



2 ej.
no. 1st.

**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

Facultad de Contaduría y Administración

**El Desarrollo e Implementación de Métodos
Administrativos para Incrementar la
Eficiencia Organizacional**

**Seminario de Investigación Administrativa
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N:

*Luis Manuel Blanco Flores
José Martínez Nava
Gustavo Arredondo Muñoz*

Director del Seminario

C. P. Y L. A. ROBERTO HERRERA VARGAS

CD. UNIVERSITARIA, D. F.

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

CAPITULO I

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1	Consideraciones Preliminares.....	3
1.1	Antecedentes.....	3
1.2	Definición.....	4
1.3	Objetivo.....	4
1.4	Problemática.....	5
1.5	Alcance.....	8
1.6	Perfil del Personal Requerido.....	9
2	Conducción de una Auditoría Administrativa.....	10
2.1	Entrevistas previas.....	10
2.2	Programa.....	11
2.3	Contenido del Programa.....	13
2.4	Recopilación de Datos.....	15
3	Informe.....	19
3.1	Contenido del Informe.....	19
3.2	Propósito de la Auditoría.....	20
3.3	Hechos Relevantes Generales.....	20
3.4	Hechos Departamentales o Seccionales.....	21
3.5	Metodología.....	22
3.6	Recomendaciones.....	22

3.7	Anexos.....	23
3.8	Presentación.....	23

CAPITULO II

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

1	Consideraciones Preliminares.....	25
1.1	Definición.....	25
1.2	Importancia del Departamento de Sistemas y Procedimientos.....	26
2	Los Estudios de Sistemas.....	27
2.1	Origen.....	27
2.2	Identificación de Problemas.....	27
2.3	Programa Maestro de Trabajo.....	29
3	Metodología Básica para Realizar un Estudio de Sistemas y Proce- dimientos.....	30
3.1	Investigación Preliminar.....	31
3.2	Planificación del Estudio.....	37
3.3	Recopilación de Datos.....	44
3.4	Análisis de Datos.....	58
3.5	Formulación de Recomendaciones.....	70
3.6	Sugerencias para su Implantación....	76
3.7	Evaluación.....	89
3.8	Mantenimiento del Procedimiento....	90

CAPITULO III**MANUALES ADMINISTRATIVOS**

1	Consideraciones Preliminares.....	92
1.1	Definición.....	92
1.2	Objetivo.....	92
1.3	Necesidad de los Manuales.....	93
1.4	Utilidad.....	94
2	Manual de Organización.....	96
2.1	Concepto.....	96
2.2	Importancia.....	96
2.3	Contenido del Manual.....	97
2.4	Distribución y Control.....	108
2.5	Revisión y Actualización.....	108
2.6	Ejemplo.....	109
3	Manual de Procedimientos.....	131
3.1	Concepto.....	131
3.2	Planeación del Contenido.....	132
3.3	Actualización.....	132
3.4	Distribución.....	132
3.5	Formato.....	133
3.6	Ejemplo.....	134
4	Manual de Políticas.....	153
4.1	Descripción.....	153
4.2	Definición.....	153
4.3	Presentación de las Políticas.....	154

4.4	Objetivos.....	154
4.5	Importancia de las Politicas escritas.....	156
4.6	Ventajas.....	157
4.7	Alcance.....	158
4.8	Distribución.....	158
4.9	Presentación.....	159
4.10	Ejemplo.....	160
CONCLUSIONES.....		167
BIBLIOGRAFIA.....		171

I N T R O D U C C I O N

En esta época de grandes avances tecnológicos y cambios constantes, la administración se ve confrontada a lo que quizá sea el reto más grande en cuanto a la toma de decisiones sensatas y lógicas, a efecto de poder aprovechar las oportunidades que brindan la automatización, la electrónica, etc.

En toda organización, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño, existe la necesidad de medir los esfuerzos y realizaciones efectuadas. El resultado de planear, organizar y dirigir puede y debe ser medido.

Los planes adecuados originan buenas decisiones, es por eso que la planeación ayuda a convertir en realidad un negocio. Sólo con planes y procedimientos efectivos se podrán traducir los recursos económicos y técnicos en resultados satisfactorios.

Esta búsqueda de efectividad es una preocupación que compartimos con muchos Dirigentes de Empresas y es lo que nos decidió a desarrollar el presente trabajo de Investigación Administrativa, con el cual tratamos de contribuir de algún modo, proporcionando elementos que a nuestro

juicio nos parecen más adecuados.

Por lo tanto se encuentra que en el CAPITULO I titulado - "AUDITORIA ADMINISTRATIVA" mencionamos lo excelente que es esta disciplina, lo cual establece constantes análisis y evaluaciones de toda la organización.

En el CAPITULO II denominado "SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS" hacemos referencia a los pasos esenciales y necesarios para realizar un estudio completo y efectivo; el cual podrá adecuarse según las necesidades, recursos y objetivos de cada caso en particular.

En el CAPITULO III damos una explicación y un ejemplo de los "MANUALES DE ORGANIZACION, DE PROCEDIMIENTOS Y DE -- POLITICAS", por considerarlos de mayor importancia, ya que son de acuerdo a nuestra experiencia, los que con -- más frecuencia manejan las empresas.

Es comprensible que el diseño que hemos dado a estos manuales pueda ser diferente según el criterio y estilo -- personal de quien los elabora, pero lo importante es que comprendan todos sus elementos componentes y cumplan -- eficientemente con el objetivo de la empresa.

I. AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

1.1 ANTECEDENTES

La auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y de las actividades relacionadas con ellos. Esta revisión se enfoca en los resultados financieros del ejercicio anterior y por lo tanto es una mirada hacia atrás. Ahora con una demanda mayor de información que represente un enfoque más positivo, con la mirada hacia adelante y que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros, la auditoría se orienta hacia la evaluación de la administración.

Al respecto, las organizaciones acuden a consultores administrativos cuando tienen problemas y ellos con su análisis toman la decisión pertinente para salir de él; desgraciadamente muchas son las veces que la decisión más adecuada es cerrar la empresa, porque el problema no tiene ya solución. Por ello las organizaciones para estar sanas realizan auditorías administrativas como parte esencial del control administrativo.

1.2 DEFINICION

En nuestra opinión y de acuerdo a definiciones que hemos visto de varios autores :

Consideramos que la auditoría administrativa es la técnica de control que evalúa la eficiencia de la administración, en la que se examina de una organización, los planes, objetivos, métodos, controles y recursos; con el objeto de corregir deficiencias, descubrir potencialidades que tenga aún la organización e incrementar la eficiencia.

1.3 OBJETIVO

Descubrir diferencias e irregularidades en las partes de las empresas examinadas y apuntar sus probables soluciones, desde luego se anotan también los aciertos con el fin de conocerlos para evitar una decisión errónea de hacer cambios en esos aspectos acertados. Puede suceder también que no existan irregularidades y los objetivos se cumplan al pie de la letra, pero la situación económica nacional y mundial hace que constantemente haya cambios en todos sentidos, por lo cual la auditoría administrativa también se utiliza para proponer adecuacio-

nes de la organización a su entorno.

"A grandes rasgos su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas".

1.4 PROBLEMATICA

TIEMPO Y COSTO

Como toda herramienta administrativa las auditorías de este tipo deben ser comprendidas y utilizadas apropiadamente para obtener resultados satisfactorios. Además, necesitan el apoyo total de parte de los más altos niveles organizacionales, dos de sus principales limitantes son el tiempo para llevarlas a cabo y su costo, ya que las auditorías administrativas deben realizarse regularmente en forma tal que los problemas administrativos y operacionales pueden ser en algunos casos presupuestados al igual que otros gastos de la empresa, de manera que siempre estén bajo control.

PROBLEMA DE MEDICION

Uno de los problemas que existen en la auditoría admi---

nistrativa, es que no tiene una escala precisa de valores con la cual pueda evaluarse la administración. por ello queda a juicio de quien realiza la auditoría, el establecimiento de patrones teóricos ideales para después compararlos con los desempeños reales.

Es claro que dicho patrón no podrá establecerse en otra organización ya que es probable que las funciones varíen y por lo tanto su valor. Igualmente el proceso de la auditoría queda a juicio de quien realiza la misma, ya que no se puede aceptar una mecánica absoluta, pues el carácter viviente y por lo tanto cambiante de la administración no lo permite.

PROBLEMA HUMANO

Más allá de los factores de tiempo y costo, el problema más importante de la auditoría administrativa es que puede influir en algunos casos negativamente en el ánimo del gerente o responsable, lo cual podría afectar la productividad en su área de responsabilidad. Para el efecto se requiere tacto y diplomacia por parte del evaluador o de otra forma la auditoría administrativa causará efectos disfuncionales en lo que revise. Así "el

problema humano surge como un factor más al emprender una auditoría administrativa.

PROBLEMAS DE RESISTENCIA

El tratar con personas y con problemas que involucran al elemento humano, exige paciencia y comprensión. Cuando se suscitan diferencias de opinión (como a menudo ocurre en las relaciones entre las personas), tendrán que ser examinadas con cuidado y tratadas en forma adecuada.

Por ejemplo la resistencia a aceptar sugerencias del auditor para el mejoramiento en la actuación.

En esto el auditor debe ser comprensivo, discutir los principales elementos involucrados en el cambio con los afectados, señalar la necesidad del mismo y dejar muy clara la postura de la dirección en pro de un adelanto mayor.

PROBLEMAS DE FRICCIÓN

En el curso de su actuación para corregir los puntos débiles existentes en la organización y la administración,

el auditor se tendrá que enfrentar a problemas de conducta ejecutiva, las dificultades pueden reconocer su origen en parcialidades, prejuicios y celos, existiendo en los distintos niveles de la administración conflictos y fricciones debidas a preferencias, adulaciones, etc.

1.5 ALCANCE

La auditoría administrativa es aplicable a todo tipo de organismo en su totalidad o bien a una parte del mismo, pero tomado en cuenta a toda la empresa, para evitar el peligro de no concebir una idea clara de los problemas y de sus orígenes, pudiendo confundir síntomas con causas. La auditoría administrativa debe examinar la actuación de la entidad dentro de su entorno económico, social, jurídico, geográfico y ecológico, la definición, viabilidad y jerarquización de los objetivos económicos de la entidad, efectividad de los sistemas y procedimientos incluyendo controles.

Las áreas más críticas a estudiar para la ejecución de una auditoría administrativa, las encontramos en un estudio tridimensional del proceso administrativo (planeación, ejecución y control), según sus elementos o etapas combinadas con los diferentes niveles jerárquicos

de la administración y con las funciones propias de una empresa.

Esta combinación de etapas, niveles y funciones, sirve para determinar los factores en que se van a descomponer las actividades de una empresa y poderlas evaluar.

1.6 PERFIL DEL PERSONAL REQUERIDO

Una fuente importante para integrar el personal, son los auditores y consultores internos, puesto que la mayoría de las organizaciones de tamaño medio y grande, tienen su propio equipo de consultores.

La auditoría administrativa exige que la tarea sea emprendida por consultores experimentados que conozcan el trabajo de las áreas funcionales, también es recomendable utilizar los servicios de los consultores con poca experiencia que trabajan bajo la dirección de los que más la tienen.

De este modo la experiencia y capacidad de ambos grupos pueden utilizarse plenamente, además es aconsejable que el conocimiento de los consultores externos se aplique para complementar a los consultores internos.

La inclusión de auditores internos permite que los problemas operativos específicos se revisen junto con los problemas administrativos, de suerte que las recomendaciones puedan ser hechas con toda amplitud por ambas partes.

Si la organización carece de consultores y auditores competentes o el personal está muy ocupado en otras tareas, lo aconsejable es contratar los servicios de auditores y consultores externos.

2 CONDUCCION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.1 ENTREVISTAS PREVIAS

Para elaborar un programa de auditoría administrativa es necesario establecer las bases sobre las cuales se va a efectuar, siendo conveniente para ello realizar una serie de entrevistas con el cliente, en las que se tratarán los siguientes puntos :

- 1. El propósito de la revisión.**
- 2. Las condiciones y limitaciones del trabajo.**
- 3. La estimación del tiempo que tomará la auditoría.**
- 4. Las facilidades y apoyo que va a proporcionar el - -**

cliente.

5. La Coordinación del trabajo que se pueda realizar -- con el personal de la propia empresa.

Además de otros puntos que se crea conveniente tocar, -- una vez fijadas las bases para la elaboración de la auditoría administrativa, es necesario se confirme lo establecido en las entrevistas, mediante una carta convenio donde se manifieste estar de acuerdo en dichos puntos.

3.2 PROGRAMA

Tomando como base el resultado de las entrevistas, se -- formula previamente al desarrollo de la auditoría administrativa, un programa de trabajo que determine el curso de acción que habrá de seguir.

La finalidad del programa es guiar al auditor en su trabajo, proporcionándole un ordenamiento adecuado y un medio para asegurar que se cumplan los puntos contenidos -- en el plan.

Es evidente que el diseño del programa es específico en

cada empresa y de acuerdo a sus condiciones y necesidades.

Las condiciones básicas que hacen que varíe un programa, son :

1. El objetivo principal de la auditoría administrativa
2. Los objetivos particulares de cada etapa de trabajo.
3. Las limitaciones a que esté sujeta la auditoría.
4. Las características particulares de la empresa.

Por otra parte dicho programa debe ser flexible para poder salvar las circunstancias no previstas y hacer ampliaciones o adecuaciones al establecido inicialmente.

Cabe aclarar que el auditor encargado de la auditoría administrativa en la formulación de su programa debe contestar claramente a las siguientes preguntas :

Cuál es el propósito de la auditoría?

Por qué?

Qué es lo que se propone hacer?

Cómo se hará?

Qué personal se necesita?

En qué tiempo se logrará?

Por último el programa ya elaborado se debe discutir con su propio personal para mejorarlo y unificar criterios.

2.3 CONTENIDO DEL PROGRAMA

Aunque no se puede establecer un diseño para aplicarse a todo tipo de *empresas* y circunstancias, enunciaremos los puntos principales que debe contener un programa y que son :

1. Datos generales de la empresa.
2. Objeto de la auditoría administrativa.
3. Areas específicas que serán objeto de revisión.
4. Tiempo estimado para la realización del trabajo.
5. Descripción de la información que debe obtenerse.
6. Relación de las fuentes de donde se obtendrá la información.
7. Personal necesario y características técnicas de cada uno de sus miembros.

8. Trabajos específicos que cada persona realiza y -- tiempo que consumirá.
9. Facilidades materiales y técnicas de que se podrá -- disponer.
10. Con quién o quiénes deberán discutirse los problemas que requieran inmediata atención.
11. A quién o quiénes se les deben proporcionar informes de los resultados de la auditoría administrativa.
12. Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguir la revisión.
13. Contexto general que guíe la revisión en su aspecto técnico.

Todos los puntos anteriores son relevantes dentro de un programa de auditoría, pero el último es el que nos dará la pauta para hacer la evaluación de toda situación administrativa. En base a un tratamiento tridimensional (proceso administrativo, áreas funcionales, niveles jerárquicos), para dar un ordenamiento y llevar a cabo metódicamente la auditoría administrativa.

2.4 RECOPIACION DE DATOS

Después de elaborado el programa de trabajo, deberá recabarse la información relacionada con el área objeto de la auditoría administrativa, ya que el auditor requiere de bases para fundamentar sus conclusiones y recomendaciones. tendrá que revisar las diversas fuentes de información que se encuentran en la empresa como registros, procedimientos, normas de operación, etc., obteniéndolas metódica y ordenadamente y cerciorándose de que sean confiables y actuales.

MEDIOS DE RECOLECCION

La información debe recabarse clara, completa y suficientemente. Los principales puntos a tomar en cuenta son los siguientes :

- Inspección y observación. - En caso de requerirse información sobre las instalaciones de la empresa, deberán revisarse físicamente, tomando nota de los aspectos relevantes y necesarios para su estudio. En cuanto a la información relativa a los procedimientos rutinarios deberá obtenerse mediante observación directa de cómo se realizan normalmente.

- **Revisión de documentos y archivos.** - Se deberá revisar la documentación aplicable al caso en estudio, tomando nota de los datos relativos al orden que siguen -- los métodos y procedimientos.
- **Entrevistas.** - Se obtendrá información de las personas que tengan conocimiento de la situación actual y de los problemas que se estudian, confirmando y aclarando la información recabada por otros medios.

Al efectuar las entrevistas el auditor tomará en cuenta el factor de relaciones humanas, ya que de la habilidad que tenga para entrevistar dependerá la información fidedigna y completa que obtenga.

