarse gran cantidad de cambios o un número considerable de áreas sufrirá el cambio que genera el nuevo sistema. Este método consiste en instalar el sistema por parte o módulos hasta lograr su completa implantación.

En este caso, las implantaciones parciales pueden hacerse en forma instantánea o en paralelo; o bien, usando una combinación de ambos.

B) Elaboración del programa de trabajo para la implantación.- Una vez seleccionado el método de implantación que habrá de seguirse, el siguiente paso es llevar a cabo una labor detallada de planeación para integrar en el Programa de Trabajo todos los elementos del sistema que deberán ponerse en operación. Es necesario enlistar todas las actividades requeridas para la implantación del sistema. A continuación se presenta una lista, misma que se considera enunciativa y no limitativa.

a) Recursos Humanos.

- + Selección y contratación cuando se requiera personal para cubrir las necesidades de personal que exige el sistema.
- + Entrenamiento de personal en el sistema para generar habilidades para el desarrollo de las nuevas actividades.
- + Capacitación para dotar al personal de los conocimientos necesarios para la comprensión de las nuevas actividades.

b) Recursos Materiales.

- + Adquisición de mobiliario y equipo de oficina --

cuando se requiera su compra.

- + Adquisición de equipos especiales cuando se requiera la compra de equipo de computo, cajas registradoras, fotocopiadoras, transcriptoras, etc.
- + Adquisición de materiales cuando se requiera la compra de materiales especiales, formas, útiles de escritorio, envases, reproducción de manuales, etc.
- + Acondicionamiento de locales cuando el sistema requiera de la adaptación de un local o de la remodelación de un área completa.
- + Contratación de locales cuando se tenga necesidad de algún espacio para oficinas, bodegas, tiendas, estacionamiento, etc.

c). Recursos Financieros.

- + Presupuesto del Programa de trabajo para la implantación del sistema.

d) Actividades Generales

- + Establecimiento de los tiempos de duración y los responsables para la implantación de cada actividad.
- + Establecimiento de los puntos de control en el proyecto para evitar su retraso.
- + Elaboración de una gráfica de Gantt o una red de actividades para controlar su proyecto de implantación.

tación.

+ Obtención de la autorización del programa de trabajo.

+ Difusión del programa de trabajo de implantación entre el personal que lo desarrollará.

C) Desarrollo de la Implantación.- Una vez que el programa de trabajo para la implantación del sistema ha sido autorizado y difundido, la labor siguiente consiste en tomar las acciones previstas en el mismo. "Durante el desarrollo del programa de implantación es de vital importancia que las actividades se realicen dentro del tiempo programado, a fin de cumplir con la fecha de terminación establecida". (31) algunas actividades que deberán considerarse son:

- a) Propiciar las acciones que demanda cada actividad - (generar propuestas para contratación de personal, generar requisiciones de compra; firmas de contratos, etc.)
- b) Asegurarse de que las actividades se realicen en las fechas programadas y con los recursos establecidos.
- c) Instalar el sistema en los términos del manual correspondiente y de acuerdo con el método de implantación seleccionado.
- d) Registrar y analizar las impropiedades del nuevo sistema y tomar las acciones correctivas.

- e) Evaluar la confiabilidad total del nuevo sistema, - analizando sus resultados a fin de establecer la fe cha de liberación.
- f) Liberar el nuevo sistema con un informe de su im - plantación (Liberar significa autorizar la opera - ción permanente del sistema).
- g) Una vez implantado el sistema será necesario llevar a cabo una evaluación posterior del mismo en un pe ri o d o razonable; puede ser 6 meses después.
- h) Esta evaluación permitirá hacer los ajustes que se requieran y mejorar su funcionamiento.

V.2 Fases para su evaluación.

Las normas que se describen están orientadas a verificar que el funcionamiento de un sistema administrativo que fué técnicamente estudiado e implantado esté de acuerdo con lo establecido en la documentación de dicho sistema. Como resultado de los cambios detectados en la evaluación se pro pon d r á la incorporación de éstos en el sistema actual o la elaboración de un nuevo estudio.

Estas fases son:

- A) Revisión de la aplicación del sistema y los procedi - mientos.- Esta fase tiene como propósito evaluar el -- funcionamiento del sistema administrativo, después de que fue oficialmente documentado y debidamente implan - tado en las áreas involucradas.

Esta evaluación es conveniente efectuarla mediante la aplicación de un "cuestionario de evaluación", que permita conocer el grado de efectividad del procedimiento, la oportunidad con la que se realiza un trámite, la suficiencia del sistema y la imagen de la dependencia -- que proporciona el servicio.

Para el desarrollo de esta fase, es necesario contemplar las siguientes actividades:

- a) Identificar el procedimiento a evaluar
- b) Obtener un ejemplar de las normas y procedimientos en vigor.
- c) Aplicar el cuestionario de evaluación a través del método de entrevista directa.
- d) Contestar las preguntas del cuestionario en papeles de trabajo, dando una explicación amplia de cada uno de los puntos.
- e) Comentar cada una de las desviaciones encontradas con el personal responsable de la operación del sistema y considerar sus opiniones.

Al finalizar con estas actividades, se contará con elementos suficientes para elaborar el informe de evaluación del sistema administrativo en cuestión.

A continuación presento un cuestionario de evaluación tipo, con los datos mínimos que se requieren para su aplicación.

CUESTIONARIO DE EVALUACION

(TIPO)

1. ¿ En que porcentaje se realizan las actividades u operaciones de acuerdo con la secuencia establecida?

() 100% () 80% () 60% () 40% () menos de 40%

Señale las desviaciones. _____

2. ¿En que grado se cumplen las políticas establecidas?

() 100% () 80% () 60% () 40% () menos de 40%

Explique por qué, en su caso _____

3. ¿Se llevan a cabo los principios de control interno establecidos en el o los procedimientos?

si () no ()

En caso negativo, señale las causas _____

4. ¿Requiere de capacitación el personal involucrado en el procedimiento?

si () no ()

En caso afirmativo, especifique _____

5. ¿Se usan las formas de acuerdo con lo establecido? (lle
nando, distribución, archivo, etc.)

si () no ()

En caso negativo, señale las causas _____

6. ¿Se respetan los puntos de control establecidos?

si () no ()

En caso negativo, señale las causas _____

7. ¿Se están obteniendo adecuadamente los productos o resul
tados establecidos?

si () no ()

En caso negativo, señale las causas _____

8. ¿Es oportuno el tiempo en el que se realiza el trámite -
del procedimiento o existen cuellos de botella que cau
sen retraso en dicho trámite?

