

*2ej. 144*

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

TITULO

CONSIDERACIONES SOBRE SISTEMAS DE  
CONTROL ADMINISTRATIVO DE ACTIVOS FIJOS

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

JOSE LUIS MONTER ROBLES

DIRECTOR DEL SEMINARIO

L. A. Y C. P. Y ABOGADO JORGE LUNA DURAN

AÑO DE TERMINACION DEL TRABAJO DE INVESTIGACION 1981.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

# INDICE

## INTRODUCCION

### CAPITULO I ACTIVO FIJO

6

A) ANTECEDENTES

B) DEFINICION

C) PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

D) DIFERENTES TIPOS DE ACTIVO Y

CLASIFICACION DE LOS MISMOS

E) CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS

### CAPITULO II MANUAL DE ORGANIZACION

27

#### DEPARTAMENTAL

A) CONCEPTO Y DEFINICIONES

B) ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO

Y SUS RELACIONES

C) FUNCIONES Y ACTIVIDADES

ESPECIFICAS

D) DEPRECIACION Y REPOSICION DEL

ACTIVO FIJO

E) GRADOS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

F) CARACTERISTAS DEL PUESTO A NIVEL DE

SUPERVISION, COORDINACION Y OPERATIVO

A) CARACTERISTICAS ~~DEL~~ LINEAS, ENTRE ESTOS ORGANISMOS.

B) DETECCION DE FALLAS EN SUS SISTEMAS.

C) CORRECCION DE ERRORES.

CAPITULO IV INTERVENCION DEL L. A. EN LA  
IMPLANTACION DEL SISTEMA

97

A) PAPEL DEL L. A. EN LA IMPLANTACION DEL SISTEMA.

B) FUNCIONES A DESEMPEÑAR DURANTE LA IMPLANTACION.

C) RESPONSABILIDADES DENTRO DEL SISTEMA.

CAPITULO V CONCLUSIONES.

143

BIBLIOGRAFIA

INDICE ALFABETICO

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

CONSIDERO DE VITAL INTERES RESALTAR QUE EN LA ACTUALIDAD MUY CONTADAS ORGANIZACIONES DAN LA IMPORTANCIA ADECUADA AL CONTROL DE ACTIVOS FIJOS Y EN SU GRAN MAYORIA ESTE CONTROL ES DE MINIMA UTILIDAD YA QUE SE CONVIERTE EN OBSOLETO DEBIDO AL DINAMICO CAMBIO DE LAS ORGANIZACIONES

POR OTRA PARTE NO SE CONSIDERAN LOS RIESGOS QUE PUEDEN LLEGARSE A ACARREAR DURANTE EL TRANSURSO DEL TIEMPO CON EL MINIMO CONTROL DE DICHSO ACTIVOS, Y SE CONCRETAN EN MANEJARLO POR EL CONTROL CONTABLE, BRINDANDO INFORMACION EN LOS ESTADOS FINANCIEROS Y DEJANDO DE CONSIDERAR TECNICAS QUE PROPORCIONAN UN AUXILIO A ESTE.

POR LO ANTERIOR NACE LA INQUIETUD DE REALIZAR EL PRESENTE TRABAJO Y HACER DIVERSAS CONSIDERACIONES CON LA FINALIDAD DE APORTAR ASPECTOS AUXILIARES AL CONTROL CONTABLE COMO SON; DIVERSAS HABILIDADES, MANUALES Y TECNICAS ADMINISTRATIVAS QUE LLEGUEN A REFORZAR EL CONTROL Y LA INFORMACION QUE PROPORCIONA. AL MISMO TIEMPO QUE LLEGAR A CONOCERSE A SI MISMA Y EJERCER POR MEDIO DE UN MANUAL DEL SISTEMA DE CONTROL DEL ACTIVO FIJO UNA CLASIFICACION DE SUS BIENES.

CAPITULO I

ACTIVO FIJO



A) ANTECEDENTES \*

A RAIZ DE LA EXISTENCIA DE LOS PRIMEROS HOMBRES EN LAS CAVERNAS Y DEBIDO A SU CONSTANTE EVOLUCION, SURGIO LA NECESIDAD DE AUXILIARSE DE DIVERSOS ELEMENTOS NATURALES CON LOS CUALES TRANSFORMARIA AQUELLA PRIMITIVA NATURALEZA Y ES ASI, COMO LA EXISTENCIA DE RUSTICOS ELEMENTOS PERMITIERON A AQUELLOS HOMBRES SOBREVIVIR Y CON EL TRANCURSO DEL TIEMPO LLEVAR A CABO LA TRANSFORMACION DE SU MUNDO PRIMITIVO.

ES DESDE ENTONCES QUE LA EXISTENCIA DE ELEMENTOS TANGIBLES COBRA IMPORTANCIA PARA PODER LLEVAR A CABO LA TRANSFORMACION DE MATERIAS PRIMAS, LA PRODUCCION O LA REALIZACION DE UN SERVICIO. DICHAS ACTIVIDADES ES LO QUE ACTUALMENTE CONSTITUYE LOS OBJETIVOS QUE DAN ORIGEN A LAS EMPRESAS.

CON EL PASO DEL TIEMPO DEBIDO A QUE LAS MISMAS ESTAN CONSTITUIDAS POR UN SINUMERO DE INVERSIONES DE DIFERENTES CLASES, SURGIO LA NECESIDAD DE CLASIFICARLOS Y UNA DE LAS FORMAS PARA LLEVARLAS A CABO ES LA QUE LOS CONTADORES DISE#ARON DE ACUERDO AL MAYOR O MENOR GRADO DE DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS DE TAL SUERTE QUE HOY EN DIA LOS CONOCEMOS COMO BALANCE GENERAL EL CUAL SE ENCUENTRA DIVIDIDO POR TRES GRANDES GRUPOS; UNO CONSTITUIDO POR AQUELLO QUE POSEE EN PROPIEDAD O SE LE DEBE, CONOCIDO COMO ACTIVO.

POR OTRO LADO CON TODO AQUELLO QUE EL EMPRESARIO DEBE Y QUE SE LE CONOCE COMO PASIVO Y LA DIFERENCIA DE AMBOS COMO CAPITAL. LAS CUENTAS DE RESULTADOS QUE NO ES OTRA COSA MAS QUE LA CONSECUENCIA OBTENIDA DE LAS OPERACIONES REALIZADAS POR LA EMPRESA EN UN PERIODO ESTIMADO.

DENTRO DEL ACTIVO, SE COMPRENDEN LOS VALORES Y CREDITOS DE LA EMPRESA Y SE DIVIDEN EN:

1). - CIRCULANTE.

COMPRENDE INVERSIONES DE CARACTER TRANSITORIO, SUJETOS A INVERSION INMEDIATA Y CONSTITUYEN LA PRIMERA ETAPA DEL MOVIMIENTO FINANCIERO.

2). - FIJO.

INVERSIONES PERMANENTES CUYA FINALIDAD NO ES CONVERTIRSE EN DINERO, SINO PARTICIPAR DIRECTA O INDIRECTAMENTE EN LA PRODUCCION DE BIENES, PRESTACION DE SERVICIOS A LA EMPRESA, A SU CLIENTELA O AL PUBLICO EN GENERAL. ESTE TIPO DE BIENES SE DIVIDEN EN DOS PARTES, UNO DE ESTOS TIENE REPRESENTACION FISICA Y LOS OTROS ESTAN CONSTITUIDOS CON VALORES DEFINIDOS, PERO NO TIENE REPRESENTACION FISICA.

3). - CARGOS DIFERIDOS.

COMPRENDEN VALORES PENDIENTES DE AMORTIZACION, O DE APLICACION, ESTOS VALORES A SU VEZ SE PUEDEN CLASIFICAR A TIEMPO DETERMINADO O INDETERMINADO SEGUN SU NATURALEZA.