El Auditor deberá observar en sus entrevistas los siguientes puntos :

- Detectar la importancia de la información que proporcione el entrevistado.
- Darle oportunidad de que haga sugerencias.
- No criticar cuando encuentre fallas y deficiencias.
- No comprometerse a correcciones inmediatas.

- Expresarle al entrevistado su reconocimiento por la ayuda proporcionada.

- * **Questionarios**. - Es otra forma mediante la cual se obtendrá información que servirá como guía para buscar contestación a interrogantes acerca del área de revisión.

Los requerimientos y circunstancias particulares del área bajo estudio, darán la pauta para formular los cuestionarios adecuados.

- * **Verificación de la información**. - Es necesario realizar una verificación de los datos que se están obteniendo, para lo cual se debe acudir al mismo personal que proporcionó la información a efecto de que apoye al auditor para evaluar la exactitud de los datos, -- antes de que sean registrados definitivamente.

- * **Registro de la información**. - Se deberá registrar ordenada y objetivamente la información facilitando así el análisis de las actividades que se encuentran en estudio.

El registro de datos deberá realizarse bajo diversas técnicas y herramientas con que cuenta la auditoría -

administrativa como son :

Diagrama de organización. - Los cuales permiten tener una visión general de la organización, ya sea en su totalidad o en unidades particulares. Por medio de este instrumento apreciaremos la relación que se supone debe tener la organización, pero que en la realidad tal vez no se respeten, además podrán estudiar las principales funciones, canales de comunicación, niveles jerárquicos, etc.

Carta de actividades. - Esta herramienta detalla las funciones de cada elemento humano que participa en un conjunto de actividades con un objetivo específico. A través de la carta de actividades el auditor podrá estudiar lo siguiente :

- . La importancia del objetivo y de las actividades necesarias para alcanzarlo.
- . La participación de cada puesto en las actividades contenidas en el estudio.
- . Los departamentos o unidades que intervienen.
- . Las acciones que realiza cada persona.

Diagrama lineal de responsabilidad. - Con esta herramienta se registra gráficamente la información relativa al grado de responsabilidad que tienen quienes están relacionados con la ejecución de varias funciones y actividades.

Carta de Distribución de Actividades. - Nos permite conocer y estudiar las actividades que se realizan en un departamento o sección, junto con el personal que las ejecuta, incluyendo además el factor tiempo.

Diagramas de Flujo. - Esta herramienta nos permite representar gráficamente la secuencia operativa y cronológica que siguen los procedimientos. Este diagrama permite hacer comparaciones entre los procedimientos existentes y los propuestos.

3 INFORME

3.1 CONTENIDO DEL INFORME

El diseño del informe de auditoría deberá formularse en forma adecuada y comprensible, conteniendo las deficiencias detectadas, así como las sugerencias propuestas para su corrección. Los puntos que pueden integrar el in-

forme son :

1. Propósito de la auditoría.
2. Hechos relevantes de la empresa.
3. Hechos relevantes de cada departamento o sección.
4. Recomendaciones.
5. Conclusiones.
6. Anexos.

3.2 PROPOSITO DE LA AUDITORIA

Se tendrá que informar en forma clara y concreta, cuál fue el propósito de la auditoría explicando lo referente al trabajo desarrollado.

Este punto explicativo del propósito de la Auditoría deberá ocupar la primera hoja, después de la carátula y del índice del contenido del informe, ya que también hace el papel de prólogo.

3.3 HECHOS RELEVANTES GENERALES

Es conveniente destacar todos aquellos hechos relevantes para la empresa y que por consiguiente requieren medidas

correctivas inmediatas. Conviene tratar primeramente -- los más importantes y después los menos relevantes y que se estime no requieran una atención inmediata.

Puede decirse que esta acción es la parte principal del informe, ya que aquí se resumen las deficiencias encontradas por la auditoría administrativa.

Por esa razón es en esta parte donde primeramente fijan su atención quienes reciben el informe. El auditor debe expresar aquellas situaciones que requieran atención de los interesados y se refieran al comportamiento general de la empresa.

3.4 HECHOS RELEVANTES DEPARTAMENTALES O SECCIONALES

En este apartado se debe informar con mayor detalle que en la sección anterior de todos aquellos hechos que -- afecten directamente a cada departamento en particular. Para este fin, es conveniente tratar a cada departamento por separado indicando las deficiencias que se encontraron, e incluir toda aquella información que pueda ser de interés.

3.5 METODOLOGIA

Es importante describir de manera genérica la metodología utilizada en la auditoría.

Se deben describir las técnicas, herramientas e instrumentos principales que se utilizaron en el desarrollo de la auditoría. También se indicará a que personal de la empresa se entrevistó y que pláticas se tuvieron con el mismo para discutir aquellos problemas de difícil solución.

Esta sección deberá representar una idea de como se realizó el trabajo y explicar las dificultades encontradas.

3.6 RECOMENDACIONES

Existen ocasiones en las cuales la auditoría administrativa revelará al auditor algunas posibilidades de eliminar deficiencias, ya sea en los procedimientos, políticas, estructura orgánica, etc., pudiendo efectuarse en el curso de la auditoría, pero en otros casos lo más viable será recomendar la intervención de algún especialista. En ambos casos es conveniente adecuar las soluciones a la capacidad de la empresa y proponiendo cursos

alternativos de acción.

Por otra parte todas las sugerencias deberán haber sido tratadas con los jefes de cada uno de los departamentos evaluados, con el fin de confirmar plenamente las conclusiones.

3.7 ANEXOS

La última sección del informe se destina para incluir -- gráficas, diagramas, cuadros, formas de papelería utilizadas y en general todos aquellos elementos que sirven para ampliar o hacer más clara la información contenida en las secciones anteriores.

3.8 PRESENTACION

Se recomienda en la presentación lo siguiente :

1. Utilizar una semántica adecuada.
2. Desarrollar en una secuencia lógica el informe.
3. Incluir anexos, gráficas, cuadros y diagramas que

realmente tengan un propósito.

4. La presentación del material debe ser atractivo.

El auditor por ningún motivo debe descuidar una verificación total del contenido del informe, para lo cual debe comentarlo con su equipo de trabajo y en algunas ocasiones con personal significativo de la empresa y que -- tenga relación con la auditoría.

II SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

1 CONSIDERACIONES PRELIMINARES

1.1 DEFINICION

Un sistema es la realización de una serie de funciones, pasos o movimientos dirigidos hacia un resultado deseado.

Los procedimientos son el contenido en detalle de los pasos del sistema.

El uso de sistemas y procedimientos ayuda a la dirección de las empresas a utilizar un criterio adecuado y a obtener la eficiencia necesaria para dar solución a cualquier problema que se presente.

La utilización de sistemas y procedimientos en la dirección de empresas, puede ser, y con frecuencia lo es, la llave para convertir en acción las más amplias políticas y necesidades administrativas, buscando con esto que las empresas obtengan como resultado, un alto grado de eficiencia, efectividad y economía.

1.2 IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Los estudios de sistemas y procedimientos varían entre las compañías, ya sea por la estructura de la organización, el respaldo de la administración, el grado de actividad de los sistemas en esa estructura, el reglamento administrativo bajo el cual funcionan las actividades de los sistemas y procedimientos, la antigüedad de creación del departamento de sistemas y procedimientos, la imagen que se tiene del departamento e incluso la capacidad del personal que lo compone, restringiendo o aumentando el grado de complejidad de los estudios que les sean encomendados.

Pero definitivamente el número de solicitudes de estudios estará a razón con los resultados que se han obtenido, debiendo determinar el orden en que deben efectuarse los trabajos, lo cual será base para planear y programar las actividades del departamento de sistemas y procedimientos.

2 LOS ESTUDIOS DE SISTEMAS

2.1 ORIGEN

Generalmente los estudios de sistemas se determinan por dos causas fundamentales :

- a) Cuando se desea realizar una modificación. Estas pretenden adecuar la organización o departamentos, debido a cambios de legislación, a cambios directivos, políticas de organización, tecnología, etc.
- b) Cuando se pretende corregir una deficiencia. Estas pueden ser detectadas por mecanismos de control administrativo, por ejemplo : la observación de "cuellos de botella" en algún sistema o procedimiento administrativo.

2.2. IDENTIFICACION DE PROBLEMAS

La especificación de las causas de los problemas llegan junto con los datos específicos al departamento por las siguientes fuentes :

- a) Solicitudes de estudios de otros departamentos.

- b) Areas de problema detectados.
- c) Mantenimiento de sistemas y procedimientos.
- d) Instrucciones superiores.

A) Solicitudes de estudios de otros departamentos

El estudio es requerido de preferencia mediante un formulo o escrito, el cual indica el departamento, alcance, resultados deseados y autorizaciones para llevarlo a cabo.

B) Areas de problemas detectados

La detección de áreas problema, es uno de los resultados de la auditoría administrativa y operacional de la misma forma, el indicar los estudios son parte de esos resultados.

En algunos casos estos serán estudios de sistemas y procedimientos. Por ello es necesario si la función de auditoría administrativa no está asignada al departamento de sistemas, que exista una comunicación permanente entre ambos estudios, con el fin de que sea atendida esa área problema.

C) Mantenimiento de sistemas y procedimientos

Esta etapa debe tener una revisión periódica contemplada en el programa anual de trabajo del departamento de sistemas y procedimientos.

Esta revisión debe efectuarse continuamente a todos los sistemas y procedimientos actualmente en operación, ya que en esta revisión se pueden detectar problemas que puedan surgir.

D) Instrucciones superiores

En ocasiones habrá peticiones de la dirección para efectuar estudios de sistemas y procedimientos, los cuales pueden hacerse verbalmente o por escrito y que muy probablemente hay que atender a la mayor brevedad.

2.3 PROGRAMA MAESTRO DE TRABAJO

Tomando como base la información de los diferentes problemas a resolver o estudios a realizar proporcionados por las diferentes fuentes antes descritas y lo que al respecto pueda recabar el propio departamento, se establece su prioridad tomando en cuenta la importancia del problema y la jerarquía de las áreas a estudiar.

Posterior a la jerarquización se elabora el programa maestro a través de los gráficos de gantt y camino crítico.

El programa maestro debe abarcar un período mínimo de un año, previendo que haya variaciones en el transcurso del mismo, deben hacerse modificaciones o adecuaciones cada tres meses o con cierta periodicidad para que esté vigente y pueda servir como instrumento para el control de actividades.

Es muy importante que el programa tenga la suficiente flexibilidad como para poder atender los estudios especiales solicitados por la dirección de la empresa, para que el programa no varíe muy seguido y no caiga en la obsolescencia.

3 METODOLOGIA BASICA PARA REALIZAR UN ESTUDIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

El estudio de sistemas y procedimientos se apoya en los métodos de investigación científica y se conduce a través de una secuencia metodológica, en la cual se pueden distinguir las etapas siguientes :

Investigación preliminar
Planificación de estudio
Recopilación de datos
Análisis de datos
Formulación de recomendaciones
Sugerencias para su implantación
Evaluación
Mantenimiento de los procedimientos

Si se pretende un mejoramiento administrativo, es importante iniciar con una cuidadosa preparación del estudio, determinando previamente el curso de acción a seguir para lograr el propósito fijado.

3.1 INVESTIGACION PRELIMINAR

Todo estudio de sistemas y procedimientos deberá estar precedido por un estudio preliminar para determinar las condiciones generales del área y establecer proyectos -- específicos con prioridad, resultando de los mismos las recomendaciones para alcanzar los objetivos del área.

En otros casos, el estudio preliminar afinará la definición del problema, descubriendo los factores reales que lo causan.

Es por ello importante obtener una acumulación rápida de datos en una forma amplia y general con fines de exploración. En ésta se recomienda, dependiendo de los objetivos del estudio, abarcar los siguientes puntos :

- a) Aspectos económicos
- b) Aspectos técnicos
- c) Aspectos humanos

A) Aspectos económicos

En este punto se centra el costo y pretende detectar todas aquellas deficiencias que repercuten en el incremento de los gastos de la empresa.

Mencionaremos algunas de las deficiencias causantes de ese incremento.

- . Operaciones repetitivas
- . Grandes desplazamientos de personas, formatos o materiales
- . "Cuellos de botella"
- . Fallas en el control interno
- . Baja productividad

. Operaciones repetitivas

Se deben analizar los procedimientos que se llevan a cabo a fin de detectar si en otros departamentos e incluso en el mismo no se sigue ese procedimiento o se realizan operaciones similares, lo cual -- repercute de manera negativa en el costo.

. Grandes desplazamientos de personas, formatos o -- materiales

Debe evitarse que tarden demasiado en llegar en el momento en que son trasladados.

. "Cuellos de botella"

Son aquellas actividades que por su lentitud de -- operación no permiten continuar con otras poste-- riores.

Físicamente se detectan estos "cuellos de botella" en donde existe un gran número de personas haciendo fila para hacer algún trámite o en algún escritorio donde se acumula gran cantidad de documentos.

EFICACIA + EFICIENCIA = PRODUCTIVIDAD

Es importante señalar que el incremento o disminución en los índices de productividad, dejan algunas lagunas si no se comparan con la calidad, la oportunidad de entrega, el uso y avance de los equipos utilizados y la influencia del medio ambiente.

B) Aspectos técnicos

Normalmente el analista no posee conocimientos profundos de todas las áreas de estudio, es por esto que al presentarse un caso difícil en el cual se sienta limitado en conocimientos, él debe acudir con un especialista.

C) Aspectos humanos

También es necesario hacer un sondeo como parte del estudio preliminar al aspecto humano, al cual debemos dar dos enfoques que son :

. Ambiente de trabajo

Fallas en el control interno

El control interno son las medidas que ha adoptado la organización para proteger sus activos. Estas medidas plasmadas en los procedimientos que se fijan para el manejo de los activos, especialmente los circulantes, como son el dinero y los inventarios, serán objeto de estudio en esta etapa, así como otros procedimientos relacionados, buscando detectar alguna falla.

Baja productividad

La productividad se obtiene del resultado de la suma de la eficacia más la eficiencia. La eficacia es la medición del logro de los objetivos, mientras que la eficiencia es la medición de los costos implicados en el logro de esos objetivos.

EFICIENCIA - $\frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Productos o servicios obtenidos}}$

EFICACIA - $\frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Meta planeada}}$

EFICACIA + EFICIENCIA = PRODUCTIVIDAD

Es importante señalar que el incremento o disminución en los índices de productividad, dejan algunas lagunas si no se comparan con la calidad, la oportunidad de entrega, el uso y avance de los equipos utilizados y la influencia del medio ambiente.

B) Aspectos técnicos

Normalmente el analista no posee conocimientos profundos de todas las áreas de estudio, es por esto que al presentarse un caso difícil en el cual se sienta limitado en conocimientos, él debe acudir con un especialista.

C) Aspectos humanos

También es necesario hacer un sondeo como parte del estudio preliminar al aspecto humano, al cual debemos dar dos enfoques que son :

. Ambiente de trabajo

Reacción al estudio de sistemas

Ambiente de trabajo

Debe introducirse un sondeo sobre las relaciones interpersonales y grupales, cultura organizacional, clima organizacional y ambiente físico del área.

Reacción al estudio de sistemas

Es importante observar si existen desde simples resistencias al cambio o hasta manifestaciones violentas como sabotaje contra el estudio de sistemas.

Para que de acuerdo con esto, evaluar y buscar la manera de cómo se desarrollará el estudio, ya que puede ser necesario postergarlo esperando que se susciten condiciones más propicias para llevar a cabo su realización.

3.2 PLANIFICACION DEL ESTUDIO

Resulta interesante mencionar la importancia de la planificación del estudio, ya que de acuerdo a la exploración realizada en la fase anterior, el analista tendrá un panorama más claro del área de estudio, y por supuesto se dará cuenta de que la inversión utilizada tendrá como consecuencia un valioso resultado.

A) Definición del objetivo de estudio

Una vez que se han detectado las principales fallas a resolver, es necesario determinar con claridad el objetivo del estudio, para evitar malentendidos que obstruyan o disgreguen el trabajo posterior.

Es aconsejable que antes de iniciar el estudio, se defina el objetivo con el jefe de la unidad o área afectada como podría ser el caso de la simplificación de un trámite, la reducción de costos, el cambio de determinado procedimiento, etc.

B) Investigación concluyente

Definido el objetivo, es pertinente realizar una investigación concluyente para determinar de una manera precisa la situación administrativa y los estudios que serán requeridos.