Explique las causas de retraso _____

9. ¿Es oportuno el surtido de materiales y formas?

si () no ()

En caso negativo, señale las causas _____

10. ¿Son suficientes y de la calidad prevista el mobiliario y los materiales empleados?

si () no ()

En caso negativo, señale las causas _____

11. ¿Funciona correctamente el equipo de oficina o algún otro utilizado como parte del procedimiento?

si () no ()

En caso negativo, señale las causas _____

12. ¿Son adecuados para el desarrollo del trabajo las condiciones del ambiente tales como iluminación, distribución del espacio, ventilación, ruido, etc.?

si () no ()

En caso negativo, señale las causas _____

13. ¿se reciben quejas del público o beneficiarios respecto del servicio que se proporciona con el procedimiento establecido?

si () no ()

En caso afirmativo, explique los principales motivos de queja _____

B) Elaboración del informe de evaluación.- Como conclusión de la evaluación del funcionamiento del sistema es indispensable elaborar un informe que permita conocer los resultados de la misma. Este informe es un elemento de apoyo para que el nivel directivo tome las medidas o acciones correctivas necesarias para ajustar el sistema a las mejores condiciones de operación.

El informe debe contener la siguiente información:

- a) Señalar las desviaciones que haya encontrado al revisar el sistema.

- b) Determinar las causas que originan esas desviaciones.
- c) Mencionar los efectos que ocasionan las desviaciones en el sistema administrativo que se está evaluando.
- d) Señalar las recomendaciones que sean necesarias para corregir los problemas o desviaciones encontradas.

Es indispensable entregar el informe de evaluación del sistema administrativo, al titular de la dependencia para su análisis y para la toma de decisiones.

En este sentido, "las recomendaciones que haya aprobado el titular de la dependencia, así como sus instrucciones al respecto, deberán estructurarse de inmediato, estableciendo fecha límite para su cumplimiento".

(32)

CAPÍTULO VI CASO PRACTICO

MANUAL DE OPERACION DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTION-
DE LA VISITADURIA GENERAL.

Las actividades fundamentales de vigilancia y apoyo a las Agencias del Ministerio Público Federal que por ley --

tiene asignada la Visitaduría General, requieren de un ingtrumento efectivo de control que le permita alcanzar los - objetivos preestablecidos con la mayor eficacia y eficien- cia posible.

El presente "caso práctico" se encuentra estructurado - de la siguiente manera:

En el primer apartado se mencionan los antecedentes y - el marco conceptual del control de gestión que permitirán- instrumentar el sistema.

En el segundo apartado se presentan los objetivos, fun- ciones generales y estructura orgánica de la Visitaduría - General con el objeto de adecuar el Control de Gestión a - las actividades de la misma.

En el tercer apartado se refiere a la organización del- sistema que le permitirá instrumentar de una manera especí- fica los objetivos, funciones, políticas y características del Control de Gestión.

En el cuarto apartado contempla la integración de los - diferentes subsistemas y procedimientos que formarán parte del sistema de Control de Gestión, así como los indicado-- res que servirán de base para una mejor evaluación.

Por último, en el quinto apartado se presentan los for- matos, instructivos y tableros de control en los cuales se

apoyará el sistema.

VI. 1. Antecedentes y Marco Conceptual del Control de Gestión.

Antecedentes. - El Control de Gestión concebido como un sistema de supervisión administrativa que proporciona información sistematizada para la oportuna toma de decisiones de los directivos, a través de la racionalización del uso de los recursos, es de reciente aplicación en nuestro país, sin embargo los primeros antecedentes de esta disciplina se dieron a principios de siglo en los Estados Unidos de Norteamérica y en la U.R.S.S.

Sin embargo es en Europa donde toma auge en los años cincuentas, destacando la participación de Francia, Inglaterra y España, esto como consecuencia de una gran influencia de los Estados Unidos de Norteamérica.

En México, la primera dependencia gubernamental del sector central que implantó en forma concreta el Sistema de Control de Gestión, fué la Secretaría de Programación y Presupuesto en 1979, y en la actualidad en todas las Secretarías de Estado se empieza a implantar dicho sistema.

En la Procuraduría General de la República, el Con-

control de Gestión se inició en el mes de marzo de 1984 a nivel de la Oficialía Mayor, el cual ha permitido apoyar al titular de ésta, en la toma de decisiones a través del seguimiento y control programático y -- evaluaciones periódicas de sus áreas.

Marco Conceptual del Control de Gestión.

El Control de Gestión podemos definirlo de la siguiente forma:

- a) El proceso mediante el cual los ejecutivos o funcionarios se aseguran de manera permanente que -- los recursos necesarios sean obtenidos y utilizados eficaz y eficientemente en el cumplimiento de los objetivos a corto plazo que se fijó la organización en el marco de su estrategia a largo plazo, o bien:
- b) Es un sistema de supervisión administrativa que -- proporciona información sistematizada para la evaluación, a través de indicadores que permitan verificar el cumplimiento de los programas establecidos y aplicar, en su caso, medidas correctivas oportunas, a fin de asegurar el uso eficaz y eficiente de los recursos para el cumplimiento de -- los objetivos de la organización.

De las definiciones anteriores se desprende que -

el Control de Gestión no debe entenderse como la verificación o inspección de las actividades de una determinada área, sino como una herramienta que permite el seguimiento de los programas y una autoevaluación de los mismos a corto plazo que conlleve a la oportuna toma de decisiones, utilizando los recursos eficaz y eficientemente.

VI. 2. La Visitaduría General.

Objetivo.- Practicar visitas de supervisión a las Agencias del Ministerio Público Federal, a las Comandancias de la Policía Judicial Federal y las áreas de Servicios Periciales en la República, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y las instrucciones del Procurador.

Funciones.-

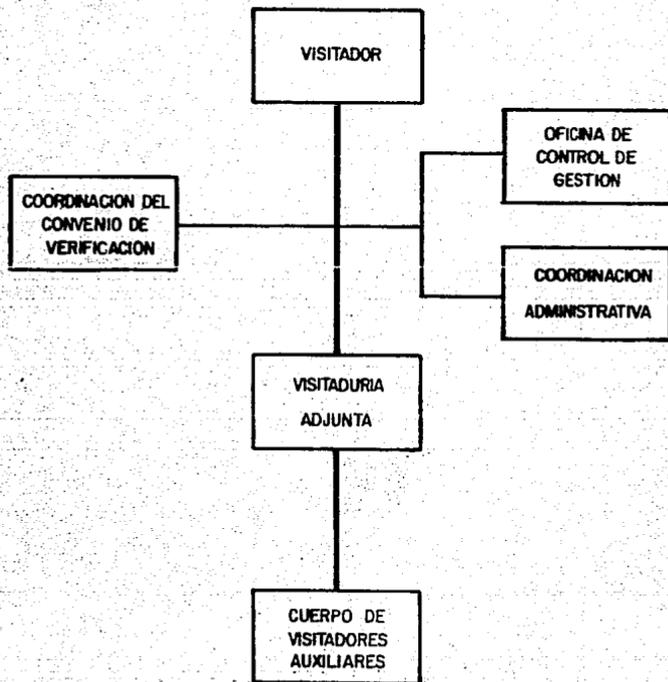
- Llevar a cabo visitas generales y especiales a las Agencias del Ministerio Público Federal, a las Comandancias de la Policía Judicial Federal y a las Unidades de Servicios Periciales en la República, a fin de supervisar el cumplimiento de las disposiciones legales y las instrucciones del Procurador.
- Acordar con los titulares de las Agencias que visite e instruirlos sobre las normas, criterios y medidas aplicables para la resolución de los asuntos a-

su cargo y la formulación de las consultas que, con forme a la ley deban de hacer.