POR OTRA PARTE TODA EMPRESA CUENTA CON UN CAPITAL AJENO QUE ADEUDA Y LO INVIERTE EN SI MISMA, ESTO BIENE A FORMAR LO QUE SE CONOCE COMO PASIVO, Y CUENTA CON DIVERSAS FORMAS EN SU CLASIFICACION DE ACUERDO A SU EXIGIBILIDAD EN EL VENCIMIENTO. DENTRO DEL CIRCULANTE NO VENCIDO PODRIAMOS ENUMERAR: DOCUMENTOS POR PAGAR, CUENTAS POR PAGAR, PROVEEDORES SUBDIVISIBLES EN NACIONALES Y/O EXTRANJEROS, ACREEDORES DIVERSOS, ETC.

LAS OBLIGACIONES FIJAS ESTAN COMPUESTAS A PLAZO MAYOR DE UN AÑO.

LOS CREDITOS DIFERIDOS COMPRENDEN AQUELLOS ADEUDOS QUE NO SON PAGADEROS EN EFECTIVO, SINO COMPENSABLES EN SERVICIOS, NO CONSIDERADOS COMO UTILIDADES HASTA HABERSE PRESTADO EL SERVICIO.

#### 4). - CAPITAL.

SE PUEDE VER CONSTITUIDO EN DOS FORMAS: COMO CAPITAL, CUANDO LA INVERSION ES APORTADA POR UN SOLO PROPIETARIO Y COMO CAPITAL SOCIAL CUANDO LA INVERSION ORIGINAL ES APORTADA EN SOCIEDAD.

UNA VEZ HABIENDO EXPUESTO LOS PRESENTES ANTECEDENTES Y DEBIDO A MI TEMA DE TESIS, CONSIDERAMOS DE VITAL INTERES RESALTAR LA IMPORTANCIA QUE JUEGA EL ACTIVO FIJO, COMO ELEMENTO FISICO DE PRODUCCION; MEDIOS POR LOS CUALES SE CANALIZA LA TRANSFORMACION DE MATERIAS PRIMAS Y LA PRESTACION DE SERVICIOS, DONDE AMBOS FORMAN LOS OBJETIVOS PARA LOS CUALES SE CONSTITUYEN LAS EMPRESAS.

B). - DEFINICION. \*

PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA EMPRESA SE REQUIERE DE INVERTIR Y ENGRANAR UN CONJUNTO DE VALORES DE DIFERENTES CLASES COMO SON: EFECTIVO, MERCANCIAS, MAQUINARIA, ETC. POR LO TANTO, ACTIVO SE DEFINE COMO TODO AQUELLO QUE POSEE EN PROPIEDAD EL EMPRESARIO COMO CONSECUENCIA DE LA INVERSION DE CAPITAL PROPIO Y DEL CAPITAL AJENO.

EXAMINANDO LO ANTERIOR PODEMOS OBSERVAR QUE EL ACTIVO CONTABLEMENTE ES DEFINIDO COMO UN CONJUNTO DE RECURSOS CONSTITUIDO EN UNA PRIMER FASE COMO INVERSION PARA LA CREACION DE UN NEGOCIO.

LAS CARACTERISTICAS REALES SERAN DETERMINADAS POSTERIORMENTE POR LA PLANEACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS EN LOS QUE SE ESTABLECEN RECURSOS DE ACCION CON LOS SIGUIENTES ELEMENTOS: INSTALACIONES, EQUIPO Y MATERIALES DE PRODUCCION QUE SERVIRAN PARA LA OBTENCION DE LOS DIVERSOS OBJETIVOS FIJADOS DE ANTEMANO POR EL DUEÑO O DUEÑOS EN LA CREACION DEL NEGOCIO.

EN LA CLASIFICACION DE LOS VALORES DEL ACTIVO. NO TODOS SON DE LA MISMA NATURALEZA, NI SU INVERSION TIENE LOS MISMOS FINES. YA QUE DENTRO DE LOS ACTIVOS SE CUENTA CON TODOS AQUELLOS QUE DE ACUERDO A SU NATURALEZA Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA ESTARAN DESTINADOS A INVERSIONES INMEDIATAS, A VALORES

CONVERTIBLES EN DINERO A CORTO PLAZO, EN BIENES DESTINADOS A PRODUCIR UN MARGEN DE UTILIDAD, INVERSIONES TRANSITORIAS, LAS CUALES PARTICIPAN DIRECTA O INDIRECTAMENTE EN LA PRODUCCION DE BIENES VENDIBLES COMO SON:

- DOCUMENTOS POR COBRAR.
- CLIENTES POR VENTA EN ABONOS.
- PRESTAMOS.
- ACCIONISTAS. (CAPITAL NO EXHIBIDO).

COMO PODRA OBSERVARSE QUE TODOS TIENEN COMO CARACTERISTICA EL SER CONVERTIDOS EN EFECTIVO EN UN LAPSO NO MAYOR A UN AÑO, OTRA CARACTERISTICA ES QUE FORMAN PARTE EN LA FABRICACION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS. ES ASI COMO ESTAN CONSTITUIDAS LAS INVERSIONES DE RAPIDA CONVERSION A EFECTIVO, LA PRIMERA PARTE DE LOS ACTIVOS.

EN TANTO A LA SEGUNDA PARTE, MATERIA DE NUESTRO ESTUDIO EXISTE OTRA CLASIFICACION Y ESTA ATIENDE A TODOS AQUELLOS BIENES QUE POR LA NATURALEZA DE LA EMPRESA, TENDRAN UNA CIERTA FIJEZA Y SERAN UTILIZADOS YA SEA EN FORMA DIRECTA E INDIRECTA PARA LOGRAR LOS PROPIOS OBJETIVOS PARA LOS CUALES SE CONSTITUYEN LAS EMPRESAS.

LOS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES, NO SON OTRA COSA QUE RECURSOS MATERIALES FORMADOS POR BIENES QUE NO SON EMPLEADOS EN TRANSACCIONES .

YA QUE SON UTILIZADAS COMO BASE FUNDAMENTAL PARA LA PRODUCCION DE BIENES VENDIBLES, QUE REPRESENTAN UNA INVERSION PERMANENTE, DESTINADOS AL USO PARA FACILITAR LAS LABORES PROPIAS Y NORMALES DE LA ORGANIZACION. ESTE TIPO DE INVERSIONES PERMANENTES ESTAN CONSTITUIDAS POR:

- TERRENOS.
- EDIFICIOS.
- INSTALACIONES DIVERSAS.
- MAQUINARIAS Y EQUIPOS ESTACIONARIOS.
- MAQUINARIA INDUSTRIAL.
- EQUIPO ACCESORIO INDUSTRIAL.
- APARATOS.
- HERRAMIENTAS.
- MOLDES.
- EQUIPOS DE TRANSPORTE.

- MUEBLES.
- ENSERES.
- EQUIPO DE OFICINA.
- BIENES ARTISTICOS.
- BIENES CIENTIFICOS Y LITERARIOS.
- SEMOVIENTES.

TIENEN POR OBJETO:

A). - EL USO O USUFRUCTO DE LOS MISMOS CUMPLIENDO CON LOS DIVERSOS CURSOS DE ACCION EN BENEFICIO DE LA EMPRESA

B). - LA PRODUCCION DE ARTICULOS.

C). - LA PRESTACION DE SERVICIOS.

- A LA PROPIA ORGANIZACION.

- AL PUBLICO EN GENERAL.

- A LA CLIENTELA.

LA ADQUISICION DE ESTOS BIENES DENOTA EL PROPOSITO DE UTILIZARLOS Y NO DE VENDERLOS EN EL CURSO NORMAL DE LAS OPERACIONES, QUEDANDO SUJETOS

A UNA CONSTANTE MODIFICACION DE SU VALOR COMO CONSECUENCIA DEL DESGASTE POR EL USO, OBSOLESENCIA, DESUSO Y OCIOSIDAD DEBIDO A DIVERSOS FACTORES ORGANIZACIONALES EN EL TRANSURSO DEL TIEMPO.