Esto involucra tanto la revisión de la literatura -- relacionada con el problema, como el primer contacto con la realidad que se vaya a estudiar.

No debemos confundir a la investigación preliminar con la concluyente. En la primera se busca determinar las condiciones generales del área, y en la concluyente se van a precisar los estudios específicos que se van a emplear para resolver un problema en particular.

- Fundamentos de la investigación concluyente :

- La determinación de las necesidades específicas que existen dentro del área de estudio.
- La descripción detallada de la ubicación, naturaleza y extensión del problema.

- ° La descripción general de la clase o tipo de conocimientos técnicos o habilidades que se requerirán para resolver el problema.
 - ° Estimación del tiempo, recursos humanos y materiales que serán necesarios.
- Contenido de la investigación concluyente :
- ° Información documental sobre : leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, informes, estadísticas, estados contables, presupuestos, anuarios y estudios anteriores realizados.
 - ° Información sobre el ámbito de trabajo : Pueden consultarse los organigramas junto con la lista de funciones de trabajos principales, también puede obtenerse; información sobre el grupo de funcionarios asignados a trabajos principales y a servicios auxiliares, los datos básicos sobre volúmenes de trabajo que atiende el área en estudio, así como los contactos de trabajo con otras áreas, se debe realizar un examen rápido de las condiciones materiales en que se trabaja, que incluyen espacio, mobiliario, etc., y por último analizar toda aquella información que ca-

racteriza a la unidad o área a investigar.

De acuerdo a los resultados de esta investigación se podrá determinar la complejidad del estudio, además de las posibilidades, costos de soluciones, alternativas y las técnicas más recomendables para realizarlo.

C) Aprobación para realizar el estudio

De acuerdo a la impresión del problema, obtenida de la investigación concluyente, tendrá que someterse a consideración de las autoridades de la organización, quienes determinarán la aprobación del estudio tomando en cuenta las características de costo y esfuerzo que exigirá.

Tal decisión delimitará las posibles áreas de responsabilidad en la implantación de las sugerencias que se presenten.

D) Plan de trabajo

Como seguimiento de los anteriores puntos, tenemos -

la formulación del plan de trabajo y los procedimientos necesarios para llevarlo a cabo.

Para lograr esto, es necesario examinar y desarrollar las diferentes alternativas que se han determinado en la investigación concluyente o definitiva y se fijan las bases generales que deberán guiarla.

- Contenido del plan de trabajo

En el plan de trabajo se deberá especificar con claridad qué es lo que se va a hacer, porqué, dónde, cómo, cuándo, quiénes lo harán y cuánto costará hacerlo.

Esto significa que es necesario preparar un documento que precise la naturaleza del problema y el propósito del plan, así como las acciones, los recursos, el tiempo y el costo que sean requeridos.

Para la presentación, ejecución y control del plan es muy recomendable que el mismo se constituya por escrito y se acompañe de representaciones gráficas. Este documento deberá contener, como mínimo, la siguiente información :

- . Los antecedentes y la justificación del estudio.
- . El objetivo del mismo y los resultados que se --
esperan obtener.
- . Su alcance.
- . Las actividades y etapas necesarias para lograr_
el objetivo.

Precisando los siguientes puntos :

- * Las áreas de investigación que cubrirá (siste-
mas, procesos, funciones, órganos, puestos, --
etc.)
- * Su localización estructural.
- * Los hechos, datos e informes que sean neces-
arios para llegar a conclusiones y recomenda-
ciones sólidas y efectivas.
- * Los recursos (humanos, materiales, técnicos y_
financieros) requeridos en cada acción o fase_
del estudio.

- Las fechas de inicio y terminación de cada fase o actividad, o sea, la programación de un calendario.
- El costo global y de cada parte del estudio.
- La adopción de una estrategia y táctica para conducir el estudio.
- La autorización del estudio y la clara identificación de quienes serán los responsables del mismo en cada una de sus etapas.
- Los programas auxiliares de información y orientación acerca de la naturaleza y los propósitos del plan.
- Representación gráfica del plan. Para la descripción gráfica del plan y de los subprogramas del estudio, se deberán utilizar las mismas técnicas que utilizamos en el "plan maestro de trabajo", (gráficas de gantt, camino crítico y pert) utilizando el número de gráficas que se crea conveniente.
- Gráficas de gantt.- Técnica de planeación y

programación que aplicada al trabajo de sistemas es de gran utilidad para el establecimiento del curso a seguir en el desempeño -- del analista en un proyecto, y en la especificación de las fechas de entrega de maquinaria y materiales durante la etapa de instalación del proyecto. En esta gráfica el eje horizontal se utiliza para representar el tiempo y la columna vertical de la izquierda para enlistar las actividades.

. Camino crítico y pert : Técnica de planeación y programación que utiliza puntos de referencia para las actividades y líneas que las unen para indicar su relación.

3.3 RECOPIACION DE DATOS

Una vez concluida la parte preparatoria del estudio, comienza la etapa de recopilación de datos, la cual además de recabar información procederá a registrar sólo aquellos hechos que permitan conocer y examinar lo que realmente acontece en el área o sección sujeta al estudio.

A) Requisitos que debe reunir la recopilación de datos.

Los datos que se recopilen, no deberán contener información insuficiente que tenga como consecuencia el determinar falsas y erróneas conclusiones, como acumular hechos innecesarios que provoquen confusiones y prolonguen inútilmente la duración del estudio. Los datos recopilados deberán reunir tres requisitos esenciales : completos, correctos y pertinentes.

Además, al recopilar los datos tendrán que seleccionarse, tomando en consideración el objetivo del estudio, revisando y evaluando estos datos periódicamente con el fin de asegurarse que se refieran al problema, ver si de ellos se derivan nuevos problemas y consecuentemente formular los posibles cambios o mejoras.

B) Registro de los datos

Es recomendable que el trabajo de la recopilación de los datos se establezca por escrito en el momento mismo de la observación de los acontecimientos debido a que de esto se derivan algunas ventajas.

- Dar a conocer a las diversas personas los objeti-

vos del estudio, lo que se ha hecho y lo que se --
está haciendo, y tener así la posibilidad de obte-
ner sugerencias para mejorarlo.

- Disponer de un historial completo del caso, que --
permita revisar y evaluar el trabajo, así como - -
compararlo con los planes y programas respectivos.
- El archivo de informes o estudios realizados pue-
de ser requerido para el entrenamiento de nuevo --
personal analista.

C) Obtención de la información

Para la realización de un estudio es necesario obte-
ner información con la cual se puedan conocer las --
características de la organización, determinar lo --
adecuado de los sistemas y procedimientos actuales, _
ya que en muy raras ocasiones se diseñan sistemas --
totalmente nuevos y por último información con res-
pecto al sistema y objetivos que desean los usuarios
que cumplan estos sistemas.

Para ello es necesario que el analista planeé los --
pasos que dará para la obtención de estos datos, lo
cual será a tres niveles :

- Información general
- Flujos y fuentes de información
- Procedimientos de los sistemas

- Información general

Aspectos generales de la organización áreas afectadas y ambiente en el cual operan los sistemas, lo cual abarca lo siguiente :

- **Características generales de la organización.**
Giro, fecha de fundación, tamaño y ubicación.

- **Marco legal.**
Tipo de organización, reglamentos, contratos y convenios relevantes.

- **Estructura y características operativas.**
Organización interna, manuales de organización procedimientos y políticas.

- **Marco Financiero.**
Instructivos contables, manuales de control interno, etc.

- Flujos o fuentes de información

- Nombre y objetivos del sistema
- Diagramas y descripciones de procedimientos incluidos en el sistema.
- Documentos principales utilizados y sus instructivos.
- Estimaciones de volúmenes de datos, frecuencia con que se generan.
- Costos actuales del sistemas y proyecciones a futuro.
- Evaluación del sistema actual.

- Procedimientos de los sistemas

Se estudia cada uno de los procedimientos por separado, aplicando las preguntas siguientes en cada uno de los puestos involucrados :

- Nombre del puesto.

- Nombre de la persona entrevistada.
- Tiempo en este puesto.
- Cómo debe iniciar su trabajo en ese procedimiento?
- Qué recibe o qué necesita recibir para efectuarlo? (orden verbal, original o copias de formato)
- De dónde lo recibe? (quién lo envía?)
- Cuándo lo recibe?
- Qué hace con lo recibido? (firmar, visto bueno, copiar, pensar, buscar, etc.)
- Qué formato(s) origina? (dar nombre y anexar un ejemplo vacío y otro que ejemplifique los datos que él lleva).
- Cuándo se debe hacer, o se hace este trabajo?
- Qué envía o comunica a otros puestos o personas? (dar nombre y descripción).

- A dónde lo envía? (quién lo recibe).
- Cuándo lo envía?
- Cómo sabe si su trabajo fue correcto?
- Cómo lo controla su jefe?
- Cómo lo controlan los puestos que realizan los -
pasos anteriores y posteriores al suyo?
- Cómo se actúa en caso de error?
- Cómo se actúa con los errores en los trámites --
anteriores?
- Principales dificultades o problemas que se tie-
nen en este trámite y sugerencias del empleado -
para evitarlos.
- Principales errores que se pueden cometer y su -
causa.
- Sugerencias del empleado para mejorar su traba--
jo.

D) Medios para la obtención de la información

La información requerida en cada uno de los niveles se obtendrá por tres medios principales.

- Entrevista directa
- Observación indirecta
- Cuestionarios

Este tipo de estudios requieren también de técnicas o instrumentos específicos para el ordenamiento y presentación de los datos, entre los cuales se encuentran los organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de trabajo, cuadros estadísticos, etc.

- Entrevista directa

El análisis de sistemas y procedimientos obtiene la información en el lugar donde se desempeñan las actividades operativas que se estén desarrollando o en la sección de la empresa que le interesa, utilizando para ello las siguientes herramientas :

- Entrevistas al personal.

- Observación del ambiente de trabajo.

- Formatos en uso.

- Entrevistas al personal

El sistema de entrevistas es la forma más importante de recabar datos, pero esto no es una tarea fácil, pues en cada una de ellas el analista no sólo obtiene datos y desarrolla su labor, sino que también está vendiendo su trabajo de sistemas.

El analista debe encauzar la entrevista para que el entrevistado se concentre en su problema, sugiera acerca de qué se necesita hacer, cómo obtenerlo, opine sobre soluciones probables o sobre el resultado de cualquier suceso importante y exponerle el enfoque del analista, siempre alentando, nunca criticando y tratando de encontrar algo que admirar acerca del funcionamiento. Es por esto que la entrevista debe estar diseñada no sólo para obtener resultados sino también para que produzcan una actitud amistosa que genere confianza, con lo cual se podrá volver al entrevistado en un futuro no lejano con

toda confianza.

Hay que recalcar que la información sobre un procedimiento en operación forzosamente deberá obtenerse en el lugar mismo en que se está llevando a cabo, pues de esta manera todos los datos estarán al alcance del personal entrevistado, los cuales los puede corroborar el entrevistador con los siguientes instrumentos administrativos :

• **Observación del ambiente de trabajo**

Simultáneamente a la realización de las entrevistas con el personal, el analista debe observar el ambiente de trabajo que se da en ese lugar, así como el arreglo del mismo, la cohesión grupal, las pugnas entre el personal, los tiempos de ocio, el tipo de equipo que está usando, su estado y antigüedad, además de obtener los nombres del personal clave.

• **Formatos en uso**

Otra forma de obtener información relativa a -

cada procedimiento es a través del examen físico de los formatos. Es conveniente que el analista recopile un ejemplar completo (original y todas sus copias) de cada uno de los formatos que intervienen, los cuales serán de gran utilidad para apreciar el modo de elaboración, así como la distribución de cada uno de sus tantos.

. Observación indirecta

La información obtenida con los medios anteriormente descritos puede ser ampliada con este medio, el cual consiste en consultar archivos y registros sobre un procedimiento; un adecuado muestreo de expedientes mostrará el tipo de problemas que habitualmente se presenta, el tipo de errores que se cometen, los trámites que se siguen en determinados casos, tiempo para concluir cada operación y en general gran cantidad de los datos que difícilmente se captan durante la entrevista directa.

. Cuestionarios

Es un instrumento escrito o impreso en el cual las personas proporcionan información de manera confidencial al investigador.

El cuestionario permite el examen de un mayor número de casos en corto tiempo en relación -- con la entrevista, lo cual implica un costo -- menor, además sigue un esquema establecido y -- existe un mínimo riesgo de desvirtuar los resultados como ocurre muchas veces en la entrevista.

El contenido del cuestionario puede contestarse en el momento que se considere más oportuno, debido a esto el informante cuenta con -- tiempo para recurrir a sus propios archivos.

Tipos de cuestionarios :

- * Cuestionario de preguntas abiertas.
- * Cuestionario de preguntas cerradas.
- * Cuestionario de preguntas de elección múltiple.

- * Las preguntas abiertas son aquellas en las que el informante responde a su libre criterio, no existe restricción alguna en la forma de la respuesta.
- * Las preguntas cerradas son aquellas en las que el investigador fija de antemano las posibles respuestas que pudieran contestarse con un "si" o un "no" (dicotómicas); cuando se abre una tercera opinión "no sé" o "sin opinión", son tricotómicas.
- * Las de elección múltiple son preguntas cerradas, pero admiten una serie de opiniones fijadas de antemano. Ejemplo : Dónde compra usted preferentemente su ropa? (Marque con una "X" el cuadro correspondiente).

1	2	3	4
MERCADO	TIENDAS DE AUTOSERV.	TIENDA DE ROPA	OTROS (ESPECIFIQUE)

Preparación del Cuestionario :

Para preparar un cuestionario, se consideran los siguientes aspectos :

- * **Todo cuestionario deberá formularse con instrucciones y notas explicativas que permitan al informante tener claridad y le evitan confusiones o incertidumbre en sus repuestas**
- * **Se debe(n) elaborar de acuerdo a los objetivos que se tengan.**
- * **Deberán formularse relativamente pocas preguntas.**
- * **Las preguntas deberán responderse en forma numérica.**
- * **Las preguntas tienen que ser sencillas.**
- * **Procurar que las preguntas no originen prejuicios.**
- * **Tratar de que las preguntas no sean indiscretas.**

* Buscar que las preguntas sean fáciles de corroborar.

La labor de investigación deberá enfrentarse sin prejuicios por parte del personal analista y sin opiniones prejuzgadas.

Con el fin de evitar actitudes y criterios desfavorables hacia los analistas, será necesario que éstos no hagan ningún tipo de promesas que no estarían en posibilidad de ser cumplidas.

3.4 ANALISIS DE DATOS

Concluida la fase de recopilación y registro de los datos, estos deberán someterse a un proceso de análisis o examen crítico, el cual permitirá encontrar las razones o circunstancias que impiden la operación normal de un sistema, un procedimiento o un método de trabajo, resaltando deficiencias, errores, retrasos, despilfarros, etc.

En esta etapa del estudio de sistemas es cuando el analista debe poner en práctica una de sus principales ca-

racterísticas, la mente analítica, para que a través de ella pueda distinguir lo que es la causa de un problema, de sus síntomas y así enfocar su iniciativa a la solución. Se dice que los buenos analistas en esta etapa tienen su mayor participación por su gran capacidad analítica, pues aunque conozca y aplique adecuadamente las técnicas de diagramación si no tiene capacidad destacada no podrá concluir el trabajo con un resultado totalmente satisfactorio.

NATURALEZA Y FINALIDAD DEL ANALISIS

El análisis de una situación o problema administrativo significa el dividir o separar sus elementos componentes hasta conocer la naturaleza, las características y las causas de su comportamiento, sin descuidar la relación de interdependencia e interacción de las partes con el todo, y de éste con su medio ambiente.

La finalidad del análisis será decretar las bases para desarrollar o impulsar opciones de solución al problema que se estudia, con la intención de introducir medidas de mejoramiento administrativo.

ACTUALIZACION DEL ANALISIS

El análisis proporciona una descripción ordenada de los datos, a fin de someterlos a un examen crítico, el cual permita conocer en todos sus aspectos y detalles la finalidad por la cual se aplica el estudio encaminando este esfuerzo de racionalización a determinar los problemas.

Dentro de este proceso podría distinguirse la siguiente secuencia :

- A) Conocer el hecho o situación que se analiza y describirlo.
- B) Descomponerlo a fin de conocer todos los detalles y aspectos.
- C) Analizarlo críticamente y comprender cada elemento, o componente del hecho específico de estudio.
- D) Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto, tomando en cuenta que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por si solos, sino

que son también resultado de las circunstancias del ambiente que los rodea.