- Vigilar con auxilio de los Agentes del Ministerio Público Federal, adscritos a los Juzgados y Tribunales, la aplicación de la Ley en todos los lugares de detención, prisión o reclusión de reos federales, sin perjuicio de las atribuciones de la autoridad -- competente en materia de ejecución de penas y medidas de seguridad.
- Auxiliar al Procurador en lo relativo a la preparación y ejecución de convenios con las autoridades de los Estados en materia de averiguaciones previas por delitos del orden federal.
- Asesorar a los Agentes del Ministerio Público Federal para mejorar el desempeño de sus funciones.
- Informar al Procurador el resultado de sus visitas y acordar con aquél todo lo referente al desempeño de sus actividades.
- Realizar los vuelos de verificación, de acuerdo a los reportes de localización enviados por la Dirección General de Control de Estupefacientes.
- Las demás que le confieran otras disposiciones o el Procurador.

Organograma.

VISITADURIA GENERAL



VI. 3. Organización del Sistema.

Objetivo.- Apoyar al Visitador General en el Proceso de toma de decisiones a través del seguimiento y control programático y evaluaciones periódicas, para detectar oportunamente errores y desviaciones, a fin de lograr el cabal cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, asegurando de esta forma el óptimo aprovechamiento de los recursos.

Funciones de Control de Gestión en la Visitaduría General.

- Apoyar al Visitador General en la preparación de acuerdos con el C. Procurador General o con otras altas autoridades de la Institución.
- Vigilar el seguimiento de los programas, proyectos y asuntos encomendados a la Visitaduría General.
- Instrumentar el seguimiento de los acuerdos y asuntos tratados con el C. Procurador.
- Vigilar que el presupuesto autorizado para la Visitaduría General se ejerza conforme a lo programado.
- Instrumentar y diseñar los mecanismos necesarios para evaluar las acciones realizadas por la Visitaduría General, las cuales se programarán de acuerdo a las disposiciones del titular y, a las necesi

dades de dicha área.

- Apoyar al Visitador General en las reuniones de la Comisión Interna de Administración y Programación - (CIDAP).
- Formular y proponer las alternativas de solución a las desviaciones detectadas que obstaculicen el adecuado avance de los programas de trabajo de la Visitaduría General.
- Ser enlace de la Visitaduría General con la Contraloría Interna, respecto al Sistema Integrado de Control.

Políticas.

1. Todo el personal de la Visitaduría General que interviene en este sistema deberá observar las políticas, seguir los procedimientos y usar los formatos establecidos en el presente manual.
2. El encargado de Control de Gestión es el responsable de los informes de asuntos, comportamiento presupuestal y evaluaciones del área que se tramitan al C. Visitador General.
3. Los encargados de cada programa o de algún asunto especial son responsables de la información que reporten a través del formato respectivo, y-

de la oportunidad con que lo turnen a la Oficina de Control de Gestión cuando ésta lo solicite.

4. Quincenalmente se evaluarán las actividades realizadas por la Visitaduría General con el objeto de ratificar o rectificar los objetivos trazados en sus programas.
5. Toda información reportada por los encargados de los programas, así como la originada por acuerdo con el C. Procurador es estrictamente confidencial.

Características.-

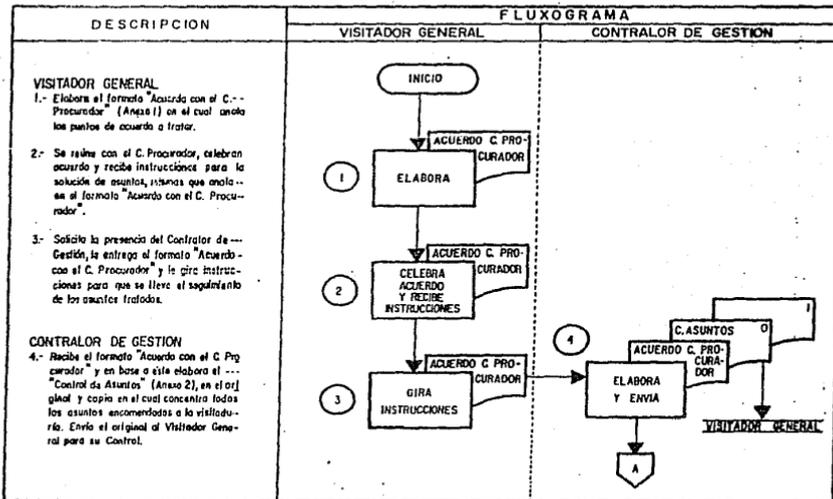
- a) Impulsa a la acción. Ya que alerta a los directivos o responsables sobre las desviaciones observadas.
- b) Oportunidad. Ya que permite realizar acciones correctivas a tiempo.
- c) Eficiencia. Debido a que optimiza el uso de los recursos.
- d) Creatividad. Promueve la continua búsqueda de indicadores estándares.
- e) Equilibrio. Le da el interés exacto a cada asunto.

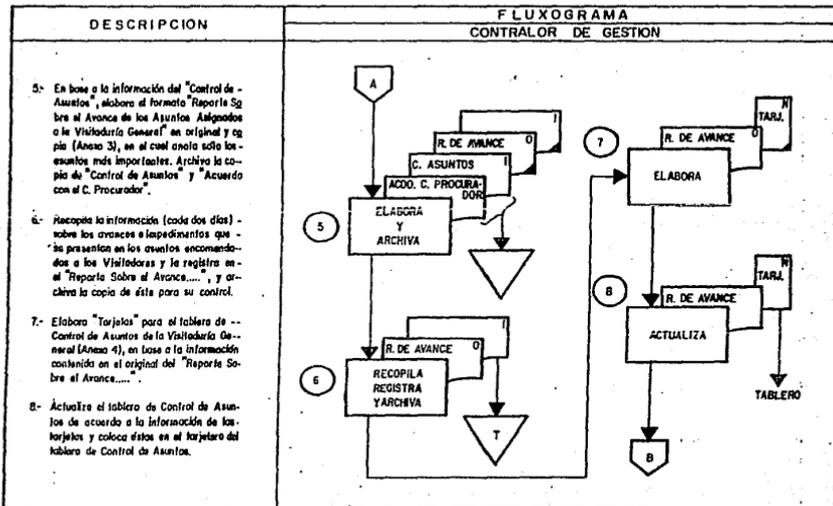
- f) Integración. Coordina los diversos factores que intervienen en la Institución, para el logro de los objetivos.
- g) Autocontrol. Permite una autoevaluación del - - área que coadyuva a lograr mejores resultados.
- h) Flexibilidad. Se adapta a las circunstancias y a los sistemas de administración.