EXISTEN ACTIVOS TANGIBLES DE CONSUMO, COMPUESTOS POR INVERSIONES QUE SE VAN AGOTANDO A MEDIDA QUE SE REALIZA LA EXPLOTACION PUEDEN COMPARARSE POR UNA PARTE CON MATERIAS PRIMAS QUE SERIAN CONVERTIBLES A EFECTIVO, EN CORTO PLAZO, Y POR OTRO A MAQUINARIA DE LARGA DURACION, ESTAS SON: MONTES, CANTERAS, FUNDO PETROLERO, FUNDO MINERO, ETC.

INVERSIONES PERMANENTES QUE SE AGRUPAN EN FONDOS SOBREPANTES CON EL PROPOSITO DE OBTENER RENDIMIENTOS, COMO SON FONDOS PARA INVERSION EN VALORES AJENOS, INVERSIONES Y DEPOSITOS A PLAZOS, ACCIONES, ETC.

LOS ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES, SON VALORES DEFINIDOS SIN REPRESENTACION FISICA CONSTITUIDOS EN CONCESIONES, VALORES DE FONDO ECONOMICO, CREDITO MERCANTIL, PATENTES Y MARCAS.

#### C) - PRINCIPIOS FUNDAMENTALES. \*

LOS PRINCIPIOS BASICOS PARA ESTABLECER LA DELIMITACION E IDENTIFICACION DE UN BIEN DE NATURALEZA FIJA, ESTARA EN FUNCION:

- DE LAS NECESIDADES DEL CONTROL.
- DEL GIRO DE LA ORGANIZACION.



- COSTO DEL BIEN.
- CONSTRUCCION.
- DURACION.
- CONSTITUCION.
- POR EL SERVICIO QUE PRESTARA.
- DE LAS NECESIDADES DEL CONTROL.

PARA QUE EXISTA UN ADECUADO CONTROL EN LOS BIENES, SE TENDRA QUE EFECTUAR UNA EVALUACION SOBRE ESTOS MISMOS RECURSOS DE LA EMPRESA, ESTABLECIENDO COMO MINIMO CADA 6 MESES Y COMO MAXIMO UN AÑO, O CUANDO LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA LO REQUIERAN.

- DEL GIRO DE LA ORGANIZACION.

DENTRO DE LA ECONOMIA DEL PAIS EXISTEN DIVERSOS SECTORES COMO SON COMERCIALES E INDUSTRIALES, INDUSTRIAS EXTRACTIVAS DE SERVICIOS PUBLICOS Y PRIVADOS, AGRICOLAS, GANADERAS, PESQUERAS, INSTITUCIONES DE CREDITO, DE SEGUROS Y ORGANIZACIONES AUXILIARES, POR LO TANTO CADA EMPRESA REALIZARA LA CLASIFICACION DE SUS BIENES EN LA FORMA QUE MEJOR SATISFAGA SUS NECESIDADES.

#### -COSTO DEL BIEN.

EN ALGUNAS ORGANIZACIONES LO DETERMINAN CONSIDERANDO QUE TENGA UN COSTO SUPERIOR A \$ 500.00; CONSIDERANDO EN FORMA UNITARIA, O AQUELLOS QUE TENGAN UN VALOR INFERIOR A \$ 500.00 QUE POR SUS CARACTERISTICAS Y VOLUMEN SE CONSIDERAN EN FORMA GLOBAL. CABE ACLARAR QUE EL LIMITE DE VALOR DEPENDERA DE LA POLITICA QUE SE ADOpte EN CADA ORGANIZACION. PERO EN CUALQUIERA DE LOS CASOS DEBERA DETERMINARSE POR MEDIO DE PARAMETROS, TOMANDO EN CUENTA QUE EN ALGUNAS OCASIONES EL CONTROLAR UN BIEN A ARREAR UN GASTO MAYOR QUE SU MISMO COSTO DEL BIEN.

#### - CONSTRUCCION.

SERAN AQUELLOS QUE POR UNA U OTRA FORMA SEAN PRODUCIDOS U OBTENIDOS, DIRECTA O INDIRECTAMENTE PARA EL USO DE LA PROPIA ORGANIZACION.

#### - DURACION.

SE CONSIDERAN COMO BIENES SUJETOS A CONTROL TODOS AQUELLOS QUE TENGAN UNA DURACION ESTIMADA MAYOR A UN AÑO YA QUE DE SER MENOR DE UN AÑO SERAN TOMADOS COMO MATERIAL DE CONSUMO.

#### - CONSTITUCION.

SE DEBEN CLASIFICAR DE ACUERDO A SU NATURALEZA Y A QUE TODOS LOS BIENES NO ESTAN CONSTITUIDOS POR UN MISMO MATERIAL. PUDIENDOSE DIVIDIR EN RELACION A DIVERSAS CARACTERISTICAS, CONSIDERANDO QUE EXISTEN BIENES MATERIALES CON FUNCIONES DETERMINADAS, AL IGUAL QUE BIENES FISICOS (SEMOVIENTES), UTILIZADOS EN EXPERIMENTACION O CUALQUIER OTRA ACTIVIDAD.

- POR EL SERVICIO QUE PRESTARÁ.

LA FUNCIÓN O SERVICIO QUE CADA BIEN DESEMPEÑA, DEBERÁ ESTAR DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES DE LOS DEMÁS BIENES O MATERIALES DE TRABAJO, CON LOS CUALES SE RELACIONA, EN EL MOMENTO DE REALIZAR UNA ACTIVIDAD. LAS CARACTERÍSTICAS DE ESTOS BIENES ES QUE SON ADQUIRIDOS PARA EL SERVICIO DE LA PROPIA ORGANIZACIÓN Y NO CON EL PROPOSITO DE VENTA.

D). - DIFERENTES TIPOS DE ACTIVO Y CLASIFICACION DE LOS MISMOS. \*

UNA FORMA DE CLASIFICAR LOS DIFERENTES TIPOS DE ACTIVOS EN CONCRETO SERIA:

BIENES RAICES. - COMPRENDE EL TERRENO DONDE SE ENCUENTRAN LAS INSTALACIONES, LA FABRICA (S), OFICINA (S), ETC. QUE HAYA ADQUIRIDO LA INSTITUCION O EMPRESA.

INSTALACIONES FIJAS. - COMPRENDE EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES QUE HAYA CONSTRUIDO LA EMPRESA CON CARGO A SU PRESUPUESTO Y QUE SEAN PROPIEDAD DE LA MISMA.

MAQUINARIA PESADA Y EQUIPO ESTACIONARIO. - COMPRENDE TODA LA MAQUINARIA DE TRANSFORMACION Y EQUIPO QUE POR SU VOLUMEN Y PESO NO SEA TAN FACIL SU TRASLADO Y QUE SUS FUNCIONES NO SEAN PARA ESPECULAR CON LA ADQUISICION.

VEHICULOS. - SERAN TODAS AQUELLAS MAQUINAS QUE SIRVAN PARA TRASLADAR A PERSONAS U OBJETOS DE UN LUGAR A OTRO, HACIENDO LA DISTINCION ENTRE UNA CARRETILLA Y UN AUTOMOVIL; LA PERSONA ENCARGADA DE LA IMPLANTACION DEL SISTEMA DEFINIRA ESTAS SITUACIONES Y CONTINGENCIAS.

APARATOS, MAQUINAS Y UTILES CIENTIFICOS. - COMPRENDE TODOS LOS INSTRUMENTOS DE USO CIENTIFICO, PARA INVESTIGACION. EJEMPLOS: MICROSCOPIOS, BAROSCOPIOS, ETC.

APARATOS, MAQUINAS Y UTILES VARIOS. - COMPRENDE LOS INSTRUMENTOS QUE NO SIRVEN PARA INVESTIGACION Y QUE SIRVEN PARA USO DE OFICINAS.

MUEBLES Y ENSERES. - COMPRENDE TODOS LOS MUEBLES QUE SE UTILIZAN EN OFICINAS Y DESPACHOS.