- E) Identificar y explicar las deficiencias y sus causas con el fin de darles solución, esto es, formular un diagnóstico de la situación.**

Quando los hechos estén organizados se procederá a aplicar sistemáticamente las siguientes preguntas a las distintas partes de los procedimientos :

PROPOSITO : Qué es lo que se hace? Es necesario? Porqué y para qué?

LUGAR : Dónde se hace? Es necesario hacerlo allí? Porqué y para Qué?

SUCESION : Cuándo se hace? Es necesario hacerlo entonces? Porqué y para qué?

PERSONA : Quién lo hace? Podría hacerlo mejor otro? Porqué y para qué?

MEDIOS Y PROCEDIMIENTOS : Cómo se hace? Podría hacerse más económicamente de otro modo? Porqué y para qué?

Cuando no se obtenga una respuesta satisfactoria el analista en sistemas procederá a eliminar, combinar y ordenar o simplificar.

Esta serie de preguntas se hacen de acuerdo con el método deductivo, es decir, de lo general a lo particular.

ANALISIS PARTICULAR

Aquí se le dará un seguimiento a los problemas que fueron encontrados en el estudio preliminar (operaciones repetidas, cuellos de botella, desplazamiento de formatos o materiales y control interno) buscando la solución a cada uno de ellos.

Además se hará un análisis de los formatos para lo cual se recomienda utilizar las siguientes preguntas :

- Los formatos utilizados tienen razón de existir?
- Es posible reunir dos o más formatos en uno sólo?
- Existen copias inútiles, que solamente multiplican los archivos utilizados?
- El llenado de los espacios sigue un orden lógico o --

éste es desordenado?

- Son adecuados los espacios para la información que -- van a contener?
- Se aprovecha íntegramente el espacio disponible? o -- Quedan espacios sin llenar? o El espacio es insufi--- ciente?
- Se obtienen copias legibles o borrosas?
- En el almacén de papelería existen fuertes cantidades de formatos que no se utilizan o que estén obsoletos?
- Se han producido agotamientos de formatos por causa - de entrega inoportuna del impresor o por descuido de_ su existencia?

Estas son sólo una cuantas preguntas que deben aplicarse en el análisis de formatos, debiéndose de profundizar y_ ampliar el análisis según el caso concreto.

TIPOS DE GRAFICAS

En sistemas se clasifican los diferentes tipos de gráfi-

cas en función del campo que describe cada tipo, obteniendo de ello las tres categorías siguientes :

- **GRAFICAS DE FLUJO** : Representan básicamente flujos de operaciones, manejo de formas y programas de computadora.
- **GRAFICAS DE ORGANIZACION** : Representan las relaciones formales existentes entre el personal .
- **GRAFICAS DIVERSAS** : Son las que no están comprendidas en las categorías anteriores por cruzar información, por lo cual dificultan su clasificación.

GRAFICAS DE FLUJO

Son representaciones simbólicas de un procedimiento administrativo. Este tipo de gráficas son las que con mayor amplitud se utilizan en los estudios de sistemas, adaptándose a los problemas especiales adquiriendo por ello diversos títulos. Las gráficas de flujo más utili-

zadas son las siguientes :

- Gráficas de flujo de operaciones o de flujo de proceso.
- Diagrama esquemático de flujo.
- Gráfica de flujo de formas.
- Gráfica de flujo en relación con la ubicación del equipo.
- Gráfica de flujo y procedimientos de las computadoras o diagramas lógicos.
- Gráfica de distribución de formas.

GRAFICAS DE ORGANIZACION U ORGANIGRAMAS

Son aquellas que se utilizan para representar las relaciones entre el personal. Es uno de los sistemas más familiares de gráficas y que son tan fáciles de entender como de dibujar. La gráfica consiste en cierto número de casillas que representan personas, puestos o autos. los cuales están conectados de tal manera que represen-

tan grados de autoridad o responsabilidad.

Las gráficas de organización también pueden llevar algunos otros propósitos informativos, tales como los salarios, requerimientos del personal o grados de escalafón.

Las gráficas y organigramas pueden presentarse en las siguientes formas :

1. Organigrama vertical
2. Organigrama horizontal
3. Organigrama circular
4. Organigrama escalar

Tanto los organigramas verticales como las demás formas de gráficas de organización representan lo mismo, las relaciones formales entre el personal, por ello únicamente nos limitaremos a recomendar al analista que los use adecuadamente, representando la realidad que palpa durante su estudio y no la que deberá de ser; así descubrirá entre otras cosas, duplicidad de mando, problemas en las líneas formales de autoridad y comunicación, excesivo personal para una adecuada supervisión entre to-

dos.

GRAFICAS DIVERSAS

Además de las gráficas pertenecientes a los campos del proceso y la organización, hay cierto número de tipos de gráficas diseñadas para aplicarse en situaciones especiales o para usos generales. Los más utilizados son los siguientes :

- Gráficas de la distribución del trabajo.
- Gráficas de responsabilidad lineal.
- Gráficas de programación o de gantt.
- Gráfica de la distribución del trabajo

Es un útil auxiliar para reunir información a cerca de las actividades de una unidad funcional, en una presentación lógica y ordenada para facilitar su análisis. Esta se conforma de una columna a la izquierda donde se anotan las actividades por orden de importancia decreciente; en el lado derecho hay columnas in-

individuales para cada uno de los empleados de la unidad. Debajo del nombre de cada empleado se describen las tareas individuales pertenecientes a cada actividad, anotando el tiempo que dedica a cada tarea en horas, semanas o meses.

- Gráficas de responsabilidad lineal

Representa la información acerca del grado de responsabilidad de cada uno de los puestos en la ejecución de varias funciones. Se usa como suplemento del manual de organización.

- Gráficas de programación o de gantt

La gráfica más sencilla y la de mayor utilidad es la gantt.

La gráfica de gantt tiene entre sus usos más comunes los siguientes :

- Representar la ejecución o la producción total relacionándolas con el tiempo.

- Aplicado al trabajo de sistemas, la gráfica demuestra su gran utilidad como un instrumento para planear y programar el desempeño del analista en el curso de un proyecto de sistemas y en la entrega de maquinaria y materiales durante la etapa de instalación del proyecto.

Para finalizar lo relativo a gráficas es menester decir que así como no es conveniente utilizar todos los diagramas en un solo estudio, tampoco conviene no utilizar ningún diagrama. Debiendo determinar en cada uno de ellos lo que conviene aplicar para captar mejor la situación que se va a estudiar.

Para resumir esta parte del trabajo, mencionaremos que los datos recopilados se someten a un proceso de análisis o examen crítico, con la intención de descubrir y conocer las causas que originan el malestar e impiden el funcionamiento normal de un sistema.

Este esfuerzo servirá de base para el desarrollo de soluciones factibles a los problemas que se vayan presentando, también a las situaciones o circunstancias que originaron el estudio, así como para la formulación de recomendaciones de mejoramiento administrativo.

3.6 FORMULACION DE RECOMENDACIONES

Como consecuencia al análisis de datos y a la formulación del diagnóstico que se explicaron en la parte anterior del trabajo, se tendrá la posibilidad de proponer el desarrollo de determinado número de posibles soluciones al problema, evaluando sus ventajas y desventajas, presentándolas en forma de sugerencias o recomendaciones.

Esta fase se podría decir que es la contraparte de lo anterior, (análisis de datos) es decir, que los elementos separados y diseminados, se combinan en una labor de síntesis; debido a la búsqueda de nuevas elecciones de mejoramiento se denomina como la "fase constructiva" del estudio. De acuerdo a esto se formarán nuevas unidades integradas de manera tal que proporcionen las respuestas adecuadas a las expuestas en el transcurso de la investigación.

Es conveniente tomar en consideración las siguientes sugerencias, antes de formular las recomendaciones :

- A) No desconectarse en ningún momento de los objetivos del estudio, en especial, cuando llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.

- B) Tomar en cuenta la experiencia de trabajos realizados anteriormente, sin apegarse a soluciones que se basan en un solo modelo.
- C) Dar preferencia a las recomendaciones factibles, prácticas o viables, que sea posible aplicarse de acuerdo a la realidad que vive la empresa.
- D) Deshechar posibles soluciones que necesiten de complejos y difíciles sistemas que requieran de la participación de más áreas de estudio, cuando estas soluciones sean inciertas de lograr.

Es importante recordar que la mejor solución será aquella que permita realizar un trabajo o tomar una decisión dentro del tiempo requerido y con el mínimo uso de recursos utilizados.

La formulación de recomendaciones implica el desarrollo de medidas de mejoramiento. En primer lugar el analista deberá poner en juego sus recursos de imaginación y habilidad creativa, y tomar en cuenta todas las soluciones posibles.

En segundo término tendrá que elegir las sugerencias

factibles analizando con detenimiento las ventajas y limitaciones de cada una de ellas.

Al presentar las recomendaciones conviene seleccionar -- sólo algunas de las más viables, ya que no es conveniente exhibir todas las opciones cuando éstas sean muy numerosas.

Cada opción deberá acompañarse con la estimación de los costos, la supresión de algunos de los requerimientos de recursos humanos, materiales y económicos, así como de sus ventajas y limitaciones:

CLASES DE RECOMENDACIONES

Podemos decir que las recomendaciones que resulten de un estudio se podrán clasificar de cinco formas distintas que son las siguientes :

A) Recomendaciones de eliminación

Exclusión de un sistema de trabajo; eliminación de procedimientos o de pasos dentro de un procedimiento; reemplazo de formas, registros e informes; supresión de unidades u órganos administrativos, baja

de plazas dentro de un puesto, etc.

B) Recomendaciones de adición

Introducción de un nuevo sistema; operaciones adicionales en un procedimiento, o todo un procedimiento adicional; una unidad administrativa dentro de la estructura de la organización; programas adicionales, aumento de plazas, etc.

C) Recomendaciones de combinación

Combinar el orden de las operaciones de un procedimiento considerando factores como : lugar y secuencia de ejecución, así como la persona que las realiza, etc.

D) Recomendaciones de modificación

Como los cambios en los procedimientos o en las operaciones; redistribución de unidades administrativas, de funciones o del espacio de trabajo; modificaciones en las formas, registros e informes, etc.

E) Recomendaciones de simplificación

Entrada de mejoras en los métodos de trabajo mediante el análisis de las operaciones de un procedimiento; simplificar las estructuras orgánicas para agilizar los procesos de comunicación, decisión y coordinación, etc.

ELABORACION DEL INFORME

Las disposiciones de mejoramiento que sugieran, deberán presentarse por escrito, redactándose para ello un informe en el que se expongan las razones que fundamentan los cambios propuestos, y también que faciliten la toma de decisiones al respecto.

Es conveniente que el resultado del estudio y las recomendaciones se presenten en forma condensada, usando un lenguaje exento de tecnicismos y detalles poco entendibles.

El informe constará regularmente de los siguientes elementos :

Una introducción que resuma el propósito, el enfoque, --

limitaciones y el plan de estudios, el cuerpo o parte principal del informe donde se consignen los hechos, argumentos y justificaciones; la parte de conclusiones y recomendaciones y por último, los apéndices o anexos donde se incluirán las gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que sean considerados como elementos auxiliares para apoyar las propuestas y recomendaciones.

DISEÑO DEL NUEVO SISTEMA

Una vez que el funcionario a quien se le ha encargado la autoridad suficiente para la toma de decisiones ha escogido la(s) opción(es) que considera más idónea(s) se dará paso al diseño del nuevo sistema.

Este consiste en desarrollar la opción seleccionada para darle solución al problema objeto del estudio.

El diseño del nuevo sistema tendrá que ser cauteloso hasta que permita demostrar su eficacia, pero deberá ser lo suficientemente amplio para ajustar una base que sirva para precisar de manera objetiva y realista los requerimientos de recursos, tiempos y costos. En particular es importante especificar el cálculo de los costos.

de las modificaciones e instalación del nuevo sistema.

En este diseño se deberán tomar en cuenta todos los componentes del mismo sistema, la asignación óptima de los recursos, así como el establecimiento de un marco de trabajo integral, relacionando y coordinando adecuadamente al elemento humano junto con el flujo de información para lograr los objetivos del área o unidad en estudio.

3.6 SUGERENCIAS PARA SU IMPLANTACION

Habiendo concluido la fase de formulación de recomendaciones, lo que sigue es poner en práctica las medidas de mejoramiento que se derivaron de estas recomendaciones, lo cual es responsabilidad de los ejecutivos y personal directivo de la empresa con la planeación y coordinación del personal de sistemas.

Durante el desarrollo del estudio para implantar un nuevo sistema, es importantísimo que el analista mantenga las mejores relaciones con el personal de la empresa y sobre todo con el que es clave, procurando que éste le brinde al analista su cooperación. Dicha situación ayuda a la solución del problema, además que establece un

grado de aceptación de las medidas propuestas.

Las objeciones a la rutina pueden crear un problema nuevo al sistema que se desea implantar. Sin embargo, con frecuencia pueden ser solucionados con rapidez por los supervisores, sin obstaculizar el nuevo método, ya que los supervisores debieron de estar convencidos previamente de la utilidad y necesidad de la implantación del nuevo sistema. La falta de colaboración de los supervisores podrá agrandar todo el problema, a tal grado que el método propuesto no sea aceptado o si lo es, la implantación resultará difícil y tardada.

Como una alternativa para solucionar lo antes mencionado sería la de realizar reuniones con el personal afectado, con el fin de solucionar las dudas o los problemas que se vayan presentando, para no entorpecer el seguimiento del plan que se propone.

En la fase de implantación se podrían distinguir tres aspectos que abarcarían esta parte y son los siguientes:

- 1º La formulación de un programa para la implementación del nuevo sistema.
- 2º La integración de los recursos humanos y materiales.

que sean necesarios.

3° La ejecución del programa.

FORMULACION DE UN PROGRAMA PARA LA IMPLANTACION DEL NUEVO SISTEMA

El primer paso en la formulación del programa de implantación será determinar las actividades que deben desarrollarse y la secuencia de su realización.

El siguiente paso será precisar las necesidades en cuanto a personal, instalaciones, mobiliario y equipo, formatos de oficina, manuales e instructivos de trabajo, etc., y los recursos que serán necesarios para cumplir con la implantación de las recomendaciones.

Es conveniente fijar el tiempo y fechas, en que habrán de iniciarse y terminar cada una de las actividades del programa y aquellas en que deberán estar disponibles los recursos antes mencionados.

Resulta importante y necesario aclarar quién o quiénes serán los responsables de la ejecución del programa total y de cada una de sus etapas. Tomando en cuenta la

naturaleza de los analistas y el grado de participación que tengan estos en la unidad o área en que se introducirá el nuevo sistema.

Es menester advertir al personal que va a verse afectado por los nuevos métodos y procedimientos de trabajo, por medio de programas de información y orientación sobre la naturaleza, propósito y generosidad de las disposiciones que habrán de introducirse.

Para determinar, el programa tendrá que señalar o precisar el método de implantación que sea más conveniente a utilizar y que vaya de acuerdo a las características del nuevo sistema y a las condiciones en que se encuentre el área o unidad a la cual se le va a imponer.

Hay distintas maneras para implantar mejoras administrativas, y cada una responde según sea el problema de que se trate o el grado de complejidad del sistema a implantar.

A continuación mencionamos los distintos métodos de implantación :

A) Método instantáneo

B) Proyecto piloto

C) Implantación en paralelo

D) Método parcial o por aproximaciones sucesivas

A) Método instantáneo

Comúnmente si el nuevo sistema es relativamente sencillo y no involucra a un número excesivo de unidades, áreas y departamentos administrativos o a un gran volumen de operaciones, este método es el más aconsejable y el más aceptado en la práctica.

Este método busca en forma sencilla implantar un nuevo sistema a menos que se presenten los tres casos siguientes :

- 1º Si se trata de un cambio radical, que implique el uso de equipo diferente.
- 2º Si el cambio requiere de la utilización de locales separados entre si por una gran distancia, y no se cuenta con los medios adecuados que permitan un sencillo y oportuno desplazamiento.

3º Si la gran mayoría del personal que habrá de operar el nuevo sistema no está convencido de su utilidad.

B) Método del proyecto piloto

Estriba en efectuar un ensayo del nuevo sistema en sólo una parte del total de la organización, con la finalidad de medir su eficacia.

Debe entenderse que esto sólo es posible cuando existe una relativa semejanza en las condiciones que imperan en la organización como un todo.