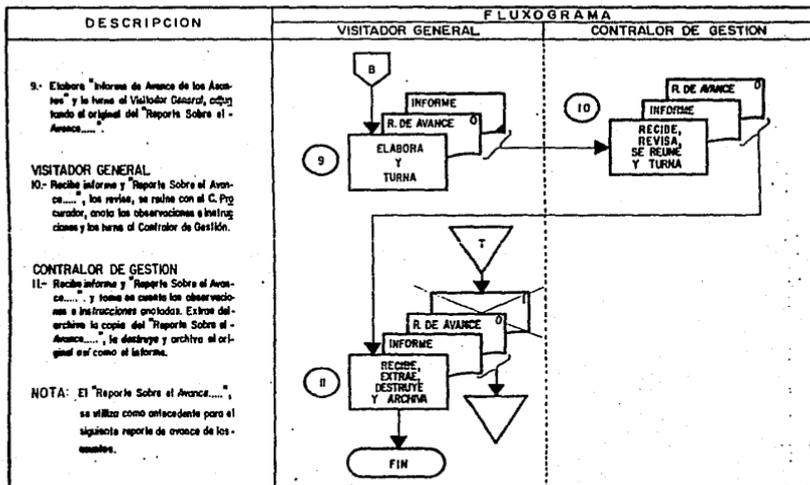
VI. 4. Integración de los Sistemas y sus procedimientos.

Subsistema de Acuerdos.- Procedimiento para el Control de Asuntos tratados entre el Visitador General y el Procurador.

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE ASUNTOS TRATADOS ENTRE EL VISITADOR GENERAL Y EL C. PROCURADOR

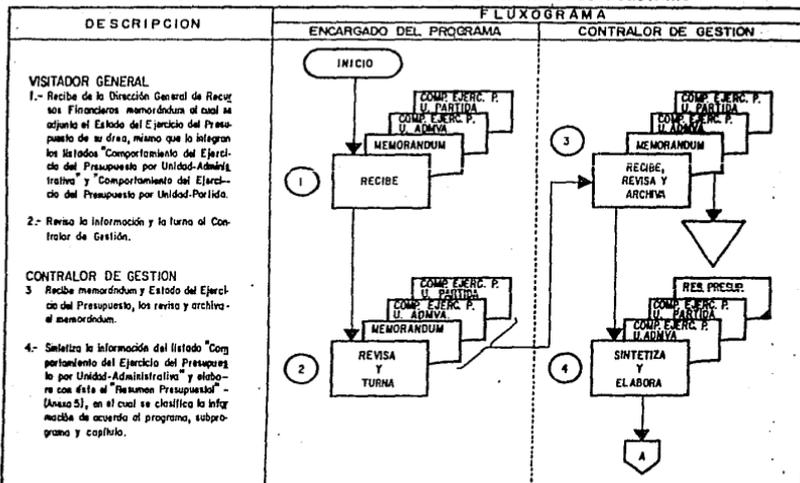


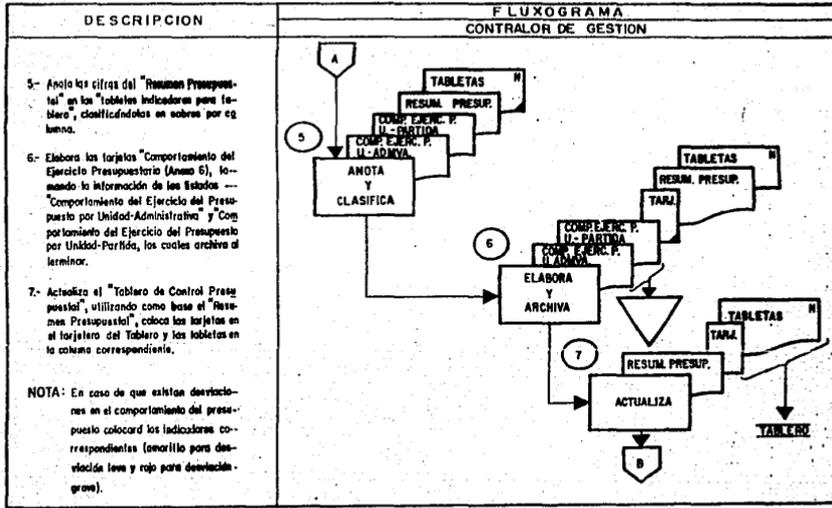


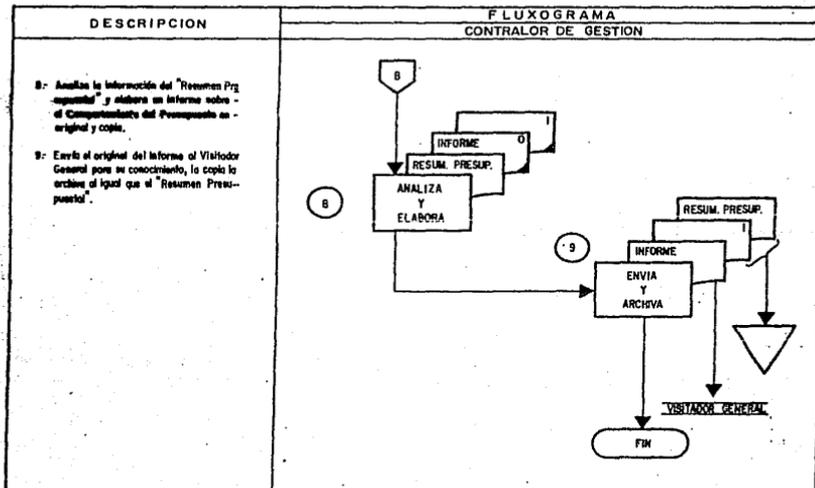


Subsistema de Control Presupuestal.-
Procedimiento para el seguimiento del
ejercicio presupuestario.

PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL EJERCICIO PRESUPUESTARIO

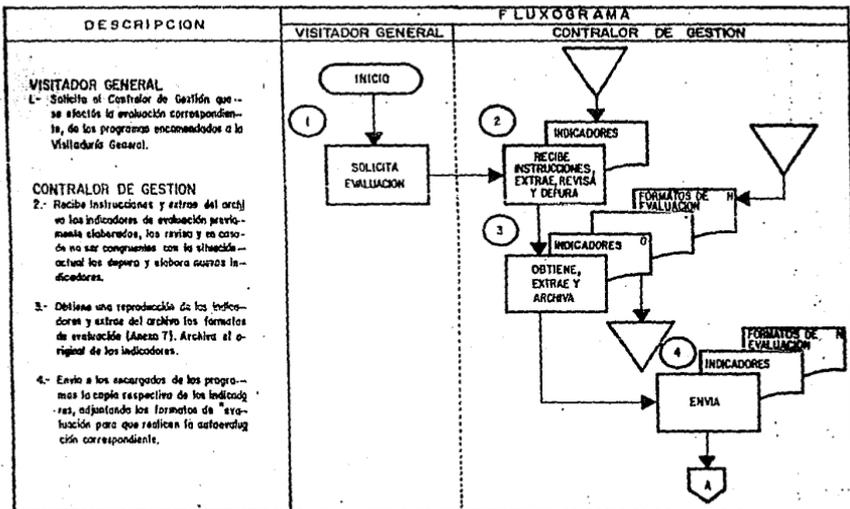


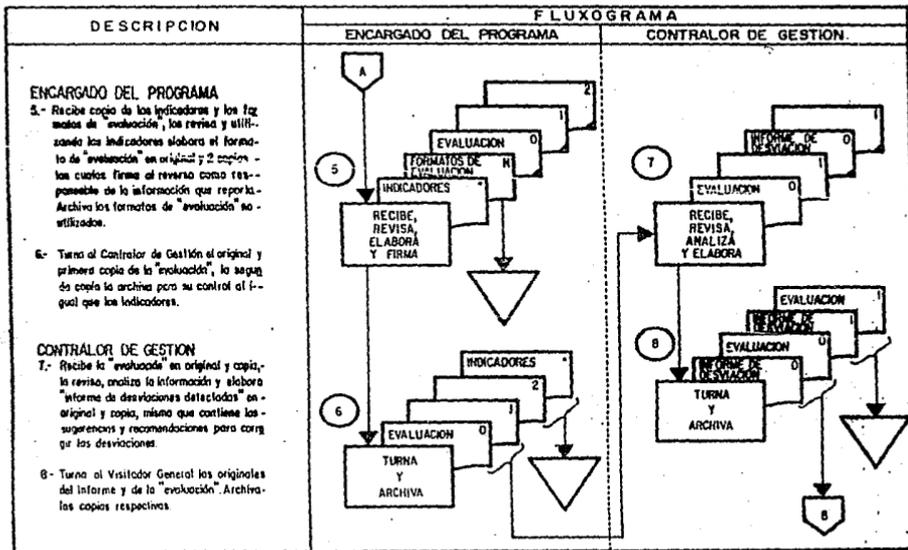


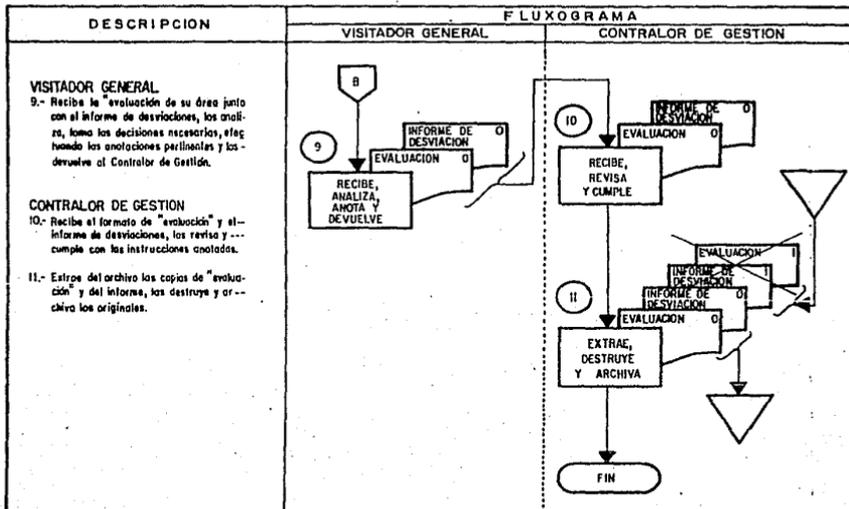


Subsistema de Evaluación de Pro--
gramas.- Procedimiento de Evalua
ción de Programas.

PROCEDIMIENTO DE EVALUACION DE PROGRAMAS







VI. 5. Formatos e Instructivos de llenado.

- a) Acuerdo con el C. Procurador.
- b) Control de asuntos.
- c) Reporte sobre el avance de los asuntos
- d) Tarjeta de Control de Asuntos.
- e) Resumen presupuestal.
- f) Comportamiento del Ejercicio Presupues
tario.
- g) Evaluación.

IDENTIFICACION DEL FORMATO CG/01.

Nombre del formato: Acuerdo con el C. Procurador.

Objetivo: Lograr un adecuado control -
de los asuntos a tratar con-
el C. Procurador.

Clave del formato: CG/01

Elaborado por: Visitaduría General

No. de tantos: Original.

Distribución: Original para Control de Ges-
tión.

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO CG/01.

| <u>No. de Orden:</u> | <u>Dice:</u> | <u>Anote:</u> |
|----------------------|----------------|---|
| 1 | Día, mes y año | Fecha en que se elabora el documento. |
| 2 | No. | Número consecutivo de los asuntos a tratar. |
| 3 | Asunto | Descripción breve del asunto. |
| 4 | Acuerdo | Alternativa de solución. |
| 5 | Instrucciones | Ordenanzas referentes al asunto. |

PGR

PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA
VISITADURIA GENERAL

ACUERDO CON EL C. PROCURADOR

(1)

| DIAS | MES | AÑO |
|------|-----|-----|
| | | |

| NO | ASUNTO | ACUERDO | INSTRUCCIONES |
|-----|--------|---------|---------------|
| (2) | (3) | (4) | (5) |

C.G. / 01

IDENTIFICACION DEL FORMATO CG/02.

Nombre del formato: Control de Asuntos.

Objetivo: Lograr un adecuado Control de los Asuntos asignados por el C. Procurador de la Visitaduría.

Clave del formato: CG/02.

Elaborado por: Control de Gestión.

No. de tantos: Original y copia.

Distribución: .Original para el Visitador General.
.Copia para su archivo y control.

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO CG/02.

| <u>No. de Orden:</u> | <u>Dice:</u> | <u>Anote:</u> |
|----------------------|------------------------------|--|
| 1 | Día, mes y año | Fecha en que se elabora - el formato. |
| 2 | No. de Control | Número consecutivo de con- trol. |
| 3 | Descripción del asunto. | Descripción breve del - - asunto. |
| 4 | Instrucciones | Ordenanzas referentes al- asunto. |
| 5 | Nombre del res- ponsable. | Nombre de la persona que- tratará el asunto. |
| 6 | Tiempo para rea- lizarlo. | Período aproximado en que se terminará o tramitará- el asunto. |
| 7 | Observaciones | Ampliaciones o aclaracio- nes que se consideren per- tinentes. |

PGR

PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA
VISITADURIA GENERAL
CONTROL DE ASUNTOS

| | | |
|----|-----|-----|
| DI | MES | AÑO |
| | | |

| NO DE CONTROL | DESCRIPCION DEL ASUNTO | INSTRUCCIONES | NOMBRE DEL RESPONSABLE | TIEMPO PARA REALIZARLO | OBSERVACIONES |
|---------------|------------------------|---------------|------------------------|------------------------|---------------|
| (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |

80789

IDENTIFICACION DEL FORMATO CG/03.

Nombre del formato: Reporte sobre el avance de los asuntos.

Objetivo: Informar en forma concreta el avance de los asuntos y programas asignados a la Visitaduría General.

Clave del formato: CG/03.

Elaborado por: Control de Gestión.

No. de tantos: Original y copia.

Distribución: .Original para la Visitaduría - General.
 .Copia para su archivo y control.