BIENES ARTISTICOS Y CULTURALES. - COMPRENDERA TODOS LOS CUADROS Y OBRAS DE ARTE; COMO ESCULTURAS, GRABADOS, TIMBRES, ETC., QUE POSEE LA EMPRESA.

SEMOVIENTES. - SERAN TODOS LOS ANIMALES, TANTO PARA USO INDUSTRIAL, DECORATIVO Y DE INVESTIGACION.

PATENTES, MARCAS Y DERECHOS DE AUTOR. - COMPRENDERA LAS PATENTES QUE EXPLOTE LA EMPRESA Y QUE ADQUIERAN O DESCUBRAN SUS INVESTIGADORES.

LIBROS. - COMPRENDERA TODAS LAS COLECCIONES QUE TENGA LA EMPRESA.

PARA DETERMINAR LOS DIVERSOS TIPOS DE BIENES CON LOS QUE CUENTAN LAS EMPRESAS, SE DEBEN CONSIDERAR LOS HECHOS, OBJETIVOS, OPERACIONES Y FINES QUE SE PERSIGAN. POR LO TANTO NECESITAMOS CLASIFICAR LAS EXISTENCIAS DENTRO DE GRUPOS GENERICOS CON EL FIN DE PRECISAR EN QUE ESTRIBAN SUS SEMEJANZAS Y CUALES SON SUS DIFERENCIAS; ESTO COMO UNA PREPARACION PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA DIVERSIDAD CON QUE SE MANEJAN LAS INVERSIONES.

LAS EMPRESAS ENUMERADAS EN ORDEN CRECIENTE DE COMPLEJIDAD SON:

1. - DE SERVICIO, QUE COMO SU DENOMINACION INDICA, PRESTAN SERVICIOS AL PUBLICO Y SE DIVIDEN EN:

1.1 SIN CONCESION, NO REQUIRIENDO MAS QUE EN ALGUNOS CASOS LICENCIA DE LAS AUTORIDADES PARA OPERAR, TALES COMO:

- EMPRESAS DE ESPECTACULOS.
- CENTROS EDUCATIVOS.
- CENTROS DEPORTIVOS.
- CENTROS DE HIGIENE.

- HOTELES.
- AGENCIAS DE PUBLICIDAD.
- ASOCIACIONES DE PROFESIONISTAS, ETC.

1.2 CONCESIONADAS POR EL ESTADO, CUYA INDOLE ES FINANCIERA TALES COMO:

- BANCOS DE TODA CLASE.
- COMPANIAS DE SEGUROS.
- COMPANIAS DE FIANZAS, ETC.

1.3 CONCESIONADAS NO FINANCIERAS, ENTRE LAS QUE SE CUENTAN.

- EMPRESAS DE TRANSPORTE DE TODAS CLASES.
- SUMINISTRO DE ENERGIA ELECTRICA.
- SUMINISTRO DE GAS.
- SUMINISTRO DE AGUA, ETC.

2. - DE COMPRAVENTA, QUE SON INTERMEDIARIAS ENTRE EL PRODUCTOR Y EL CONSUMIDOR Y PUEDEN SER:

- MAYORISTAS.
- AL DETALLE.
- MIXTAS.
- DE VENTAS POR CORREO Y EXPRESS.
- POR DEPARTAMENTOS.
- TIENDAS EN CADENA, ETC.

3. - INDUSTRIAS EXTRACTIVAS, QUE OBTIENE DE LA NATURALEZA PRODUCTOS Y SE DIVIDEN EN:

3.1 LAS QUE NO HAN HECHO INVERSION EN ACTIVO AGOTABLE Y CUYOS PRODUCTOS REQUIEREN POCO BENEFICIO:

- AGRICULTURA.
- HORTICULTURA.
- FLORICULTURA.
- GANADERIA.
- CAZA.

- PESCA, ETC.

3.2 LAS QUE HAN HECHO INVERSIONES EN ACTIVO AGOTABLE Y CUYOS PRODUCTOS SE REALIZAN BENEFICIADOS O NO:

- FUNDOS MINEROS, QUE ADEMAS PUEDEN TENER PLANTAS PARA BENEFICIO Y AFINACION DE METALES.

- FUNDOS PETROLEROS, QUE TAMBIEN EXPLOTAN REFINERIAS, BOSQUES CON ASERRADEROS, ETC.

4. - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS O FABRICAS, EN LAS QUE POR ACCION DEL TRABAJO HUMANO Y CON EL EMPLEO DE MAQUINAS, SE TRASFORMA LA MATERIA PRIMA EN CUANTO A DIMENSIONES, FORMA O SUBSTANCIA PARA CONVERTIRLA EN SATISFACTOR.

LA SEMEJANZA FUNDAMENTAL DE LAS ENUMERADAS CONSISTE EN QUE TODAS ELLAS ATRAVIESAN EL MISMO CICLO FINANCIERO, EL CUAL CONSTITUYE LA PRIMERA BASE PARA CLASIFICACION DE SUS INVERSIONES POR CAPITULOS Y CONSISTE EN:

A). - APORTACION DE CAPITAL PROPIO PARA DEDICARLO AL NEGOCIO QUE DA LUGAR AL CAPITAL.

B). - INVERSION DE ESTE CAPITAL EN DISTINTOS BIENES, CUYO GIRO ES EL OBJETO DE LA EMPRESA Y QUE CONSTITUYE EL ACTIVO.



C). - OBTENCION DE CAPITAL AJENO PARA DEDICARLO AL NEGOCIO, CUANDO EL PROPIO ES INSUFICIENTE Y QUE DETERMINA EL PASIVO.

D). - OBTENCION DE PRODUCTOS EN LAS INVERSIONES QUE SE HAYAN HECHO LOS QUE FORMAN INGRESOS.

E). - EROGACION DE GASTOS PARA OBTENER TALES PRODUCTOS, QUE VIENEN A CONSTITUIR EL COSTO DE LOS MISMOS Y FORMAN EGRESOS.

F). - CONSIDERACION DE LOS DERECHOS Y RESPONSABILIDADES CONTINGENTES EN QUE PUEDEN INCURRIR, Y QUE DETERMINA EL GRUPO DE ORDEN.

G). - ACOMODAMIENTO DEL PLAN DE CUENTAS A DETERMINADAS NORMAS DE CARACTER ADMINISTRATIVO.

CADA INCISO SE DIVIDE EN GRUPOS, CLASES SUB-CLASES, Y ESTAS A SU VEZ EN CONCEPTOS QUE VIENEN A SER LAS CUENTAS Y SUB-CUENTAS. POR LO TANTO, TODA EMPRESA TENDRA CAPITULOS Y CONSECUENTEMENTE, CUENTAS DE ACTIVO, PASIVO, CAPITAL, INGRESOS, COSTOS Y GASTOS DE ORDEN ADMINISTRATIVO.

#### E). - CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS. #

DENTRO DEL ANALISIS Y DISEÑO DE UN SISTEMA COMO DEFINICION PRECISA DE LO QUE ES O REPRESENTA AUN NO EXISTE, YA QUE LOS DIFERENTES AUTORES Y ESTUDIOSOS DE LA MATERIA NO SE HAN PUESTO DE ACUERDO Y CADA UNO DE ELLOS ENFOCA EL PROBLEMA DESDE UN DIFERENTE PUNTO DE VISTA YA QUE EN LA NATURALEZA Y EL AMBITO GENERAL DE SISTEMA ES TAN MINIMO O MAXIMO COMO SE DESEE.

TOMANDO EN CUENTA QUE EL SISTEMA SE COMPONE SEGUN EL ESTUDIO EN DIVERSOS CARACTERES, ESTOS PODRAN SER UNIVERSAL, FINITO, INFINITO.

EN EL ESTUDIO DE SISTEMAS DIVERSOS AUTORES UTILIZAN TERMINOLOGIAS DISTINTAS. DE TAL MANERA. PODEMOS DECIR QUE USAN LOS TERMINOS DE METODO, PROCEDIMIENTO O SISTEMAS DE TRABAJO. SIN EMBARGO TRATAREMOS DE ESTABLECER UN CONCEPTO DE LO QUE SIGNIFICAN, EN RELACION DIRECTA A UN FACTOR DE JERARQUIA O NIVEL.