Su principal beneficio radica en que permite introducir cambios en una escala reducida, realizando las pruebas que se consideren necesarias para buscar la validez y la efectividad del sistema propuesto, antes de realizarlo en forma global o general.

Una factible desventaja consistiría en que no siempre es posible aseverar que lo que es válido para una parte del todo lo es igual para las partes restantes.

Asimismo, generalmente a los proyectos pilotos se -- destinan recursos fuera de lo normal, así como una -- atención especial que no puede ampliarse posterior-- mente a toda la organización.

C) Implantación en paralelo

Es recomendable utilizar el método "en paralelo", -- cuando se trata de la implantación de proyectos de -- gran amplitud que a su vez implican procesos comple-- jos. Este método consiste en la operación simultá-- nea por un período determinado, tanto del sistema -- tradicional como el que se va a implantar. Esto -- permite efectuar modificaciones y ajustes sin crear -- problemas graves, suscitados al mismo tiempo, que el -- nuevo sistema se encuentre funcionando normalmente -- antes de que se suspenda la operación anterior.

Este método permite que el personal encargado del -- nuevo sistema pueda irse familiarizando con su ope-- ración sin la presión que significa estar trabajando -- con la posibilidad de causar efectos irreversibles. -- También garantiza una mayor seguridad en las opera-- ciones que se realizan durante el cambio del siste--

ma, ya que cualquier peligro puede afrontarse sin precipitaciones.

Cuando se dé el caso en que el mismo personal encargado del sistema tradicional, también sea el que vaya a operar el nuevo, se recomienda la programación de períodos especiales de trabajo en paralelo, pretendiendo con estos que no alteren ni afecten el curso normal del sistema que va a ser sustituido.

Para comenzar con esta etapa de implantación en paralelo, será necesario tener disponibles con anterioridad, los manuales y circulares que permitan conocer el nuevo sistema a los usuarios del servicio. Además se debe proporcionar al personal los elementos o herramientas necesarios para que desarrolle eficientemente las labores que les sean encomendadas.

Es importante hacer notar que no en todos los casos es conveniente establecer este tipo de implantación, es aconsejable sólo en aquellos sistemas cuyo funcionamiento inicial pudiera descontrolar a los usuarios que ya estaban acostumbrados al sistema anterior. Debido a esto, la implantación en paralelo --

deberá extenderse sólo hasta el momento en que exista la seguridad de que el nuevo sistema funcionará sin errores y confusiones, aseverando con seguridad que puede eliminarse el sistema antiguo sin mayores dificultades.

D) Método de implantación parcial o aproximaciones sucesivas

Este método consiste en seleccionar parte del nuevo sistema, o pequeñas partes del mismo e implantarlas tratando de no causar grandes alteraciones; y avanzar al siguiente paso únicamente hasta que se haya asegurado suficientemente el anterior.

Por lo tanto, podemos decir que este método es con mucho el más apropiado para implantar sistemas de gran magnitud.

Al tratarse de un método más lento y cómodo que los anteriores, propicia más seguridad aunque en ocasiones requerirá más tiempo del que fue previsto inicialmente. No obstante esta aparente desventaja se compensa, ya que permite un cambio gradual y perfec-

tamente controlado.

INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

Para continuar con este segundo aspecto podemos decir que, una vez que el programa de implantación haya sido confeccionado y aprobado, el siguiente paso estribará en reunir los recursos humanos y materiales que previamente se consideraron necesarios para la operación del nuevo sistema.

A continuación se deberán elaborar los manuales e instructivos de trabajo, los formatos de oficina; también se deberá integrar el mobiliario y equipo, así como los suministros, espacio, equipo, papelería, etc., requeridos para operar el nuevo sistema.

Igualmente se procederá a instalar el local, o sea, arreglarlo físicamente, acondicionando el lugar donde se desarrollen las labores y por último efectuar una distribución equitativa del espacio.

Se deberá seleccionar y capacitar al personal que vaya a operar los nuevos procedimientos de trabajo.

con base en las necesidades del nuevo sistema y al tipo de programa de implantación.

Una vez seleccionado el personal idóneo y el nuevo procedimiento se dispondrán de copias suficientes del mismo para cubrir cada uno de los empleados; el analista procederá a aclarar los pasos de procedimiento, incluyendo una demostración práctica, enfatizando los puntos clave de cada operación. Posteriormente los empleados procederán a efectuar una aplicación práctica.

Es importante mencionar la utilidad que tiene la "documentación del estudio", ya que esta parte es básicamente productiva para el analista de sistemas y para su departamento, pues es aquí donde recopila todos los documentos y papeles que se utilizaron en el estudio y que servirán posteriormente en la realización de estudios que se puedan efectuar en la misma área o en áreas afines con problemas afines.

A continuación mencionaremos algunos de los documentos más importantes utilizados en el estudio y que pueden servir para otros :

- ANTECEDENTES** : Solicitud del estudio o la información que determinó el estudio.
- OBTENCION DE LA INFORMACION** : Cuestionarios levantados, datos estadísticos utilizados y diagramas que se elaboraron
- ALTERNATIVAS DE SOLUCION** : Determinación de los puntos a mejorar, deficiencias detectadas, propuestas para su solución y diagramas recomendados.
- DOCUMENTO FINAL APROBADO** : Lo constituye las actividades que se llevaron a cabo para implantar las recomendaciones. Además de incluir la información que se considere pertinente para ser utilizada en el futuro.

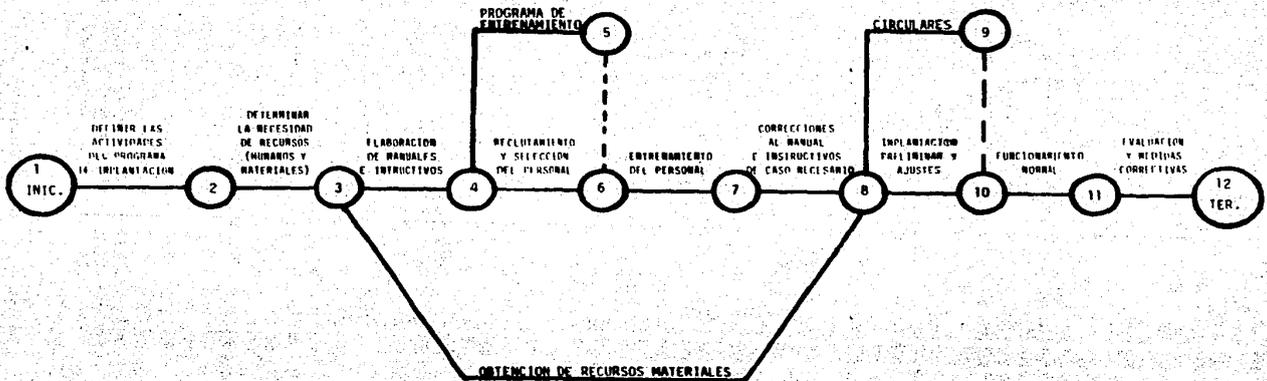
EJECUCION DEL PROGRAMA DE IMPLANTACION

Una vez cubiertos los pasos anteriores, se procederá a poner en operación el nuevo sistema, asignando el método de implantación que previamente se haya seleccionado, ejecutando las actividades programadas al efecto y siguiendo las líneas directrices establecidas en los manuales e instructivos.

En el momento de realizarse la implantación se podrán elaborar circulares con el fin de darlo a conocer a sus usuarios y deberá continuarse con la labor de información, persuasión y orientación hacia las personas que se vean involucradas en el cambio.

En seguida pondremos un ejemplo del modelo de red de actividades para la implantación de un sistema, el cual podrá adaptarse según las necesidades de cada procedimiento en particular.

**MODELO DE RED DE ACTIVIDADES
PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA**



3.7 EVALUACION

Ya que se ha implantado el nuevo sistema administrativo, es imprescindible que el personal que se encargó de su implantación, se mantenga informado de su aplicación con el fin de comprobar la eficacia de las mejoras introducidas y, si se da el caso, recomendar las medidas correctivas más viables.

TECNICAS DE INFORMACION

Las constituyen básicamente los mecanismos empleados para la obtención de la información necesaria para corroborar la eficacia de las mejoras introducidas, ya que éstas son muy variables de acuerdo a las características de cada dependencia, área, unidad, departamento, etc.

ADOPCION DE MEDIDAS CORRECTIVAS

De acuerdo al resultado que se obtenga de las observaciones que se hagan durante un período razonable de operación del nuevo sistema, se podrán encomendar modificaciones o algunos cambios a alguna de las partes que componen el mismo.

Es importante conocer los resultados del nuevo sistema antes de tratar de introducir medidas correctivas de manera precipitada, en el instante y lugar en que se presenten o detecten, a menos que fuera muy elocuente y por lo tanto fuese necesario introducirlas.

Esto resulta recomendable, ya que en algunos casos la solución a un problema particular resulta parcial si no se corrigen las causas que lo generan, y éstas pueden estribar en otros niveles de operación.

3.8 MANTENIMIENTO DEL PROCEDIMIENTO

Es la última fase de un estudio de sistemas y la que queda latente, ya que la revisión que se efectúa en esta fase no sólo trata de determinar si se lleva a cabo o no el procedimiento establecido como resultado del estudio, sino que en vista del dinamismo de las empresas detecta los cambios internos o externos que han repercutido en deficiencias en los procedimientos o adaptación que se le han hecho a éstos sin quedar establecidos por escrito.

La periodicidad de la revisión quedará establecida con base en la sencillez o complejidad del procedimiento, la cual no deberá ser menor a tres meses después de haberse implantado, ya que en ese lapso se estará adaptando el personal a ese procedimiento y por lo tanto no estará dando sus mejores resultados.

Siendo lo más recomendable establecer una revisión periódica de acuerdo a las necesidades de la empresa aunque en última instancia queda determinada por la experiencia que se tiene en cuanto al conocimiento del dinamismo de los procedimientos.

Los resultados de esta etapa pueden ser desde un registro de la revisión, modificación en una parte del procedimiento, hasta la detección de la necesidad de un estudio de sistemas y procedimientos.

III MANUALES ADMINISTRATIVOS

1 CONSIDERACIONES PRELIMINARES

1.1 DEFINICION

Los manuales administrativos son un medio de información útil y necesaria, que representan en esencia un canal para comunicar las decisiones de la administración, concerniente a la organización, políticas y procedimientos dentro de una empresa.

1.2 OBJETIVO

Los manuales administrativos tienen como propósito comunicar en forma ordenada y sistemática la información que sea necesaria a la empresa y unidades que la forman.

Según el área de aplicación, los manuales permiten cumplir, entre otros, los siguientes objetivos generales :

- A) Presentar un panorama general de la empresa.
- B) Determinar las funciones encomendadas a cada unidad.

administrativa.

- C) Contribuir a la ejecución correcta de las labores -- encomendadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- D) Ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del -- trabajo.
- E) Suministrar información básica para la implantación_ de medidas de reforma administrativa.
- F) Se utilizan como medio de integración y orientación_ al personal de nuevo ingreso, facilitando así su incorporación.

1.3 NECESIDAD DE LOS MANUALES

Són los manuales administrativos un producto que en los_ últimos años han tomado gran importancia para el funcio- namiento adecuado de las empresas. Los manuales admi- -- nistrativos se han derivado de la labor del administra- dor, que considerando la necesidad de crear un orden y - un sistema en las actividades que se desarrollan en la - empresa, se ha visto obligado a la utilización de éstos,

buscando que la labor de los mismos cubra la necesidad de mantener comunicado al personal idóneo de las modificaciones en las actividades de la gerencia, con respecto a la organización, políticas, procedimientos y programas que entregados por escrito son imprescindibles para que una empresa se desarrolle eficientemente.

1.4 UTILIDAD

Es de suma importancia la utilidad de los manuales ya -- que a consecuencia de ellos se ha dado vida a una serie de técnicas de la administración moderna, como la valoración de puestos en la administración de salarios que han hecho que los manuales administrativos sean una herramienta insustituible para el director que requiera tener en su empresa, el personal capaz y necesario para garantizar e incrementar su presencia en el mercado logrando con ésto aumentar la eficiencia de la organización. Los manuales administrativos revisten una gran importancia, ya que demuestran su utilidad basándose en los siguientes beneficios :

1. Se acentúan los objetivos de la empresa.
2. Se clasifica la estructura de la organización y de -

sus responsabilidades.

3. Establecen la guía del trabajo a ejecutar.
4. Señalan la uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas.
5. Incluye el organigrama que muestra la estructura formal de la organización.
6. La descripción de coordinación de las actividades que se deben cumplir en cada uno de los puestos de la organización.
7. La manera de llevarlos a cabo.
8. Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.
9. Eliminación de duplicaciones innecesarias.
10. Los requisitos que debe reunir cada persona que debe ocupar un puesto en la organización.
11. El flujo de la información administrativa.

12. Indican las formas y reportes que deben prepararse y manejarse.
13. Auditoría interna de políticas, procedimientos y controles.
14. El adiestramiento de supervisión y desempeño a nivel ejecutivo.

2 EL MANUAL DE ORGANIZACION

2.1 CONCEPTO

Documento interno de la empresa en donde se plasma la estructura y funciones de la misma.

ESTRUCTURA: Que depende de quién?

FUNCIONES : Qué debe hacerse? Quién debe hacerlo? y objetivo de lo que realiza cada quien.

2.2 IMPORTANCIA

Si una de las tareas a realizar por la administración --

son el organizar, delegar, supervisar y estimular la ejecución del trabajo, podemos decir que la planeación de la organización es la que cristaliza estos aspectos, conjuntamente con los objetivos de la empresa.

Es importante señalar que el manual resulta oneroso y hay que evaluar si los beneficios que se van a obtener son suficientes para costear su valor; el criterio de los administradores influye de una manera determinante para dilucidar Cuánto va a servir en relación a lo que va a costar? este documento puede abarcar a toda la institución en general, o a cualquiera de sus áreas hasta nivel departamental.

2.3 CONTENIDO DEL MANUAL

El manual de organización interno es el instrumento administrativo cuyo objetivo es integrar información relativa a la organización de un organismo social en su conjunto.

El contenido del manual puede variar, ya que no existe una estructura uniforme con respecto a éste. Sin embargo, podemos decir que dicho documento contiene información ordenada, detallada y sistemática sobre los si-----

güentes aspectos :

- A) Identificación
- B) Índice
- C) Introducción
- D) Antecedentes históricos
- E) Marco jurídico
- F) Atribuciones
- G) Objetivos
- H) Políticas
- I) Organigramas
- J) Descripción de las áreas
- K) Descripción de funciones
- L) Descripción de puestos

A continuación se presenta una breve definición de cada uno de los rubros que integran el manual de organización, incluyendo algunos criterios para su elaboración.

A) Identificación

El manual de organización deberá indicar en primer término los datos siguientes :

- Nombre oficial del organismo, empresa o unidad a que se refiere.
- Título.
- Niveles jerárquicos que comprende.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión, en su caso.
- Número de ejemplares impresos.

B) Índice

En la relación lógica y ordenada de los capítulos --

que conforman un documento para su integración, una vez identificados dichos capítulos, se les asignará un número romano de acuerdo al orden en que deben aparecer en el propio documento y señalando con números arábigos la página correspondiente para su localización.

C) Introducción

El propósito de la introducción es exponer los motivos y la finalidad del documento y explicar su contenido en forma general. Para tal efecto, se sugiere que la redacción sea clara, concisa y comprensible, que se incluya información acerca del ámbito de su aplicación, de los usuarios del manual y de los alcances de su elaboración, de como está formulado, decirle a la gente que puede esperar del manual y que representa una guía de su contenido. Por último conviene que la introducción contenga un mensaje de la más alta autoridad de la institución de que se trate, para que el personal visualice la importancia que el manual representa para la empresa.

D) Antecedentes históricos

Se refiere a la descripción cronológica de los aspectos más sobresalientes sobre la evolución de la entidad, destacando las razones o causas que le dieron origen. "Se señalarán también las disposiciones jurídicas y/o administrativas que motivaron la creación y/o modificación de su estructura".

E) Marco jurídico

El marco jurídico está integrado por el conjunto de disposiciones y lineamientos que enmarcan y regulan directamente el desarrollo de la empresa. Se recomienda que para su elaboración se relacionen los nombres de los principales ordenamientos jurídico-administrativos en vigor.