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO CG/03.

| <u>No. de Orden:</u> | <u>Dice:</u> | <u>Anote:</u> |
|----------------------|----------------|---|
| 1 | Día mes y año | Fecha en que se elabora-- ci documento. |
| 2 | No. de control | Número consecutivo de con- trol. |
| 3 | Responsable | Nombre de la persona que-- trató el asunto. |
| 4 | Asunto | Descripción breve del - - asunto. |
| 5 | Inicio | Fecha de inicio (programada) |
| 6 | Término | Fecha de término (programa- da). |
| 7 | Ant. | Porcentaje de avance ante- rior. |
| 8 | Act. | Porcentaje de avance actual. |
| 9 | Inicio | Fecha de inicio (reprograma- da). |
| 10 | Término | Fecha de término (reprogra- mada). |
| 11 | Observaciones | Notas aclaratorias o infor- mativas acerca del asunto. |

PGR

PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA
CONTROL DE GESTION

018 003 280

REPORTE SOBRE EL AVANCE DE LOS ASUNTOS ASIGNADOS A LA VISTADUJIA GENERAL

| No. DE CONTROL | RESPONSABLE | ASUNTO | PROGRAMADO | | | | DESEMPEÑO | | DEPROGRAMACION | | OBSERVACIONES |
|----------------|-------------|--------|------------|---------|-------|-------|-----------|---------|----------------|--|---------------|
| | | | INICIO | TERMINO | ACT | ACI | INICIO | TERMINO | | | |
| (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) | (10) | (11) | | |

IDENTIFICACION DEL FORMATO CG/04.

Nombre del formato: Tarjeta de control de Asuntos.

Objetivo: Contar con información sintetizada de los asuntos señalados en el tablero de control.

Clave del formato: CG/04.

Elaborado por: Control de Gestión.

No. de tantos: Original.

Distribución: Original para el tablero de -
Control de Asuntos.

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO CG/04.

| <u>No. de Orden:</u> | <u>Dice:</u> | <u>Anote:</u> |
|----------------------|---------------|---|
| 1 | Asunto | Descripción muy breve del asunto, con el propósito - de identificarlo fácilmente. |
| 2 | Número | Número consecutivo correspondiente. |
| 3 | Responsable | Nombre de la persona encargada del asunto. |
| 4 | Clave | Clave asignada por el Control de Gestión. |
| 5 | Actualización | Fecha hasta la cual se encuentra actualizado el asunto. |
| 6 | Inicio | Fecha programada de inicio. |
| 7 | Término | Fecha programada de termino |
| 8 | Inicio | Fecha reprogramada de inicio |
| 9 | Término | Fecha reprogramada de término. |
| 10 | Avance % | Porcentaje de avance del -- asunto. |
| 11 | Observaciones | Anotaciones o aclaraciones- que se consideren pertinentes. |

IDENTIFICACION DEL FORMATO CG/05.

Nombre del formato: Resumen Presupuestal.

Objetivo: Concertar información resumida del presupuesto asignado a la Visitaduría General para vigilar su aplicación.

Clave del Formato: CG/05.

Elaborado por: Control de Gestión.

No. de tantos: Original y copia.

Distribución: .Original para el Visitador General.
.Copia para su archivo y control.

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO CG/05.

| <u>No. de Orden:</u> | <u>Dice:</u> | <u>Anota:</u> |
|----------------------|-------------------|---|
| 1 | Dirección o Área. | Nombre de la Dirección o Área a la que pertenece la información. |
| 2 | Día, mes y año | Fecha en que se elabora el documento. |
| 3 | Programa | Clave del programa a que pertenece. |
| 4 | Subprograma | Clave del subprograma correspondiente. |
| 5 | Capítulo | Número del capítulo específico al que pertenece. |
| 6 | Original. | Cantidad original asignada. |
| 7 | Modificada | Cantidad modificada asignada. |
| 8 | Diferencia | Diferencia entre la cantidad original y la modificada. |
| 9 | % de diferencia | Porcentaje que representa la diferencia; se obtiene al dividir la diferencia entre la cantidad original asignada. |
| 10 | Comprometido | Monto total comprometido. |
| 11 | Cantidad. | Cantidad del saldo por ejercer. |

No. de Orden:

Dice:

Anote:

12

X

Porcentaje del saldo por -
ejercer; se obtiene al di-
vidir el saldo por ejercer
entre la cantidad modificaa
da asignada.

13

Cantidad no ejerMonto no ejercido hasta el
cida a la fecha momento, según calendario;
se obtiene de la suma de -
las cantidades no ejerci--
das durante los meses rea-
les transcurridos hasta la
fecha de actualización.

PGR

VISITADURIA GENERAL
 CONTROL DE GESTION
 RESUMEN PREPUESTAL

| DIRECCION O AREA (1) | | | | | | | | | | | DA | ME | AG |
|------------------------|----------|----------|------------|------------|------------|-----------------|------------|--------------------|--------|----------------------------------|----|----|----|
| PRE-PROYECTO | CANTIDAD | CANTIDAD | ASIGNACION | | DIFERENCIA | % DE DIFERENCIA | COMPROBADO | SALDO POR EJECUTAR | | CANTIDAD POR EJECUTAR A LA FECHA | | | |
| | | | ORIGINAL | MODIFICADA | | | | CANTIDAD | % | | | | |
| (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) | (10) | (11) | (12) | (13) | | | |

C-8./03

IDENTIFICACION DEL FORMATO CG/06.

Nombre del formato: Comportamiento del ejercicio presupuestario.

Objetivo: Contar con información detallada sobre el comportamiento del ejercicio presupuestal - asignado a la Visitaduría General.

Clave del formato: CG/06.

Elaborado por: Control de Gestión.

No. de tantos: Original.

Distribución: .Original para el tablero Presupuestal.

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO CG/06.

| <u>No. de Orden:</u> | <u>Dice:</u> | <u>Anote:</u> |
|----------------------|----------------|---|
| 1 | Día, mes y año | Fecha en que se elabora la tarjeta. |
| 2 | Area | Denominación del área a la que pertenece la información. |
| 3 | Programa | Clave del programa asignado al área. |
| 4 | Subprograma | Clave del subprograma en que interviene. |
| 5 | Capítulo | Número del capítulo correspondiente. |
| 6 | Concepto | Nombre de los bienes y/o <u>ser</u> vicios que se enlistan. |
| 7 | Anterior | Descripción de la <u>calendari</u> zación anterior a la fecha que se representa la información. |
| 8 | Posterior | Descripción de la <u>calendari</u> zación posterior a la fecha que se presenta la información. |

No. de Orden:

Dice:

Anote:

9

Importe por mes Monto mensual por ejercer de acuerdo a la calendarización determinada.

10

Total

Importe total del saldo por ejercer, por cada uno de los conceptos anotados.