UN METODO, ES UNA SECUENCIA ORDENADA CRONOLOGICAMENTE Y EFICIENTE DE ACTIVIDADES (TRABAJOS A DESARROLLAR), QUE DEBEN EJECUTARSE PARA LA OBTENCION DE UN RESULTADO ESPECIFICO.

UN PROCEDIMIENTO, ES UN CONJUNTO CONGRUENTE DE METODOS ES DECIR QUE TIENE UN SIGNIFICADO MAYOR EN UNA SERIE DE LABORES CONCATENADAS, QUE CONSTITUYEN UNA SUCESION CRONOLOGICA Y LA MANERA DE EJECUTAR UN TRABAJO, ENCAMINADOS AL LOGRO DE UN FIN DETERMINADO.

SERIE DE LABORES CONCATENADAS. SE DICE QUE ES UNA SERIE DE LABORES CONCATENADAS, PORQUE SON UNA VARIEDAD DE DIFERENTES OPERACIONES QUE SE ENLAZAN ENTRE SI, PARA QUE LAS ANTERIORES SIRVAN DE BASE A LA SIGUIENTE, Y ASI SUCESIVAMENTE HASTA LLEGAR AL RESULTADO DESEADO.

SUCESION CRONOLOGICA. PORQUE SE SUCEDEN O SIGUEN UNA TRAS OTRA EN TIEMPOS SUBSECUENTES Y EN ORDEN LOGICO DANDO RESPUESTA A LA PREGUNTA CUANDO?, MANERA DE EJECUTAR UN TRABAJO. PORQUE NOS INDICA EL COMO?, EL QUIEN? Y EL DONDE? DEL TRABAJO PARA ENTRAR AL CONCEPTO DE SISTEMA. Y TENER ELEMENTOS DE COMPARACION DE LOS DIFERENTES CONCEPTOS. VICTOR LAZARO EN SU RECORILACION NOS MUESTRA CONJUNTAMENTE LA TERMINOLOGIA DE "SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS" [1] LOS CUALES DEFINE DE LA FORMA SIGUIENTE: "EL ESTUDIO Y ANALISIS DE PROGRAMAS, POLITICAS, FORMAS, INFORMES, REGISTROS Y EQUIPO DE UNA EMPRESA, CON EL FIN DE ESTANDARIZAR Y SIMPLIFICAR LAS OPERACIONES DE LA

MISMA".

OTRA DEFINICION SOBRE ESTE CONCEPTO ES LA QUE NOS DA JOHN W. HASLETT Y DICE: "ES EL ANALISIS DE LOS PLANES DE ACCION, COLECTIVOS, PROCEDIMIENTOS, FORMAS Y EQUIPO QUE INTERVIENEN EN LAS ORGANIZACIONES DE LA EMPRESA, CON EL FIN DE SIMPLIFICARLAS Y ESTANDARIZARLAS".

UN SISTEMA ES: "UNA RED DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS ENTRE SI Y DESARROLLADOS DE ACUERDO A UN ESQUEMA INTEGRADO PARA LOGRAR UNA MAYOR ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS" [2].

UN SISTEMA ES "UN ENSAMBLE DE PARTES UNIDAS POR INTERFERENCIA Y QUE SE LLEVA A CABO POR LAS EMPRESAS PARA LOGRAR ASI LOS OBJETIVOS DE LA MISMA" [3]. UN SISTEMA ES "UNA SERIE DE OBJETOS CON UNA DETERMINADA RELACION ENTRE ELLOS MISMOS Y ENTRE SUS ATRIBUTOS" [4]. UN SISTEMA ES "UN ARREGLO ORDENADO DE ELEMENTOS O RUTINAS DE UN TODO" [5]. SISTEMA ES UN CONJUNTO DE COMPONENTES DESTINADOS A LOGRAR UN OBJETIVO PARTICULAR, DE ACUERDO CON UN PLAN. SISTEMA ES UN CONJUNTO DE ELEMENTOS QUE FORMAN UNA ACTIVIDAD, UN PROCEDIMIENTO O UN PLAN DE PROCEDIMIENTOS QUE BUSCAN UNA META O METAS COMUNES MEDIANTE LA MANIPULACION DE DATOS O ENERGIA O MATERIA. SISTEMA ES UNA SERIE DE FUNCIONES, PASOS O MOVIMIENTOS ENCADENADOS A OBTENER EL RESULTADO QUE DESEE. SISTEMA ES EL RESULTADO DE LA COORDINACION DE ESFUERZOS QUE PERMITE ADEMAS OBTENER RESULTADOS MODULARES O COMPLEMENTARIOS. DE UN ESTUDIO DE LAS DEFINICIONES HECHAS POR VARIOS ERUDITOS SE DA LA SIGUIENTE DEFINICION:

UN SISTEMA ES UNA SERIE DE ELEMENTOS QUE FORMAN UNA ACTIVIDAD, UN PROCEDIMIENTO O UN PLAN DE PROCEDIMIENTOS QUE BUSCAN UNA META O METAS COMUNES MEDIANTE LA MANIPULACION DE DATOS, ENERGIA O MATERIA.

COMO PODEMOS CONCLUIR LAS CARACTERISTICAS DE SISTEMAS VARIAN, POR LO CUAL NO PODEMOS PRECISAR UNA DEFINICION EXACTA YA QUE LOS DIFERENTES AUTORES Y ESTUDIOSOS DE LA ADMINISTRACION TODAVIA NO SE HAN PUESTO DE ACUERDO PARA DEFINIRLO, ASI CADA UNO ENFOCA EL PROBLEMA DESDE UN PUNTO DE VISTA DIFERENTE Y USAN INDISTINTAMENTE LOS TERMINOS DE SISTEMA, METODOS, PROCEDIMIENTOS, ETC.

SIN EMBARGO ESTABLECEREMOS EL CONCEPTO GENERAL DE LO QUE ES SISTEMA.

PODEMOS DECIR QUE SISTEMA ES EL RESULTADO DE UN CONJUNTO DE PROCEDIMIENTOS PREVIAMENTE COORDINADOS, DESTINADOS A UN OBJETIVO COMUN.

[1] VICTOR, LAZARD. SISTEMA Y PROCEDEMIENTOS. ED. DIANA, S. A. MEXICO, 1975.

[2] MENSCHEL, RICHARD F. MC. GRAW MANAGEMENT BY SYSTEM. P. 10.

[3] PLACE, ITENE. BUSINESS REPORT ADMINISTRATIVE ANALISIS. MICHIGAN. P. 28

[4] HALL, ARTUR D. INGENIERIA DE SISTEMAS ED. LIMUSA. P. 94

[5] PAND MYNESS G., LEONARD, IDEA OF MANAGEMENT, N. Y. P. 401.

CAPITULO II

MANUAL DE ORGANIZACION DEPARTAMENTAL

A). - CONCEPTO Y DEFINICIONES. \*

UN MANUAL DE ORGANIZACION ES UNA GUIA AUTORIZADA DENTRO DE LA ORGANIZACION DE UNA EMPRESA QUE SIRVE DE COMPLEMENTO A LAS GRAFICAS DE ORGANIZACION COMUNMENTE CONOCIDO COMO ORGANIGRAMA, ACLARANDO E INTERPRETANDO LO QUE SE BOSQUEJA EN LAS MISMAS. ES UN INSTRUMENTO UTIL PARA LA ADMINISTRACION QUE JUSTIFICA AMPLIAMENTE LA CANTIDAD DE TRABAJO QUE ENTRA#A SU COMPILACION.

UNA PREPARACION ADECUADA DEL MANUAL OFRECE UNA AMPLIA Y COMPLETA INFORMACION SOBRE LOS ASUNTOS CORRESPONDIENTES A CADA PUESTO, Y PERMITE CONOCER Y ENTENDER MEJOR LOS REQUISITOS, LIMITACIONES Y LAS RELACIONES ENTRE UNOS Y OTROS ELEMENTOS DEL MISMO PUESTO Y CON LOS DEMAS DE LA ORGANIZACION.