La enunciación de los lineamientos se llevará a cabo en el siguiente orden jerárquico descendente :

1. Disposiciones constitucionales.

2. Leyes

3. Decretos
4. Acuerdos presidenciales
5. Acuerdos secretariales
6. Convenios
7. Reglamentos
8. Circulares y oficios.

Dentro de estas agrupaciones se seguirá el orden - -
cronológico en que fue expedido cada ordenamiento.

Se sugiere anotar el nombre completo de estas disposiciones y la fecha de su publicación en el Diario -
Oficial de la Federación; de esta última se anotará -
con números arábigos el día y el año, y con números -
romanos el mes.

F) Atribuciones

Con el propósito de delimitar el ámbito de competencia de la empresa, es indispensable citar las facul-

tades que le han sido concedidas en el instrumento jurídico de creación, por lo que será pertinente señalar el nombre completo de los ordenamientos, el número de capítulo, del artículo, la fracción y la fecha de su publicación.

G) Objetivos

Deberá contener el propósito y los fines que se pretenden alcanzar con el manual, considerando la necesidad de mantener informado al personal clave de los cambios en las actitudes de la dirección.

H) Políticas

Este apartado deberá contener la descripción detallada de los lineamientos que deberán regir a los ejecutivos y subalternos intermedios en la toma de decisiones para la óptima realización de las funciones y para la consecución de los objetivos fijados.

1) Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa y su objetivo fundamental es definir funciones, responsabilidades y la ubicación de las actividades. Estos a su vez pueden ser de dos tipos :

- Organigramas generales
- Organigramas departamentales o suplementarios
- Organigramas generales. - Que nos indican la estructura de la empresa completa, mostrando un panorama de todos sus departamentos o componentes principales y de las relaciones entre ellos.
- Organigramas departamentales o suplementarios. - Estos indican la organización de cada uno de los departamentos principales de la empresa, referente a relaciones, autoridad y obligaciones dentro de cada uno de ellos.

J) Descripción de las áreas

Se refiere a la relación y a la integración de las áreas que constituyen la empresa; ordenadas jerárquicamente e identificadas por un código que permita reconocer la relación de dependencias y autoridad entre los distintos niveles que conforman su estructura. Es importante señalar el objetivo de cada área, su localización dentro del organigrama o sea, de quien depende y quien se subordina a ella. Es conveniente localizar si existe cualquier tipo de autoridad staff.

Es indispensable que la descripción de las áreas se inicie a partir del primer nivel jerárquico del organigrama y posteriormente de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo, fijando un código numérico a cada una de las áreas que conforman el organigrama estructural hasta el nivel departamental.

El código se integrará conforme a los niveles jerárquicos que tenga la estructura y por un número determinado de dígitos, es decir, un dígito para el primer nivel, 2 dígitos para el segundo, 3 para el tercero y así sucesivamente hasta llegar al nivel que corresponda.

K) Descripción de funciones

En esta parte del manual se describirán las funciones de cada área hasta nivel departamental, incluyendo a la autoridad de línea o staff que cumplan funciones de carácter permanente.

Al definir las funciones de cada área se deberá cuidar que estas guarden un orden atendiendo a su importancia y naturaleza.

La descripción de las funciones deberá iniciarse con un verbo en infinitivo, tomando en cuenta el nivel jerárquico del área y la naturaleza misma de la función.

Es importante recalcar que las funciones a describir serán las que le competen al área y no al puesto.

L) Descripción de puestos

Comprende la descripción de las actividades, responsabilidades, autoridad y las principales relaciones de un puesto. Es importante aclarar que la descripción del puesto trata sobre el trabajo y en sí no

sobre el trabajador.

Podemos decir que en la descripción de un puesto, --
tenemos que incluir por lo menos los siguientes da--
tos :

- Nombre del puesto descrito.
- Departamento, área o dirección a la que pertenece.
- Función principal que debe cumplir.
- Que puesto depende directamente de un superior con el fin de informarle el resultado de sus actividades.
- Que puestos dependen de un superior y que a su vez le informen el resultado de sus actividades.
- El puesto o los demás con los que debe trabajar de manera coordinada.
- Una descripción muy general de las actividades que le corresponden al puesto, cumplir sin señalar la manera de hacerlo, ya que ésta se indicará en el manual de procedimientos.

2.4 DISTRIBUCION Y CONTROL

Se procederá a su distribución, una vez que el manual -- esté concluido, elaborado e impreso.

Para esto se recomienda desarrollar una serie de pláti-- cas de difusión e instrucción acerca de su uso, con el - personal encargado de realizar las actividades indicadas en el mismo.

Resulta imprescindible que las personas directamente in- volucradas en el uso de los manuales, conozcan a detalle su contenido a efecto de que se tenga el conocimiento -- suficiente del mismo y se pueda consultar en cualquier - momento sin ninguna dificultad.

2.5 REVISION Y ACTUALIZACION

Resulta determinante llevar a cabo revisiones periódicas del manual, ya que la utilidad de éste radica en la ve-- racidad de la información que contiene, por lo que es -- recomendable mantenerlo permanentemente actualizado.

Para que el manual quede actualizado es importante adop-

tar medidas en el momento en que existan cambios, a - --
efecto de que este no vaya quedando obsoleto; esto re---
quiere de una revisión permanente. La finalidad de la -
actualización consiste en saber adaptar las políticas de
cambios administrativos que se derivan de la propia di--
námica organizacional.

Con el propósito de facilitar el archivo de la actuali--
zación de los manuales (o del manual) es recomendable --
utilizar carpetas con argollas o, en su defecto de espi--
rales, lo cual permitirá la sustitución de hojas cuando_
así se requiera.

2.6 EJEMPLO

A continuación presentamos un ejemplo del manual de or--
ganización, de un departamento de comercio exterior de -
una organización importadora y exportadora de productos_
alimenticios.

MANUAL DE ORGANIZACION

AREA : DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR

I N D I C E**I N T R O D U C C I O N**

- I. OBJETIVOS Y POLITICAS DEL DEPARTAMENTO**

- II. DIAGRAMA ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO**

- III. DESCRIPCION DE PUESTOS**
 - 1. JEFE DE DEPARTAMENTO**
 - 2. SECRETARIA**
 - 3. JEFE DE SECCION DE COTIZACIONES Y ESTADIS--
TICAS**
 - 4. JEFE DE SECCION DE PERMISOS Y CONTROL DE
CONTRATOS**
 - 5. JEFE DE SECCION DE ESTUDIOS ESPECIALES**
 - 6. AUXILIAR DE REGISTRO DE COTIZACIONES**
 - 7. GESTOR DE PERMISOS**
 - 8. ENCARGADO DE ARCHIVO Y REGISTRO DE
CORRESPONDENCIA**
 - 9. AUXILIAR DE SERVICIOS**

I N T R O D U C C I O N

Colaborador y Amigo :

Consciente de las necesidades básicas de orientación para el mejor cumplimiento de su trabajo, ponemos en sus manos el presente manual de organización del departamento de comercio exterior.

Este manual, es el documento en el cual se detallan las funciones encomendadas a esa importante área de nuestra empresa.

Estamos seguros que este manual le será de gran utilidad como medio de consulta y como apoyo técnico, para el mejor desempeño de su trabajo.

En la medida en que nuestra participación sea más efectiva, en esa misma estaremos coadyuvando al mejor cumplimiento de los objetivos de nuestra empresa.

La información contenida en este manual ha sido fruto de un minucioso análisis, no obstante será bien recibida cualquier observación que se formule tendiente a mejorar o complementar este estudio.

A T E N T A M E N T E .

I OBJETIVOS Y POLITICAS DEL DEPARTAMENTO

A) OBJETIVOS

1. Interpretar adecuadamente la información que se recibe de fuentes extranjeras sobre fluctuaciones de precios en el mercado internacional, a fin de contar con los elementos de juicio necesarios para la comercialización de los productos que maneja la empresa.
2. Lograr que las contrataciones se celebren en la forma más provechosa para la empresa, cubriendo los requisitos marcados por las dependencias oficiales, a fin de evitar cualquier anomalía que perjudique el curso de las operaciones de importación y exportación.

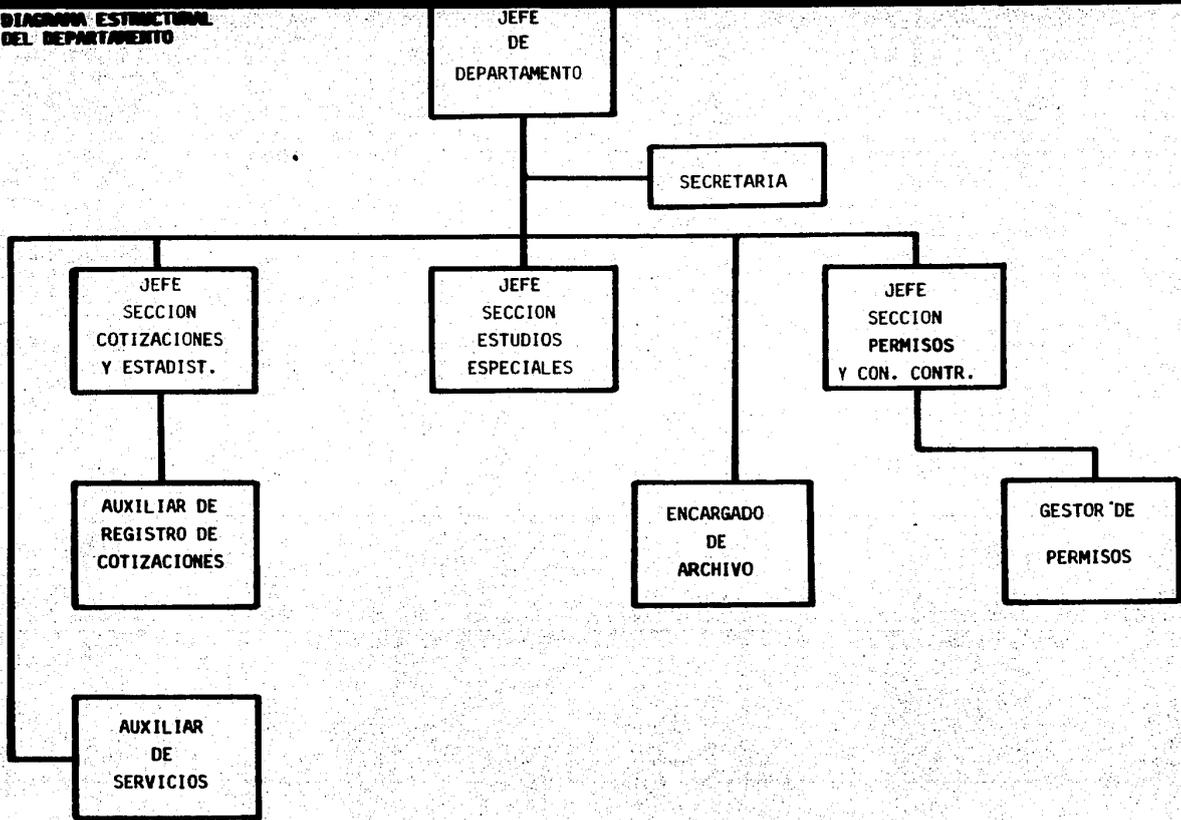
B) POLITICAS

1. Previamente a la celebración de un concurso para la importación de un producto, deberá prepararse un estudio sobre el mercado internacional del producto, a fin de informar a los altos funcio-

narios de la compañía sobre los resultados del mismo.

2. Las solicitudes de los permisos deberán estar firmadas por la gerencia general y rubricadas por el jefe del departamento de comercio exterior.
3. Se deberá mantener coordinación permanente con las áreas de operación sobre los avances y cumplimiento de los contratos.

II. DIAGRAMA ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO



III. DESCRIPCION DE PUESTOS

I. DATOS DE IDENTIFICACION**A) DEPARTAMENTO****COMERCIO EXTERIOR****B) PUESTO****JEFE DE DEPARTAMENTO****II. RESPONSABILIDADES****DIARIAS :**

1. Interviene en todas las negociaciones sobre importaciones y exportaciones, hasta fincar los contratos respectivos.
2. Dirige y supervisa la realización de todos los trámites oficiales necesarios para obtener los permisos de importación y exportación.
3. Interpreta adecuadamente la información recibida de fuentes extranjeras sobre fluctuaciones de precios en el mercado internacional.

SEMANALES :

1. Revisa y pondera el contenido de la carta informati-

va sobre las cotizaciones, movimiento de granos y oleaginosas en el mercado nacional y expectativas de cosechas en el plano internacional, verificando que los datos contenidos en la carta antes mencionada estén correctos.

2. Atiende las solicitudes de información giradas por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en relación a importaciones y/o exportaciones de los productos que maneja la empresa.
3. Participa en reuniones de trabajo con diversos comités para asuntos internacionales.

EVENTUALES :

1. Participa en misiones comerciales en el exterior, así como en cualquier asunto que beneficie la importación y exportación de los productos que maneja la empresa.

I. DATOS DE IDENTIFICACION

A) DEPARTAMENTO

COMERCIO EXTERIOR

B) PUESTO

SECRETARIA

II. RESPONSABILIDADES**DIARIAS :**

1. Toma dictados y/o recibe escritos para su mecanografía.
2. Controla minutario de correspondencia.
3. Atiende y efectúa llamadas telefónicas.

EVENTUALES :

1. Elabora traducciones sobre publicaciones que se reciben en el departamento.
2. Atiende trabajos especiales encomendados por su jefe.

I. DATOS DE IDENTIFICACION

A) DEPARTAMENTO	COMERCIO EXTERIOR
B) PUESTO	JEFE DE SECCION DE - PERMISOS Y CONTROL - DE CONTRATOS

II. RESPONSABILIDADES**DIARIAS :**

1. Recibe y autoriza las solicitudes de importación y exportación de la empresa.
2. Supervisa la realización de todos los trámites oficiales necesarios para obtener los permisos de importación y exportación.
3. Revisa y autoriza los pagos por los trámites derivados de los permisos de importación y exportación.
4. Celebra los contratos necesarios por importación y exportación de productos alimenticios.

MENSUALES :

1. Elabora reporte informativo de los permisos de im--
portación y exportación tramitados.

I. DATOS DE IDENTIFICACION**A) DEPARTAMENTO****COMERCIO EXTERIOR****B) PUESTO****JEFE DE SECCION DE -
COTIZACIONES Y ESTA-
DISTICAS****II. RESPONSABILIDADES****DIARIAS :**

1. Obtiene información en relación a las cotizaciones - de precios de los productos que maneja la empresa.
2. Elabora gráficas y estadísticas indicadoras de pre- cios internacionales.

SEMANALES :

1. Elabora cuadro de estimación de precios de productos agrícolas de diversas plazas.

MENSUALES :

1. Cierra cuadros estadísticos indicadores de precios - internacionales por producto.

ANUALES :

1. Elabora, en base a los cuadros de cotizaciones mensuales, gráfica comparativa por años.
2. Elabora gráfica estadística comparativa anual por producto.

EVENTUALES :

1. Representa a la empresa ante otras compañías cuando - así lo indica el jefe del departamento.

I. DATOS DE IDENTIFICACION**A) DEPARTAMENTO****COMERCIO EXTERIOR****B) PUESTO****JEFE DE SECCION DE ESTU-
DIOS ESPECIALES****II. RESPONSABILIDADES****DIARIAS :**

1. Investiga el mercado potencial de clientes en el extranjero.
2. Contacta con los clientes potenciales y les entrega_ o envía cotizaciones de los productos de la empresa.

MENSUALES :

1. Formula un consolidado de los resultados obtenidos en la negociación para incorporar clientes a la empresa.

EVENTUALES :

1. Representa a la empresa ante otras compañías cuando así lo indica el jefe del Departamento.

I. DATOS DE IDENTIFICACION**A) DEPARTAMENTO****COMERCIO EXTERIOR****B) PUESTO****AUXILIAR DE REGISTRO DE -
COTIZACIONES****II. RESPONSABILIDADES :****DIARIAS :**

1. Recaba la información referente a las cotizaciones de precios.
2. Formula la cédula comparativa de las cotizaciones de precios de los productos que maneja la empresa.
3. Contribuye en la elaboración de gráficas y estadísticas indicadoras de precios internacionales.

EVENTUALES :

1. Atiende trabajos especiales encomendados por su jefe.

I. DATOS DE IDENTIFICACION**A) DEPARTAMENTO****COMERCIO EXTERIOR****B) PUESTO****GESTOR DE PERMISOS****II. RESPONSABILIDADES****DIARIAS :**

1. Requisita el formato de "Solicitud de Permiso de Importación o Exportación" y lo presenta en la dependencia oficial correspondiente para su trámite.
2. Efectúa el pago correspondiente por los trámites efectuados.
3. Requisita en caso de importación, los formatos de "Crédito Comercial" y "Compromiso de Uso o Devolución de Divisas" y realiza su trámite ante la institución de crédito correspondiente.