ANVERSO

| | | | | | |
|--|---------------------------|-----------------------|----------------------------|--------------|--|
| PGR _____ | VISITADURA GENERAL | | | (1) | |
| COMPORTAMIENTO DEL EJERCICIO PRESUPUESTARIO | | | | | |
| AREA (2) _____ | PROGRAMA (3) _____ | SUBPROGRAMA (4) _____ | CAPITULO (5) _____ | | |
| CONCEPTO | SALDO POR EJERCER | | | | |
| | MESES | | IMPORTE POR MES | TOTAL | |
| | ANTERIOR | POSTERIOR | | | |
| (6) | (7) | (8) | (9) | (10) | |

C.G./06

REVERSO

| CONCEPTO | SALDO POR EJERCER | | | |
|-----------------|--------------------------|------------------|----------------------------|--------------|
| | MESES | | IMPORTE POR MES | TOTAL |
| | ANTERIOR | POSTERIOR | | |
| | | | | |

IDENTIFICACION DEL FORMATO CG/07.

| | |
|---------------------|---|
| Nombre del formato: | Evaluación. |
| Objetivo: | Proporcionar al titular de la Visitaduría General los elementos de juicio necesarios - para la toma de decisiones, a través de indicadores de evaluación que muestren el desempeño eficaz de su área. |
| Clave del formato: | CG/07. |
| Elaborado por: | Los responsables de cada programa. |
| Número de tantos: | Original y copia. |
| Distribución: | .Original para el Visitador General. .Copia para su control y archivo. |

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO CG/07.

| <u>No. de Orden:</u> | <u>Dice:</u> | <u>Anote:</u> |
|----------------------|--------------------------------|--|
| 1 | Día, mes y año hoja_____de. | Fecha en que se elaboro el documento, así como- el número de tantos y - hoja correspondiente. |
| 2 | Area | Nombre del área a que - corresponda la evalua- ción. |
| 3 | Período de eva- luación | Período al cual pertene- ce la evaluación. |
| 4 | Objetivo del área. | Objetivo del área que - reporta. |
| 5 | No. | Número progresivo, se-- gún indicadores. |
| 6 | Indicador | Denominación asignada - al indicador. |
| 7 | Medición. | Relación o ratio para - medir el indicador. |
| 8 | Resultado. | Resultado o producto de la relación o ratio. |
| 9 | Interpretación del | Descripción de la inter |

No. de Orden:

Dice:

Anote:

| | resultado | pretación. |
|----|--------------------------------------|---|
| 10 | Promedio de <u>ejecución</u> . | Nivel <u>óptimo</u> de ejecución y/o aclaración de las <u>desviaciones detectadas</u> . |
| 11 | Justificación de <u>desviaciones</u> | Justificación y/o <u>aclaración</u> de las desviaciones detectadas. |
| 12 | Medidas <u>correctivas</u> . | Medidas correctivas que <u>se sugieren aplicar</u> para corregir las desviaciones. |
| 13 | Elaboró | Nombre, firma y cargo de la <u>persona que elabora</u> el documento. |

PGR

REPÚBLICA GENERAL
DE GUATEMALA
MINISTERIO DE ECONOMÍA

(3)

| | |
|-------|-----|
| FECHA | NO. |
| | |

| NOMBRE (2) | | DIRECCIÓN DEL NEGOCIO (4) | | | |
|---------------------------------|-----------|-----------------------------|----------|----------------------------|-----------------------|
| NOMBRE DE ESTABLECIMIENTO (3) | | | | | |
| CP | DIRECCIÓN | SECTOR | INDICADO | ESPECIFICACION DEL NEGOCIO | PRESENTE DE ACTIVIDAD |
| (5) | (6) | (7) | (8) | (9) | (10) |

1/8/87

| | |
|--|--|
| <p>ACTIVIDADES DE SERVIDORES</p> <p>(11)</p> | <p>OTRAS COMENTARIAS</p> <p>(12)</p> |
|--|--|

(13)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

La situación prevaleciente en el país obliga a las instituciones y empresas a trabajar con sistemas adecuados que les permitan alcanzar con un mínimo de esfuerzo los beneficios óptimos previstos.

El área de los sistemas es uno de los campos que se encuentran mayormente favorecidos por lo que se refiere al extenso número de herramientas posibles de aplicar por sus ejecutantes.

Las técnicas que anteriormente he mencionado, constituyen tan solo recomendaciones derivadas de mi experiencia profesional y su uso estará en función de los casos específicos a que cada analista se enfrente; las posibles combinaciones que se considere auxilien a desempeñar eficientemente cada labor, estarán plenamente justificadas si tales contribuciones cumplen satisfactoriamente con el beneficio previsto.

Es conveniente aclarar que dada la flexibilidad que permite su aplicación, es posible adaptarlas con rapidez a los usos y costumbres prevalecientes. La simbología utilizada, por ejemplo, en el caso de los diagramas es convencional y susceptible de sustituciones o adiciones de acuerdo a las necesidades particulares.

Asimismo en lo referente al análisis de la estructura-organizativa, procedimientos y formas, puede ser variable ya que sus lineamientos no son estrictos. El sentido común y la experiencia en estos casos, suele ser el mejor indicador sobre la ruta adecuada a seguir de acuerdo a las circunstancias presentadas, ya que los resultados obtenidos estarán en función del correcto entendimiento y aplicación de cada herramienta.

- a) La existencia de especialistas en sistemas permite identificar deficiencias y proponer mejoras que de otra forma serían difíciles de obtener por los usuarios.
- b) La rutina diaria hace imposible en muchas ocasiones, -- caer en la cuenta de que los procedimientos en ejecución sean los más convenientes.
- c) El mantenimiento periódico de los sistemas garantizan la ausencia de desviaciones que ocasionan consecuencias de relativa consideración.
- d) Los conocimientos teóricos aunados a la experiencia, criterio y buen grado de juicio, colaboran definitivamente a la obtención de los objetivos deseados.
- e) Las técnicas podemos considerarlas como un medio, pero el fin lo modela el especialista.
- f) Los conocimientos teóricos adquiridos por el especialista en sistemas, son indispensables, pero no suficientes-

para obtener los beneficios que una intervención de esta naturaleza requiere.

- g) Debido a que el estudio de sistemas presenta modalidades distintas, la aplicación de los conocimientos teóricos - adquiridos, requieren de una acertada aplicación tomando en cuenta las circunstancias presentadas.
- h) El apoyo brindado por los altos niveles, propicia que el estudio a realizar muestre la importancia que se merece.
- i) Cualquier sistema por muy bien que se encuentre diseñado, no funciona sin la colaboración de los usuarios.
- j) El estudio y análisis de los organigramas nos permite -- jerarquías de los órganos que la componen, así como sus relaciones, y en su caso las definiciones existentes en la supervisión y control.
- k) Los organigramas tienen la limitación de expresar únicamente las relaciones formales existentes entre los órganos de una institución o empresa. Si bien es cierto que uno de los elementos importantes de la organización lo - constituyen los recursos humanos y las relaciones informales que entre individuos y grupos se producen, el intentar la representación gráfica de dichas relaciones di námicas y subjetivas, forzaría a que los organigramas se tornaran complejos. Tampoco es posible representar en ellos el flujo y las cargas de trabajo, ni mucho menos - el tipo de relaciones de comunicación que existe entre -

los diversos órganos.