POR LO TANTO, MANUAL ES UN FOLLETO QUE CONTIENE LAS POLITICAS, REGLAS, PROCEDIMIENTOS O INFORMACIONES GENERALES QUE SIRVEN DE GUIA PARA ORIENTAR LAS ACTIVIDADES DE UNA EMPRESA.

SE LLAMA DEPARTAMENTALIZACION AL AGRUPAMIENTO DE FUNCIONES DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.

LA ELABORACION DE MANUALES ADMINISTRATIVOS QUE PUEDE REALIZAR UNA EMPRESA, ES MUY VARIABLE. DEPENDERA, POR LO GENERAL DEL GRADO DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO Y DE LA AMPLITUD DE LOS SERVICIOS QUE SE PROPORCIONEN.

EXISTE SIN EMBARGO, UNA CLASIFICACION QUE LOS AGRUPA DE LA MANERA SIGUIENTE:

1. POR SU AREA DE APLICACION.

A) GENERAL.

B) PARTICULAR O DEPARTAMENTAL.

C) DE PUESTO O INDIVIDUAL.

A) GENERAL. CUANDO ABARCAN A DOS O MAS ORGANISMOS UNA O MAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE UNA ENTIDAD.

B) PARTICULAR. CUANDO LOS MANUALES SE REFIEREN A LA DESCRIPCION ESPECIFICA DE LA ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO DE UNA DEPENDENCIA O DE UNA DE SUS UNIDADES ADMINISTRATIVAS EN PARTICULAR.

C) DE PUESTO O INDIVIDUAL. CUANDO LOS MANUALES ELABORADOS INDICAN LAS ACTIVIDADES A REALIZAR POR UNA PERSONA EN UN PUESTO DETERMINADO DE LA DEPENDENCIA.

2. POR SU CONTENIDO.

A) POLITICAS.

B) DE ORGANIZACION.

C) DE PROCEDIMIENTOS.

D) DE CONTENIDO MULTIPLE.

A) MANUALES DE POLITICAS. SON AQUELLOS MANUALES QUE DENTRO DE UN AREA DETERMINADA, SE#ALAN LAS NORMAS QUE RIGEN EL DESEMPE#O DE UNA FUNCION.

B) MANUALES DE ORGANIZACION. EXPONEN CON DETALLE LA ESTRUCTURA DE LA INSTITUCION Y SE#ALAN LOS PUESTOS Y LA RELACION QUE EXISTE ENTRE ELLOS.

C) MANUALES DE PROCEDIMIENTOS. CONTIENEN LOS OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO, A QUIENES ESTA DIRIGIDO, CAMPO DE APLICACION, NORMAS QUE LO RIGEN, DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES, DIAGRAMAS, FORMAS, ENUNCIADO DE MATERIALES Y EQUIPO QUE SE UTILIZA.

D) MANUALES DE CONTENIDO MULTIPLE. SE CONSIDERA DE ESTE TIPO A LOS MANUALES DE ORGANIZACION QUE INCLUYA UN APARTADO DE POLITICAS DE TRABAJO DE LA INSTITUCION, SU HISTORIA, SU MARCO JURIDICO, ETC.

EN CONCLUSION LOS MANUALES PUEDEN ABARCAR TODA LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA, LOS DEPARTAMENTOS, SECCIONES O DIVISIONES Y PUEDEN ESTAR REFERIDOS A SISTEMAS O FUNCIONES ESPECIFICAS.

SU CONTENIDO PUEDE INCLUIR OBJETIVOS, POLITICAS, SISTEMAS, DEFINICIONES DE TERMINOS, PRINCIPIOS DE ORGANIZACION, PROBLEMAS DE ORGANIZACION, DESCRIPCION DE PUESTOS, ETC.

B). - ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO Y SUS RELACIONES. \*

EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE BIENES PARA LLEVAR A CABO UNA ESTRUCTURACION ADECUADA EN SUS ACTIVIDADES Y RELACIONES DEBERA DE AUXILIARSE EN LOS PRINCIPIOS



DEL "PROCESO ADMINISTRATIVO", YA QUE SIN LA AYUDA DE ESTE NO PODRIA DETECTAR LAS DIVERSAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LA ORGANIZACION Y AUN MAS NO SERA CAPAZ DE CORREGIR FALLAS EN EL SISTEMA Y MUCHO MENOS IMPLANTAR INNOVACIONES.

DICHO DEPARTAMENTO PUEDE FUNGIR FORMANDO PARTE DE LA ORGANIZACION ASI MISMO BRINDANDO ASESORIA A LA EMPRESA, PERO EN CUALQUIERA DE LOS CASOS DEBERA DE PROCURARSE QUE EL DEPARTAMENTO ESTE BIEN INTEGRADO, PARA QUE EN EL MOMENTO EN QUE LA EMPRESA TENGA NECESIDAD DE INFORMACION SOBRES SUS BIENES, ESTE LA PROPORCIONE CONCISA, VERAZ Y OPORTUNA. POR OTRA PARTE, DEBERA DE CONSIDERAR SUS NECESIDADES LA MISMA EMPRESA, ASI COMO SU AMPLITUD ESTRUCTURAL Y ECONOMICA PARA PODER MANTENER INTERNAMENTE, UN DEPARTAMENTO DE CONTROL DE BIENES.

POR ESTA RAZON ES POR LO QUE SE HA MENCIONADO AL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE BIENES COMO INTEGRANTE DE LA MISMA EMPRESA O COMO ASESOR INDEPENDIENTE.

LA ESTRUCTURACION Y SUS RELACIONES QUE A CONTINUACION MENCIONAREMOS DEBERAN SER ADAPTADAS EN LA FORMA MAS CONVENIENTE DE ACUERDO A LAS NECESIDADES Y CARACTERISTICAS DE CADA ORGANIZMO.

POR OTRA PARTE HEMOS OTORGADO UN NOMBRE AL DEPARTAMENTO, ASI COMO AQUELLOS CON LOS QUE SE RELACIONA. ESTO ES UNICAMENTE CON EL FIN DE DIFERENCIARLOS, PERO NO ES PRECISO QUE SE ADOPTEN O QUE ESTEN GENERALIZADOS ESTOS TERMINOS.

CORRESPONDERA A LA EMPRESA ASIGNAR LOS NOMBRES A SUS DEPENDENCIAS DE ACUERDO AL GIRO QUE CADA UNA DE ESTAS SE DEDIQUE.

LA ESTRUCTURACION QUE MENCIONAREMOS SE PODRA MANEJAR A NIVEL "MICRO" Y "MACRO", DEPENDIENDO DE LAS NECESIDADES QUE SE REQUIERAN.

PARA LLEVAR A CABO LA ESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO, SERA NECESARIO EL AGRUPAMIENTO DE FUNCIONES QUE SE REALIZARAN EN FORMA RUTINARIA ESTABLECIENDO LOS RECURSOS HUMANOS IDONEOS PARA LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR. EXISTE UNA AMPLIA VARIEDAD DE ACTIVIDADES COMUNES HOMOGENAS PARA FORMAR UNA UNIDAD DE ORGANIZACION, PERO FINALMENTE DEPENDERA DEL TIPO DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS, DE SUS OBJETIVOS FINALES Y DE LAS RELACIONES CON CADA DEPARTAMENTO CONJUNTAMENTE CON LAS METAS TOTALES DE LA ORGANIZACION.

DE LO ANTERIOR SE DESPRENDE QUE EL PERSONAL QUE PUEDE ESTRUCTURAR EL SISTEMA ES EL SIGUIENTE:

- JEFE DE DEPARTAMENTO.
- COMISION ADMINISTRATIVA.
- PERSONAL DE COORDINACION.
- PERSONAL DE MARCAJE.

CORRESPONDE AL JEFE DE DEPARTAMENTO.