EVENTUALES :

1. **Contrata a un agente aduanal para que se encargue de introducir al país la mercancía respectiva.**

I. DATOS DE IDENTIFICACION**A) DEPARTAMENTO****COMERCIO EXTERIOR****B) PUESTO****ENCARGADO DE ARCHIVO Y --
REGISTRO DE CORRESPONDEN-
CIA****II. RESPONSABILIDADES****DIARIAS :**

- 1. Recibe solicitudes para la realización de trámites - de importación y exportación y demás correspondencia relacionada con el departamento.**
- 2. Registra en el control establecido la correspondencia recibida.**
- 3. Integra expediente por cada operación de importación o exportación efectuada por la empresa.**

EVENTUALES :

1. Atiende trabajos especiales encomendados por su jefe.

I. DATOS DE IDENTIFICACION

A) DEPARTAMENTO

COMERCIO EXTERIOR

B) PUESTO

AUXILIAR DE SERVICIOS

II. RESPONSABILIDADES**DIARIAS :**

1. Clasifica por destino la correspondencia que se deba entregar a dependencias externas a la empresa.
2. Acude a entregar o recibir documentación relacionada con la empresa.

EVENTUALES :

1. Atiende trabajos especiales encomendados por su jefe.

3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3.1 CONCEPTO

El manual de procedimientos es el documento informativo que consigna un conjunto de instructivos de procedimientos pertenecientes a un mismo sistema o subsistema de la empresa.

El manual de procedimientos es el documento que regula por escrito los pasos a seguir para la realización de un trabajo, indicando la manera de cumplirlos, la forma en que deben elaborarse y manejarse y que puestos deben intervenir específicamente en cada paso.

Son los manuales de procedimientos los que plasman los resultados de una buena organización y coadyuvan a crear una mayor eficiencia de la empresa, detectando una inadecuada estructura organizacional, modificando la organización por ser conveniente, ahorrando tiempo al formar rutinas de actividades y evitar controversias acerca de como realizarlo, asimismo, mejorando el control al señalar quién y cómo deberá ejecutar una actividad.

3.2 PLANEACION DEL CONTENIDO

Considerando que en un procedimiento se lleve un número determinado de días de trabajo y en virtud de que en las empresas se llega a tener en ocasiones innumerables procedimientos; es apropiado dedicar el tiempo necesario a la planeación de su contenido.

3.3 ACTUALIZACION

Deben hacerse revisiones periódicas de los procedimientos para que estos no caigan en la obsolescencia.

3.4 DISTRIBUCION

Por su naturaleza rutinaria los procedimientos son lógicamente más numerosos en los niveles de operación, de ahí que su distribución sea más generalizada y específica entre éstos.

La más apropiada considerando el volumen de procedimientos dentro del manual es la siguiente :

- Primeramente se distribuirán los manuales de procedimientos a cada una de las personas que dentro de sus responsabilidades esté el llevar a cabo las actividades que le competen.

- En seguida cada departamento deberá tener los manuales de procedimientos que se relacionen con sus responsabilidades, conteniendo un índice de los mismos a fin de que puedan solicitar un ejemplar de los que les interesen en particular.

- Por último cada una de las áreas deberá tener en su poder un manual de procedimientos para revisarlos periódicamente, con los jefes de departamento y con el departamento de sistemas y procedimientos, a efecto de hacer las modificaciones pertinentes.

3.5 **FORMATO**

A continuación se describen las partes que debe contener el manual de procedimientos :

Manual de Procedimientos

- **INDICE**

- PRESENTACION
- OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO
- POLITICAS Y NORMAS DE OPERACION
- DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
- FORMATOS E INSTRUCTIVOS

3.6 EJEMPLO

A continuación presentamos cada una de las partes del -- manual de procedimientos ejemplificadas con diferentes - funciones de un organismo oficial dedicado al cuidado de la salud.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DE UN ORGANISMO OFICIAL DEDICADO AL CUIDADO
DE LA SALUD

I N D I C E

PRESENTACION

OBJETIVO

POLITICAS Y NORMAS DE OPERACION

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

FORMATOS E INSTRUCTIVOS

P R E S E N T A C I O N

El proceso de adquisiciones reviste gran importancia, dado que, a través de él se provee a las unidades administrativas del organismo, de los recursos materiales necesarios para su buen funcionamiento.

El presente manual detalla el procedimiento para que una dirección general adquiera directamente los bienes conforme a la normatividad existente, atendiendo que este tipo de compras deberá tener un carácter urgente y conforme al monto preestablecido. Cabe aclarar que este proceso es complementario de algunos otros de naturaleza similar, tales como compras consolidadas y compras de concurso.

Este documento tiene como propósito, orientar al personal responsable de las adquisiciones en la ejecución de cada actividad, difundir las políticas y normas de operación en la materia, así como presentar los formatos a utilizar con sus respectivas instrucciones.

Por último debe señalarse la importancia de actualizar constantemente este instructivo, conforme a las modificaciones que se establezcan.

O B J E T I V O

Garantizar que las adquisiciones que el organismo realice para su operación, satisfagan de manera racional y dentro de un criterio de costo-beneficio, las necesidades de las unidades que la integran.

POLITICAS Y NORMAS DE OPERACION

- . Todo movimiento de baja deberá ser notificado a la --
dirección general de administración de personal, a --
más tardar tres días después de la fecha en que se --
lleve a efecto.

- . La baja de un servidor público sólo procederá cuando
se presente alguno de los movimientos siguientes : --
Licencia sin goce de sueldo, defunción, jubilación, -
pensión, renuncia, abandono de empleo, término de - -
interinato, e incapacidad permanente.

- . Todo movimiento de baja deberá surtir efecto a partir
de los días 1º y 16 de cada mes, con excepción de los
casos de renuncia, defunción, licencia médica o aban-
dono de empleo.

- . La delegación administrativa correspondiente deberá -
elaborar y enviar a la dirección general de adminis--
tración de personal la solicitud de pago con copia --
para el pagador habilitado.

- . Toda solicitud de baja que se presente ante la direc-
ción general de administración de personal, deberá --

llevar anexo el documento que certifique el motivo --
que la origina.

En todo movimiento de baja la delegación administra--
tiva correspondiente y la dirección general de admi--
nistración de personal, deberán observar el procedi--
miento autorizado, utilizando los formatos oficiales_
establecidos para tal efecto.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

PROCEDIMIENTO :

EXPEDICION DE TARJETAS DE CONTROL SANITARIO

UNIDAD QUE INTERVIENE	ACT. No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
SOLICITANTE	1	SOLICITA LA INFORMACION PARA ADQUIRIR LA TARJETA DE CONTROL SANITARIO AL :
MODULO DE INFORMACION, ORIENTACION Y QUEJAS	2	PROPORCIONA LA INFORMACION DE LOS REQUISITOS QUE DEBERA PRESENTAR SI CUMPLE CON LOS REQUISITOS ENTREGA TARJETA CON TALON AL SOLICITANTE Y ESTE ACUDE A :
ARCHIVO CLINICO	3	RECIBE DEL SOLICITANTE DOCUMENTACION, LLENA TARJETA, DESPRENDE TALON, FOLEA Y REGISTRA EN LISTA DE CONTROL.

PROCEDIMIENTO :

EXPEDICION DE TARJETAS DE CONTROL SANITARIO

UNIDAD QUE INTERVIENE	ACT. No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
CAJA	4	RECIBE EL PAGO Y TALON, ELABORA COMPROBANTE DE PAGO, SELLA Y FIRMA DE RECIBIDO, DEVUELVE AL SOLICITANTE SU TALON Y COMPROBANTE DE PAGO ENVIANDO A ESTE AL :
CONSULTORIO MEDICO	5	RECIBE DEL SOLICITANTE TALON Y COMPROBANTE DE PAGO, REALIZA EXAMEN MEDICO, REGISTRA EN EL FORMATO RESULTADO DE EXPLORACION Y EN SU CASO AUTORIZA ESTUDIOS DE LABORATORIO. SI ESTA SANO, DEVUELVE EL TALON Y COMPROBANTE DE PAGO, ENVIANDO AL PACIENTE Y EL RESULTADO DEL EXAMEN MEDICO AL ARCHIVO CLINICO, (ACTIVIDAD NO. 9) PARA CONTINUAR SU PROCESO.

PROCEDIMIENTO :

EXPEDICION DE TARJETAS DE CONTROL SANITARIO

UNIDAD QUE INTERVIENE	ACT. No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
CONSULTORIO MEDICO (continúa)	5A	SI NO ESTA SANO, DEVUELVE TALON Y COMPROBANTE DE PAGO, -- ENVIANDO AL PACIENTE Y EL -- EXAMEN MEDICO AL LABORATORIO. REGISTRA EN SU INFORME DIARIO DE CONSULTAS MEDICAS, AL SOLICITANTE, Y ENVIA AL TERMINO DEL DIA EL INFORME A LA DIRECCION.
LABORATORIO CLINICO TOMA DE MUESTRAS	6	RECIBE DEL SOLICITANTE, TALON, EXAMEN MEDICO Y COMPROBANTE DE PAGO, TOMANDO MUESTRA SANGUINEA. ENTREGA AL SOLICITANTE COMPROBANTE DE EXAMEN SANGUINEO Y COMPROBANTE DE PAGO. ENVIA MUESTRA SANGUINEA, EXAMEN MEDICO Y TALON AL LABORATORIO.

PROCEDIMIENTO :

EXPEDICION DE TARJETAS DE CONTROL SANITARIO

UNIDAD QUE INTERVIENE	ACT. No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
SOLICITANTE	6A	RECIBE EN LA TOMA DE MUESTRAS COMPROBANTE DE EXAMEN SANGUINEO Y COMPROBANTE DE PAGO, Y ACUDE AL ARCHIVO CLINICO POSTERIORMENTE, CONTINUA EN LA ACTIVIDAD No. 9.
LABORATORIO CLINICO	7	RECIBE DEL SOLICITANTE TALON Y MUESTRA SANGUINEA, REGISTRA EN SU LIBRETA DE CONTROL : -- PRACTICA ANALISIS.
		RESULTADOS SON NEGATIVA AL ARCHIVO CLINICO RESULTADOS Y EXAMEN --), CONTINUA SU PROCESO - ACTIVIDAD No. 9.
		OS RESULTADOS SON POSITIVOS, ENVIA EL TALON, RESULTADOS Y EXAMEN MEDICO AL AREA -

PROCEDIMIENTO :

EXPEDICION DE TARJETAS DE CONTROL SANITARIO

UNIDAD QUE INTERVIENE	ACT. No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
SOLICITANTE	6A	RECIBE EN LA TOMA DE MUESTRAS COMPROBANTE DE EXAMEN SANGUI- NEO Y COMPROBANTE DE PAGO, Y ACUDE AL ARCHIVO CLINICO POS- TERIORMENTE, CONTINUA EN LA ACTIVIDAD No. 9.
LABORATORIO CLINICO	7	<p>RECIBE DEL SOLICITANTE TALON Y MUESTRA SANGUINEA, REGISTRA EN SU LIBRETA DE CONTROL : -- PRACTICA ANALISIS.</p> <p>SI LOS RESULTADOS SON NEGATI- VOS, ENVIA AL ARCHIVO CLINICO TALON, RESULTADOS Y EXAMEN -- MEDICO. CONTINUA SU PROCESO DE LA ACTIVIDAD No. 9.</p> <p>SI LOS RESULTADOS SON POSITI- VOS, ENVIA EL TALON, RESULTA- DOS Y EXAMEN MEDICO AL AREA --</p>

PROCEDIMIENTO :

EXPEDICION DE TARJETAS DE CONTROL SANITARIO

UNIDAD QUE INTERVIENE	ACT. No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
EPIDEMIOLOGIA	8	<p data-bbox="626 444 867 465">DE EPIDEMIOLOGIA.</p> <p data-bbox="626 529 1044 594">RECIBE TALON, RESULTADOS POSITIVOS Y EXAMEN MEDICO.</p> <p data-bbox="626 651 1044 715">ELABORA PASE EN ORIGINAL Y DOS COPIAS Y DISTRIBUYE.</p> <p data-bbox="626 779 1044 843">ORIGINAL - SE ARCHIVA, PASANDO A LA ACTIVIDAD No. 11.</p> <p data-bbox="626 908 1044 1008">1A. COPIA - SE ENVIA A LA DIRECCION GENERAL DE SALUD PUBLICA EN EL DISTRITO FEDERAL.</p> <p data-bbox="626 1072 1044 1219">2A. COPIA - SE ENVIA AL ARCHIVO CLINICO, ANEXANDO EL TALON, LOS RESULTADOS POSITIVOS Y EL EXAMEN MEDICO.</p>
ARCHIVO CLINICO	9	RECIBE DEL CONSULTORIO MEDICO

PROCEDIMIENTO :

EXPEDICION DE TARJETAS DE CONTROL SANITARIO

UNIDAD QUE INTERVIENE	ACT. No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
ARCHIVO CLINICO (continúa)		(ACTIVIDAD No. 5), SI EL SO- LICITANTE ESTA SANO : . TALON . EXAMEN MEDICO AUTORIZADO . COMPROBANTE DE PAGO.
		RECIBE DEL LABORATORIO (ACTI- VIDAD No. 7), SI LOS RESULTA- DOS SON NEGATIVOS : . TALON . EXAMEN MEDICO AUTORIZADO . COMPROBANTE DE PAGO . RESULTADOS NEGATIVOS . VOLANTE DE CANJE
		RECIBE DE EPIDEMIOLOGIA (AC- VIDAD No. 8), SI LOS RESULTA- DOS SON POSITIVOS :

PROCEDIMIENTO :

EXPEDICION DE TARJETAS DE CONTROL SANITARIO

UNIDAD QUE INTERVIENE	ACT. No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
-----------------------	----------	-----------------------------

ARCHIVO CLINICO

(continua)

- . PASE A OTRA INSTITUCION
- . RESULTADOS POSITIVOS
- . TALON
- . EXAMEN MEDICO AUTORIZADO

CON BASE EN LA DOCUMENTACION
RECIBIDA ANALIZA :

SI LOS RESULTADOS SON NEGATIVOS, SACA DEL ARCHIVO LA TARJETA DE LA ACTIVIDAD No. 3 -- ENTREGANDO ESTA AL SOLICITANTE, (ACTIVIDAD No. 6A) Y ARCHIVA LA SIGUIENTE DOCUMENTACION :

- . TALON
- . EXAMEN MEDICO
- . RESULTADOS NEGATIVOS
- . VOLANTE DE CANJE

PROCEDIMIENTO :

EXPEDICION DE TARJETAS DE CONTROL SANITARIO

UNIDAD QUE INTERVIENE	ACT. No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
ARCHIVO CLINICO (continúa)		<p>SI LOS RESULTADOS SON POSITIVOS CANALIZA AL SOLICITANTE A EPIDEMIOLOGIA, ACTIVIDAD No. 11, Y ARCHIVA LA SIGUIENTE DOCUMENTACION :</p> <ul style="list-style-type: none"> 2A. COPIA DEL PASE A OTRA INSTITUCION. TALON RESULTADOS POSITIVOS EXAMEN MEDICO
EPIDEMIOLOGIA	10	<p>RECIBE AL SOLICITANTE Y ORDENA TRATAMIENTO MEDICO O CANALIZA AL SOLICITANTE A OTRA INSTITUCION, ENTREGANDOLE SU PASE. QUE LO SACA DEL ARCHIVO DE LA ACTIVIDAD No. 8.</p>
SOLICITANTE	11	<p>CUANDO EL SOLICITANTE REGRESA DE LA INSTITUCION A LA QUE --</p>

PROCEDIMIENTO :**EXPEDICION DE TARJETAS DE CONTROL SANITARIO**

UNIDAD QUE INTERVIENE	ACT. No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
SOLICITANTE (continúa)		FUE ENVIADO, DEBERA REPETIR - EL PROCESO DESDE EL INICIO -- PARA QUE PUEDA RECIBIR SU - - TARJETA DE CONTROL SANITARIO.