- l) Al representar los organigramas solo la estructura formal pueden presentar información incompleta en cuanto a la realidad, por lo que resulta conveniente, si se requiere realizar un análisis minucioso, recurrir siempre al auxilio de información e instrumentos complementarios.
- m) Contar con la descripción de los procedimientos, permite difundir entre el personal operativo los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina y además al establecerse como referencia documental auxilia a precisar las fallas, omisiones, duplicaciones y desempeños de los empleados a los que se les asignan actividades involucradas en un solo procedimiento.
- n) En el análisis de procedimientos, deberemos dirigir -- siempre nuestra atención a si las actividades pueden -- ser eliminadas, modificadas, cambiadas o simplificadas.
- o) Al analizar procedimientos, debemos tener presente que se investigan las causas y no los efectos, atender razones, no confiar en la memoria y criticar objetivamente y a fondo todos los datos recabados.
- p) La diagramación de los procedimientos es un auxiliar de gran utilidad puesto que facilita el llenado y lectura del formato a cualquier nivel jerárquico; le permite al personal que operará los procedimientos identificar y -

realizar sus actividades en forma eficaz; la práctica - de las operaciones puede ser comprendida por todo el -- personal de la organización; además se excluye la com-- plejidad gráfica, por lo que los propios empleados pue-- den proponer ajustes o medidas para la simplificación - de los procedimientos.

- q) El análisis de las formas debe hacerse con la idea de - eliminar por completo las obsoletas, facilitar su opera-- ción, reducir el número de copias, estandarizarlas para reducir su costo o bien fusionar dos o más formas en -- una sola. En síntesis, rediseñarlas para volverles su-- efectividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- (1) Koontz y O'Donnell en la Obra de Jaime H. Martínez y José M. Hernández. Antología de la Administración -- Pag. 171.
- (2) Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas pag. 13 y 14.
- (3) Stanford L. Optner. Análisis de Sistemas para Empresas y Solución de Problemas Industriales. Ed. Diana pag. 43.
- (4) Miguel Duhalt Krauss. Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas pag. 12.
- (5) Guillermo Gómez Ceja. Planeación y Organización de Empresas. Edicol. pag. 349.
- (6) Fernando Martínez Floras. Sistemas y Procedimientos Administrativos. Curso S.P.P. pag. 4
- (7) Graciela Bonfiglio L. Informática y Sistemas de Información. Tesis. pag. 1.
- (8) John W. Haslett. En la Obra de Víctor Lazzaro. Sistemas y Procedimientos Administrativos. Un manual para los negocios y la industria. pag. 33.
- (9) Richard. F. Menschel. Mc. Graw management by system. pag. 10.
- (10) Irene Place Business report administrative análisis. Michigan. pag. 28.

- (11) Artur D. Hall. Ingeniería de Sistemas. Ed. Limusa - - pag. 94.
- (12) Leonard Pand Myess. Idea of management. N. Y. pag. 401
- (13) Fernando Arias Galicia. Obra citada. pag. 21.
- (14) William A. Gil. en la Obra de Victor Lazzaro. Sistemas y Procedimientos Administrativos. Un manual para los negocios y la Industria. Ed. Diana. pag. 21.
- (15) Ibid. pag. 28
- (16) José Luis Kramis Joubanc. Sistemas y Procedimientos-Administrativos. pag. 15.
- (17) Fernando Martínez Flores. Obra citada. pag. 17.
- (18) Adalberto Rios Szalay. Origenes y Perspectivas de la Administración. Ed. Trillas. pag. 35.
- (19) Lourdes Ortiz G., Angélica Mena T., Rosalba Robles T. Glosario de Términos Administrativos. Ed. Eduven. pag. 131.
- (20) Presidencia de la República. Organogramas. Guía para su elaboración pag. 10 - 12
- (21) Agustín Reyes Ponce. Apuntes de Administración de Empresas F. C. A. UNAM. pag. 46.
- (22) Fernando Martínez Flores. Obra citada pag. 87.
- (23) Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas. la.-

parte. E. Limusa. pag. 173.

- (24) Instituto Mexicano del Seguro Social. Manuales de Organización. Instructivo para el análisis y diagnóstico de sistemas y procedimientos. pag. 16 y 17.
- (25) Presidencia de la República. Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. pag. 16.
- (26) Fernando Martínez Flores. Obra citada. pag. 90.
- (27) Guillermo Gómez Ceja. Obra citada. pag. 106.
- (28) Instituto Mexicano del Seguro Social. Manuales de Organización. Instructivo para el análisis y Diseño de formas. pag. 8.
- (29) Fernando Martínez Flores. Obra citada. pag. 54.
- (30) Ibid. pag. 77 y 78.
- (31) Instituto Mexicano del Seguro Social. Manuales de Organización. Instructivo para la Implantación de sistemas y Procedimientos pag. 12.
- (32) Instituto Mexicano del Seguro Social. Manuales de Organización. Instructivo para la evaluación de sistemas y procedimientos. pag. 10.

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Víctor Lazzaro. Sistemas y Procedimientos. Un manual - para los negocios y la industria Ed. Diana.
- 2.- José Luis Kramis Joubanc. Sistemas y Procedimientos - Administrativos. Metodología para su aplicación en Instituciones Públicas y Privadas. Ed. Pac.
- 3.- Richard. F. Menschel. Mc. Grauw management by sistem.
- 4.- Irene Place. Business report administrative analysis.- Michigan.
- 5.- Artur D. Hall. Ingeniería de Sistemas. Ed. Limusa.
- 6.- Leonard Pand Myess. Idea of management. N. Y.
- 7.- Adalberto Ríos Szalay. Orígenes y Perspectivas de la - Administración. Ed. Trillas.
- 8.- Lourdes Ortiz G., Angélica Mena T., Rosalba Robles T.- Glosario de Términos Administrativos. Ed. Eduvem.
- 9.- Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas: Pri-
mera y Segunda Partes. Ed. Limusa.
- 10.- Guillermo Gómez Ceja. Planeación y Organización de Em-
presas. Ed. Edicol.
- 11.- Miguel Duhalt Krauss. Los manuales de procedimientos -
en las oficinas públicas. Imp. UNAM.
- 12.- Mario V. Farina. Diagramas de Flujo. Ed. Diana.

- 13.- Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos Ed. Trillas.
- 14.- Jaime Humberto Martínez M., José Mario Hernández J. -- Antología de Administración I: Lecturas selectas para el licenciado en administración. F.C.A. UNAM.
- 15.- Fernando Martínez Flores. Sistemas y Procedimientos Administrativos. Curso S.P.P.
- 16.- Agustín Reyes Ponce. Apuntes de Administración de Empresas. F.C.A. UNAM.
- 17.- Presidencia de la República. Organogramas. Guía para su elaboración.
- 18.- Presidencia de la República. Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos.
- 19.- Instituto Mexicano del Seguro Social. Colección de Organización y Métodos. Serie Instructivos.
- 20.- Secretaría de Programación y Presupuesto. Manual de Organización. Lineamientos para su elaboración.
- 21.- Graciela Bonfiglio L. Informática y Sistemas de Información. Tesis.
- 22.- Miguel Angel Rodríguez Zapeda. Procedimientos de Trabajo de la Organización. Tesis.
- 23.- José Guadalupe Mijares F. Desarrollo Organizacional. Tesis.