LA RESPONSABILIDAD DE ADMINISTRAR, PROYECTAR, INSTALAR Y SUPERVISAR UN SISTEMA DE CONTROL ADECUADO PARA:

- PROTEGER LOS BIENES PROPIEDAD DE LA ORGANIZACION.

- COMPROBAR LA EXACTITUD Y CONFIABILIDAD DE LOS DATOS.

- PROMOVER LA EFICIENCIA DEL DEPARTAMENTO.

- FOMENTAR EL APEGO A LAS POLITICAS ADMINISTRATIVAS ESTABLECIDAS.

CON EL FIN DE PROPORCIONAR UN APROPIADO PLAN DE ORGANIZACION, UN SISTEMA ADECUADO DE PROCEDIMIENTOS ORDENADOS, ADECUADO Y EFICAZ, PARA PROPORCIONAR TODA LA INFORMACION ACTUALIZADA CORRECTAMENTE IDENTIFICADA Y CATALOGADA, ASI COMO SU UBICACION Y CARACTERISTICAS TECNICAS.

CORRESPONDE A LA COMISION ADMINISTRATIVA.

ESTA COMISION SERA LA ENCARGADA DE ASIGNAR EL O LOS COORDINADORES DEL CONTROL DE BIENES, ASI MISMO INDICARA EL NUMERO DEL PERSONAL QUE SE ENCARGARA DE EFECTUAR EL LEVANTAMIENTO DE BIENES, BAJO LA DIRECCION DE EL O LOS SUPERVISORES ENCARGADOS.

OTRA DE SUS ACTIVIDADES A LA QUE ESTA SUJETA ESTA COMISION ES EL CONOCER Y DARLE SOLUCION A LOS PROBLEMAS DE SU COMPETENCIA DURANTE EL LEVANTAMIENTO Y/O ACTUALIZACION DE BIENES.

TODOS EL PERSONAL QUE HAYA NOMBRADO LA COMISION PARA EL LEVANTAMIENTO Y/O ACTUALIZACION DE BIENES DEBERA SUJETARSE A LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- ASISTIRA A UN CURSO DE CAPACITACION O INFORMACION, DONDE SE LE INDICARA EL AREA A LA CUAL SE LE REALIZARA EL CONTROL DE BIENES, ASI COMO

LAS CARACTERISTICAS, UBICACION, RECOMENDACIONES, DIFICULTADES, ETC. ESTO CON EL FIN DE QUE EL TRABAJO SE EFECTUE LO MAS EFICIENTE QUE SEA POSIBLE.

- LEVANTAR LA INFORMACION CONFORME SE LES HALLA INDICADO, APEGANDOSE A LO ESTIPULADO AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS. ESTO SE LLEVA A CABO CON EL OBJETO DE QUE EXISTA UNIFORMIDAD EN LA INFORMACION.

- ENTREGAR LA INFORMACION CAPTADA A LA COMISION, PARA QUE ELABORE LOS LISTADOS Y SEA TURNADA AL JEFE DE DEPARTAMENTO PARA SU AUTORIZACION.

- DESEMPEÑAR OTRAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL CONTROL DE BIENES, DETERMINADAS POR LA COMISION.

CORRESPONDE AL PERSONAL DE COORDINACION.

UNA VEZ QUE LA COMISION HALLA DESIGNADO EL AREA A CONTROLAR, SE ENTREVISTARA CON EL O LOS JEFES DE DEPARTAMENTO, PARA INFORMAR EL TRABAJO A REALIZAR.

EL COORDINADOR DEBERA TENER PRESENTES LOS

SIGUIENTES PUNTOS QUE ESTAN DENTRO DE SUS ACTIVIDADES.

- DEBERA PROPORCIONAR INFORMACION DETALLADA AL PERSONAL QUE LEVANTARA EL CONTROL DE BIENES, (DE LO DELICADO, MINUCIOSO, O EXTENSO DEL BIEN, ETC.).

- FACILITARA AL PERSONAL A SU CARGO EL ACCESO A LAS AREAS DONDE SE ENCUENTRAN LOS BIENES, EN LAS HORAS Y CONDICIONES EN QUE HALLA ACORDADO CON EL RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO A CONTROLAR.

- SERA EL ENCARGADO DE VERIFICAR LOS DATOS CONSIGNADOS EN EL LEVANTAMIENTO DEL BIEN.

- PARA LA CAPTACION DE LOS BIENES DEBERA CONTROLARLOS SIGUIENDO LOS PROCEDIMIENTOS RECOMENDADOS EN EL MANUAL, APEGANDOSE A LAS NORMAS Y POLITICAS DE LA ORGANIZACION.

- SUPERVISARA LA IMPLANTACION Y EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA EN LA CAPTACION DE BIENES.

CORRESPONDE AL PERSONAL DE MARCAJE.

EL COLOCAR PLACAS METALICAS A LOS BIENES CONFORME A LAS NORMAS ESTIPULADAS.

C) FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESPECIFICAS. \*

DENTRO DE LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE SE PRETENDEN EN LA IMPLANTACION, MANEJO Y FORMAS DE CONTROLAR LOS BIENES, SE ENCUENTRA EL DESARROLLAR E IMPLANTAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS QUE APOYE LA REALIZACION DEL COTIDIANO QUEHACER. EN EL SE CONSIGNAN EN FORMA METODICA, LAS OPERACIONES QUE DEBEN SEGUIRSE PARA LA REALIZACION DE LAS FUNCIONES. CONSIGNADOSE COMO ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA LA COMUNICACION, COORDINACION, DIRECCION Y EVALUACION ADMINISTRATIVA, YA QUE FACILITARAN LA INTERACCION DE LAS DISTINTAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS, A TRAVES DEL FLUJO DE LA INFORMACION QUE TIENEN COMO FINALIDAD EL QUE NINGUN OBJETO PROPIEDAD DE LA EMPRESA ESCAPE DE SU CAPTACION.

DURANTE EL DISEÑO DE LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE DEBE DE CONTENER EL MANUAL HEMOS CONSIDERADO ALGUNAS ALTERNATIVAS PARA MEJORAR EL PROCEDIMIENTO. ENTRE LAS ALTERNATIVAS PODEMOS MENCIONAR LAS SIGUIENTES:

ELIMINAR EL TRABAJO INNECESARIO.

PARTIENDO DEL PRINCIPIO DE QUE TODO SISTEMA O PROCEDIMIENTO DE TRABAJO ES PERFECTIBLE, SE PRECISA CONSIDERAR LA POSIBILIDAD DE MEJORARLO, DETECTANDO Y ELIMINANDO ESFUERZOS Y TAREAS INNECESARIAS.

TAL ES EL CASO DE LOS EXCESOS E INCONGRUENCIAS EN EL LLENADO DE FORMATOS, QUE EN MUCHAS OCASIONES DUPLICAN LA INFORMACION Y SE MANEJA UN GRAN NUMERO DE COPIAS QUE INGRESAN A MULTIPLES ARCHIVOS. OTRAS TAREAS INNECESARIAS A CONSIDERAR SON AQUELLAS RELATIVAS AL EXCESO DE FIRMAS Y REGISTROS QUE LEJOS DE CONTROLAR MAS ADECUADAMENTE LAS OPERACIONES, DEMERITAN EL SIGNIFICADO DE LA RESPONSABILIDAD AL ASIGNAR A VARIOS FUNCIONARIOS UN SOLO DOCUMENTO, O TRATAR DE REGULAR EL USO DE FORMAS A TRAVES DE DIVERSO NUMERO DE REGISTRO.