FIN DEL PROCEDIMIENTO

FORMATOS E INSTRUCTIVOS

INSTRUCTIVO DE LA FORMA

"MUESTRA INADECUADA"

- A) OBJETIVO :** Informar las causas por las que no fue aceptada la muestra para el análisis microbiológico.
- B) ELABORA :** El químico que recibe la muestra, en los laboratorios analíticos, con la autorización del jefe del laboratorio.

El ejemplar se distribuye :

C) NUMERO DE TANTOS :

EJEMPLAR

DESTINO

Original
(Manuscrito)

Departamento de recepción y control de muestras y resultados.

No.	CONCEPTO	SE ANOTARA
1	NÚMERO DE REGISTRO	El número de folio con que fue -- recibida la muestra.
2	PRODUCTO	Anotar el nombre del producto de -- que se trate.
3	FECHA DE RECEPCION	El día, mes y año en que se reci- bió la muestra.
4	ACTA U OFICIO No.	El número de oficio o acta con -- que se recibió la muestra.
5	FECHA DE REPORTE	El día, mes y año en que se ela- boró el reporte.
6	NUM. DE ANALISIS	El número de clave correspondien- te a la muestra.
7	MUESTRA	El nombre y la clase de la mues- tra que se trate.
8	CAUSAS	Las causas por las que no procede

No.	CONCEPTO	SE ANOTARA
9	ANALIZO	el análisis microbiológico de la muestra.
		El nombre y la firma de la persona que efectuó el rechazo.
10	REVISO	El jefe de laboratorio firmará de acuerdo.

FORMATOS E INSTRUCTIVOS

LABORATORIO NACIONAL DE REFERENCIA

MUESTRA INADECUADA

NUMERO DE REGISTRO¹ _____

PRODUCTO² _____

FECHA DE RECEPCION³ _____ FECHA DE REPORTE⁵ _____

ACTA U OFICIO NUM.⁴ _____

NUM. DE ANALISIS⁶	MUESTRA⁷	CAUSAS⁸

ANALIZO :⁹ _____ **REVISO :¹⁰ _____**

4 MANUAL DE POLITICAS

4.1 DESCRIPCION

Una política sirve para establecer las normas que han de orientar la acción de los ejecutivos y el personal de la empresa para que la misma se desarrolle. La política se emite a fin de dar a conocer rápida y eficientemente los lineamientos generales que deben tomarse en cuenta cuando se desarrolla detalladamente cierta actividad o al tomarse decisiones para casos específicos. Las políticas son normas amplias, generales, elásticas y dinámicas; la aplicación de éstas requiere de iniciativa y criterio de las personas encargadas de su manejo.

Las políticas se presentan con la intención de reglamentar situaciones conocidas, o predecir otras posibles, conduciendo y conteniéndolas en un marco general.

4.2 DEFINICION

Contiene la descripción detallada de las líneas directrices que deberán regir a los ejecutivos y subalternos intermedios en la toma de decisiones, para alcanzar el fin primordial de una organización.

4.3 PRESENTACION DE LAS POLITICAS

Para la presentación de una política se debe indicar la forma de aplicarla y el objetivo que se persigue con su observancia; en la presentación se indican los siguientes datos :

- A) Nombre de la política
- B) Fin u objetivo que se persigue con su observancia.
- C) Significado de la política.
- D) Definición y explicación de los términos que se emplean para evitar una errónea interpretación.
- E) Procedimiento para su implantación.

4.4 OBJETIVOS

La correcta descripción y precisión de las políticas de trabajo permitirán los siguientes objetivos :

1. Hacer más racional el proceso para la toma de decisiones.

2. Facilitar la descentralización, proporcionando a los niveles intermedios lineamientos claros que deberán ser cumplidos para la óptima obtención de los resultados esperados, en relación con los objetivos previamente establecidos.
3. Agrupar por separado las órdenes emitidas para otorgarles una vigencia invariable, en tanto no se les modifique u omite aplicando la misma formalidad. -- Esto hace que las órdenes se tengan presentes, bien localizadas y sean posibles de consultar con rapidez y confianza.
4. Unificar un criterio estratégico y operativo; quiere decir que las políticas administrativas ordenadas -- desde un área en particular, no sólo sirven para reglamentar el juicio de los demás ejecutivos sino -- también el propio.
5. Ubicar en su puesto a los nuevos titulares, sean -- ejecutivos, directores o cualquier tipo de emplea-- dos, ya que es importante que el nuevo titular del -- puesto se entere de las características principales -- de toda la empresa y de las funciones más importan-- tes de su propio puesto.

6. Elaborar cuestionarios para verificar el cumplimiento de las políticas vigentes, con éstos se pretende detectar rápidamente los errores generales, de donde se puede partir para tomar las medidas correctivas necesarias.

4.5 IMPORTANCIA DE LAS POLITICAS ESCRITAS

Las políticas escritas son un medio de transmitir las actitudes de la dirección; es de vital importancia que estas sean comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de la organización, si se desea que las operaciones se desarrollen conforme a un plan establecido.

En las grandes organizaciones el ejecutivo delega a menudo la labor de aclarar y revisar las políticas a los ejecutivos que le ayudan, en las cuales se hacen las siguientes preguntas :

1. Qué es lo que está haciendo para proporcionar a la gente en el trabajo los medios necesarios para que los pueda juzgar con acierto?
2. En el proceso de desarrollar políticas, Qué es lo --

que ha estado haciendo para mejorarlas?. Ha descubierto nuevas formas de actitudes administrativas?

3. Ha comprobado con resultados, de que sus políticas son prácticas en cualquier sentido en el que se las vea? La gente en el trabajo las respeta y las sigue o está inconforme con ellas y busca el medio de evadir las?
4. Hasta que punto las políticas coordinan las relaciones objetivas entre el personal directivo y todo el personal restante en el trabajo?

Las políticas escritas establecen líneas de guía; además un marco dentro del cual el personal directivo pueda proceder para equilibrar o balancear las actividades con los objetivos de la gerencia general.

4.6 VENTAJAS

- 1) Evita confusiones entre el personal al recibir indicaciones contradictorias que no se ajusten al criterio de la dirección general.
- 2) Elude la mala interpretación verbal de políticas, --

dando por resultado que de acuerdo a la situación se apliquen políticas bajo el criterio personal.

- 3) Propicia el desarrollo de ejecutivos, al contar con una guía que dé la pauta a seguir en la utilización de criterios para dirigir a la compañía en la toma de decisiones.

4.7 ALCANCE

- Deberá cubrir todos los aspectos administrativos de la empresa a la que se implante.
- Dicho manual debe contener también, todas las variantes y actualizaciones necesarias para que su contenido sea claro y legible de manera que la gente lo entienda y tenga seguridad al aplicarlo.

4.8 DISTRIBUCION

Al elaborar el manual debe determinarse perfectamente a qué personas se les va a entregar, ya que es sumamente peligroso que éste llegue a manos de quienes no lo van a utilizar, ya que por la índole de las políticas y/o el

puesto que ocupen se puede correr el riesgo de que estas personas puedan hacer mal uso del mismo.

Por este motivo debe haber una persona responsable de su control y de vigilar que lleguen a manos de las personas autorizadas.

A pesar de lo anterior todos los empleados de cada área usuaria deberán tener acceso a él y consultarlo cuantas veces lo necesiten, por lo tanto el manual no debe contener disposiciones de carácter confidencial, las cuales limitarían su utilidad.

Por último el manual no debe tener acceso a terceros, ya que ante éstos el manual es absolutamente secreto, con excepción de alguna consulta de los asesores externos, etc.

4.9 PRESENTACION

El manual de políticas debe ser un compendio de todas las políticas imperantes en la empresa. Su presentación más comoda y práctica, es una carpeta de argollas con hojas intercambiables de donde sea sencillo extraer las políticas obsoletas para intercalar las nuevas. Puede

comprender adicionando a las politicas; la identifica-
ción, la introducción, los objetivos, el índice, la dis-
tribución y control, el objetivo principal y secundario,
la revisión y actualización y se puede dividir en los --
capítulos subsecuentes.

4.10 EJEMPLO

A continuación presentamos un ejemplo de manual de polí-
ticas.

MANUAL DE POLITICAS

AREA : GERENCIA DE FINANZAS

1.- DETERMINACION DEL NIVEL DE EFECTIVO :

Es la reserva que debe mantenerse para garantizar -
continuidad en las operaciones. Se recomienda se_
calcule en función de los egresos de operación. O_
sea todas aquellas erogaciones de carácter periódic-
o y cuya exigibilidad es inmediata, por ejemplo la
nómina de personal, etc.

La cantidad que formará el nivel del efectivo se --
basará en el número de días que se quieran tener --
como reserva, tomando en cuenta el monto total de -
egresos de operación.

2.- INGRESOS :

Se subdividen en función del tipo de ingresos :

- Ventas al contado : Proporción de la venta to---
tal, motivos de la política y su conveniencia.
- Ventas a crédito : También su proporción, ade---
cuación y en forma detallada el proceso de la co-
branza, para asegurar un ingreso promedio men---
sual.

- **Ventas de Equipo o Desperdicios** : Especificar su tratamiento.
- **Préstamos** : Monto, motivos del préstamo.
- **Aumentos de Capital** : Monto, motivos.

3.- **EGRESOS DE OPERACION** :

Subdivididos en tantas políticas como renglones de gastos existan, cuidando que el origen de los mismos permita realizar análisis especiales.

- **Mano de obra** : Monto, frecuencia del pago, manejo de incentivos, horas extras, vacaciones y demás aspectos financieros. Sin abarcar problemas de manejo de personal para el cual existen políticas inherentes al objetivo social.
- **Materiales** : Líneas de crédito con los proveedores tratando de aprovechar descuentos por pronto pago y por volumen. El enfoque será financiero en lo relativo a los fondos que se necesitan para estas actividades.

- **Gastos de fabricación** : Subdividiéndolos en fijos y variables, según se trate, recordando que serán fijos aquellos que no varían en función de la producción. Cada renglón debe contar con una política que establezca claridad en el concepto, facilitando la fijación de cifras presupuestales.
- **Gastos de venta** : Estos egresos también se clasificarán en fijos y variables, atendiendo el criterio expuesto.
- **Gastos de administración** : Mismo tratamiento que a los puntos relativos a gastos de fabricación y de venta.
- **Gastos financieros** : Se considerará esta política según el dinero utilizado por la empresa, fijándose límites máximos de acuerdo con los fondos a utilizar.
- **Impuestos y obligaciones tributarias** : Enmarcando las políticas para cada uno de ellos, en cuanto a su definición, cálculo y pago.
- **Depreciaciones y amortizaciones** : Aún cuando no representen un egreso, si son una aplicación a --

los gastos por la inversión realizada. Deben - -
precisarse estas políticas para asegurar una re- -
cuperación adecuada de los activos fijos y no - -
gravar en exceso o con defecto la estructura de - -
los costos.

4.- EGRESOS POR INVERSIONES

Las adquisiciones destinadas a inversiones en acti-
vos fijos y en algunos casos, en circulantes, re- -
quieran de políticas que precisen claramente las - -
condiciones y requisitos de la operación, es decir,
los motivos de la inversión y sus características.

5.- EGRESOS POR CAPITAL DE TRABAJO :

Representan incrementos de tipo más o menos esta- -
cional a los niveles de reserva que se mantienen en
los siguientes rubros :

- Cuentas por cobrar : Ampliación de créditos a la
competencia, a factores económicos generales, - -
etc.

- **Inventarios** : Aumento de existencias que permiten mejor distribución.
- **Deudas a corto plazo** : Liquidación de las deudas_ contraídas en un plazo cuyo vencimiento no exceda a 12 meses.

6.- EGRESOS DIVERSOS :

La clasificación será :

- **Deudas a largo plazo** : Al igual que las deudas - a corto plazo, pero cuando se trate de más de 12_ meses.
- **Otros activos** : Fondos destinados a pagos anticipados, gastos de instalación y otros pagos similares.
- **Otros pasivos** : Liquidación de pasivos diferentes a deudas a corto o largo plazo.
- **Dividendos** : Cantidades decretadas para el pago - de los accionistas por el capital aportado en la_ Empresa.

CONCLUSIONES

- 1 El manejo apropiado de la auditoría administrativa, resulta ser un medio sumamente valioso para dotar a la organización de los elementos necesarios para el logro de sus objetivos. También es de gran utilidad, a través de la revisión y evaluación, para desarrollar mejores sistemas que hagan disminuir los costos e incrementar las utilidades.
- 2 La auditoría administrativa permite detectar posibles fallas administrativas antes de que se formen verdaderos problemas, así como planear técnicamente las soluciones que se necesiten.
- 3 El análisis y desarrollo de métodos administrativos (sistemas y procedimientos) es una actividad necesaria y por lo tanto permanente en toda organización sana, que delega en una unidad administrativa altamente especializada el manejo de técnicas y métodos de organización.
- 4 El departamento de sistemas y procedimientos (o equiva--

lente) estudiará y analizará la organización y los métodos de trabajo de la empresa, con el objeto de dar sugerencias, proponer modificaciones y, si es el caso, diseñar, implementar o actualizar los sistemas que permitan aprovechar racional y eficientemente los recursos humanos, materiales y financieros de que se disponga, logrando como consecuencia alcanzar las metas y objetivos fijados por la empresa.

- 5 El departamento de sistemas y procedimientos como unidad staff, debe depender de los más altos niveles jerárquicos de la estructura organizacional de la empresa, y particularmente del área que tenga bajo su responsabilidad la optimización administrativa.

En las organizaciones cuya dimensión, expansión o complejidad lo requieran, pueden formarse unidades complementarias de sistemas y procedimientos descentralizadas, desconcentradas geográficamente o a diferentes niveles administrativos, coordinadas funcionalmente por la unidad central de la empresa.

- 6 Consideramos primordial y fundamental la existencia de este tipo de departamentos dentro de las organizaciones,

las cuales realizarán evaluaciones periódicas de toda la empresa, sin embargo y si es necesario, estas evaluaciones pueden ser realizadas por un despacho de asesores en administración.

- 7 Los manuales administrativos constituyen uno de los medios más valiosos para la comunicación, y fueron concebidos dentro del campo de la administración para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una Empresa, así como de las unidades administrativas que la conforman.
- 8 Los manuales administrativos facilitan la orientación del personal, coadyuvan a normalizar los trámites y procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos y operacionales, así como otros problemas administrativos que surgen cuando los sistemas de comunicación son poco flexibles.
- 9 Los manuales administrativos deben formularse por un grupo de especialistas que requieren tener gran conocimiento en la materia objeto de estudio, como es el caso

del departamento de sistemas y procedimientos o equivalente en la organización, o bien, este grupo de especialistas pueden ser un despacho de asesores en administración, el cual, con la ayuda del personal más experimentado de la empresa elaborará dichos manuales.

10 El Licenciado en Administración juega un papel sumamente importante en la realización de todas estas actividades, ya que es el profesionalista idóneo para efectuarlas y formar parte de los departamentos o despachos involucrados.

11 Por último consideramos importante mencionar que, ningún sistema de organización por más perfecto que sea teóricamente, tendrá éxito si no se cuenta con la participación decidida y eficiente del personal que la integra.

B I B L I O G R A F I A

Anaya Sánchez Carlos Enrique
Auditoría Administrativa
México,
ECASA, 1982

Anderson, R. G.
Organización y Métodos,
Madrid
EDAF, 1983

De la Fuente Ibarra,
Manual General de Políticas,
México,
ECASA, 1985

Dirección de Estudios Administrativos
Secretaría de la Presidencia,
Boletín No. 1 y 2 de
Estudios Administrativos,
MEXICO, 1981

Dirección de Estudios Administrativos
Secretaría de la Presidencia,
El Reglamento Interior y el Manual de Organización,
MEXICO, 1981

Fernández Arena José Antonio
La Auditoría Administrativa
México
DIANA, S. A. 1984

Instituto Mexicano de Contadores Públicos,
Técnicas Modernas de Administración,
MEXICO, 1972

Kramis Joublanc José Luis
Sistemas y Procedimientos Administrativos
México,
PAC, 1982

Lazzaro Victor
Sistemas y Procedimientos
"Un Manual para los Negocios y la Industria"
México
DIANA, S. A. 1985

Leonard William P.
Auditoría Administrativa
México,
DIANA, S. A. 1979

Martínez Villegas Fabián
El Contador Público y la Auditoría Administrativa
México
PAC, 1985

Mora José Luis
Introducción a la Informática
México
TRILLAS, 1985

Norbeck Edward F.
Auditoría Administrativa
México
TECNICA, S. A. 1982

Thirau, Robert J.
Auditoría Administrativa
México
LIMUSA, 1986