## EQUILIBRAR CARGAS DE TRABAJO.

CUANDO SE OBSERVA QUE EN ALGUNOS PUESTOS SE CONGESTIONAN LOS ASUNTOS POR NEGLIGENCIA, FALTA DE ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL O INEQUITATIVAS CARGAS DE TRABAJO, ES NECESARIO, EN LOS DOS PRIMEROS CASOS CONTROLAR, MOTIVAR Y CAPACITAR AL PERSONAL Y EN EL ULTIMO DE LOS CASOS, REPLANTEAR LAS ACTIVIDADES ENTRE LOS EMPLEADOS PARA PARTICIPAR EN LOS PROCEDIMIENTOS, ESTAS ACCIONES DEBEN SER CONSIDERADAS EN LAS PROPUESTAS DE CAMBIO A FIN DE OPTIMIZAR LA DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES Y EQUILIBRAR LAS CARGAS DE TRABAJO PARA QUE NO SURJAN OBSTACULOS O "CUELLOS DE BOTELLA" EN LAS LABORES A DESEMPEÑAR.

CAMBIAR LAS DIVERSAS OPERACIONES O ELEMENTOS DE LA MISMA.

EN OCACIONES ES DESEABLE LA SUBDIVISION DEL TRABAJO EN VARIAS OPERACIONES SENCILLAS, PERO TAMBIEN SUCEDE QUE EL PROCESO DE SUBDIVISION O FRAGMENTACION ES TAN GRANDE QUE TRAE COMO CONSECUENCIA PROCEDIMIENTOS INEFICIENTES, POR SER SOMETIDOS ESTOS A REITERADAS REVISIONES QUE REPERCUTEN EN PERDIDA DE TIEMPO Y ENERGIA PARA EVITAR ESTE TIPO DE INEFICIENCIAS SE PUEDEN COMBINAR DOS O MAS OPERACIONES EN UNA SOLA, ES DECIR FUNCIONARLAS, O BIEN HACER MODIFICACIONES A LOS ELEMENTOS DEL PROCEDIMIENTO QUE PERMITAN OPTIMIZARLO, INCORPORANDO AQUELLAS OPERACIONES QUE LO HAGAN MAS LOGICO, COMPLETO Y CONGRUENTE.

### MODIFICACION DEL ORDEN EN LAS OPERACIONES.

SE PUEDEN PRESENTAR CASOS EN LOS QUE EL SIMPLE CAMBIO EN EL ORDEN DE LAS OPERACIONES PUEDE HACER MAS EFICIENTE UN PROCEDIMIENTO. ESTO SUCEDE CUANDO LOS DOCUMENTOS SE DESAHOGAN EN UN DETERMINADO PUESTO,

PERO POSTERIORMENTE AQUELLOS SON REGRESADOS PARA REALIZAR UNA OPERACION ADICIONAL QUE AUMENTA CON EL TIEMPO DE TRAMITACION CON LOS CONSECUENTES ACARREOS Y DESPLAZAMIENTOS INNECESARIOS DE DOCUMENTOS.

#### SIMPLIFICACION DE OPERACIONES NECESARIAS.

ANALIZANDO EL PROCEDIMIENTO EN SU CONJUNTO Y HABIENDOSE PREVISTO LAS INNOVACIONES PERTINENTES ES NECESARIO ESTUDIAR DETALLADAMENTE CADA UNA DE LAS OPERACIONES PARA DETERMINAR LAS POSIBILIDADES DE SIMPLIFICACION. PARA ELLO PUEDEN SER APLICADOS LOS PRINCIPIOS DE ECONOMIA DE MOVIENTOS, DIBUJO DE ESQUEMAS DEL LUGAR DE TRABAJO, EL CUESTIONAMIENTO DE LAS EXISTENCIAS Y ORDEN DE CADA UNA DE LA ETAPA DE LA OPERACION, TECNOLOGIA Y EQUIPOS UTILIZADOS Y EN GENERAL, TODOS AQUELLOS ASPECTOS QUE TIENDAN A LOGRAR CON MAYOR EFICACIA EL COMETIDO DEL PROCEDIMIENTO.

AL CONTAR CON EL DISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE UNA UNIDAD DETERMINADA O BIEN DE TODA LA INSTITUCION ESTA EN POSIBILIDADES DE INTEGRAR LA INFORMACION EN UN SOLO DOCUMENTO, DENOMINADO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

ES CONVENIENTE PREVENIR LAS CARACTERISTICAS QUE GUARDARA LA EDICION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, YA QUE DE ELLO DEPENDE EN GRAN MEDIDA LA FACILIDAD DE LA LECTURA, CONSULTA, ESTUDIO Y CONSERVACION, ADEMAS DE PERMITIR REFERENCIAS RAPIDAS Y PRECISAS E INSPIRAR CONFIANZA POR SU APARIENCIA Y ORDEN. SI BIEN ES CIERTO QUE NO EXISTE UNIFORMIDAD EN CUANTO AL CONTENIDO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, YA QUE ESTE VARIARIA DEPENDIENDO DE LOS OBJETIVOS Y PROPOSITO DE CADA INSTITUCION.

EL OBJETIVO QUE SE PERSIGUE DURANTE LA IMPLANTACION DEL SISTEMA ES EL DE LLEVAR, MARCAR, CONTROLAR, PRESERVAR Y MANTENER ACTUALIZADO EL



CONTROL DE LOS BIENES DE NATURALEZA FIJA CON QUE CUENTA LA EMPRESA.

PARA FINES DEL CONTROL PRIMERAMENTE SE REQUIERE DE LA ESTRUCTURACION Y CONOCIMIENTO DEL AREA, LA CUAL ESTARA SUJETA A LA CAPTACION DE LOS DIVERSOS BIENES Y DICHA AREA SE SEGMENTARA EN TANTAS PARTES COMO SEA NECESARIA Y DEPENDIENDO DE LA COMPLEJIDAD. PARA LO CUAL SE CREA LA NECESIDAD DE AUXILIARSE DE DIVERSAS TECNICAS EN LAS CUALES MINIMIZAREMOS EL TIEMPO DE LEVANTAMIENTO EN LA CAPTACION COMPLETA DE DIVERSOS BIENES EXISTENTES EN DICHA AREA Y UTILIZANDO UN NUMERO DETERMINADO DE PERSONAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL MOVIMIENTO, TRATANDO DE EVITAR LA DUPLICIDAD DE FUNCIONES Y CAER EN LA ENTROPIA DEL SISTEMA.

#### FASES DEL SISTEMA.

LAS FASES POR LAS QUE ATRAVIESA EL SISTEMA DE CONTROL DURANTE LA CAPTACION SE PUEDEN DIVIDIR EN:

#### LEVANTAMIENTO.

DURANTE EL LEVANTAMIENTO SE INTENTARA LOCALIZAR LOS BIENES DE NATURALEZA FIJA; DENTRO LOS CUALES SERAN CONSIDERADOS LOS:

MUEBLES Y ENSERES.

UTILES Y VARIOS.

MAQUINARIA DE TRANSFORMACION

MUEBLES.

BIENES RAICES

ENSERES.

INSTALACIONES FIJAS.

BIENES ARTISTICOS.

MAQUINARIA PESADA.

CULTURALES.

EQUIPO DE TRANSFORMACION.

SEMOVIENTES.

VEHICULOS.

PATENTES.

INSTRUMENTAL.

MARCAS.

MAQUINARIAS.

LIBROS.

APARATOS.

DERECHOS DE AUTOR.

UTILES CIENTIFICOS.

OTROS.

EL INVENTARIO FISICO DE LOS BIENES EXISTENTES EN LA ORGANIZACION SE LEVANTA POR MEDIO DE PERSONAS RELACIONADAS A EL DEPARTAMENTO, EN COMBINACION CON EL PERSONAL DE APOYO QUE PROPORCIONAN LAS DIVERSAS UNIDADES EN LAS CUALES SE CONTEMPLARA EL RECUESTO Y MARCAJE TOMANDO LOS DATOS REQUERIDOS EN LAS FICHAS DE CAPTACION ESTABLECIDAS.

EN RELACION A LOS BIENES ADQUIRIDOS ATRAVES DE LA DIRECCION GENERAL ENCARGADA DE DICHS MOVIMIENTOS, SE MANTENDRA UN CONTROL ESTRICTO PARA TODA CLASE DE ESTOS MOVIMIENTOS CON OBJETO DE QUE SEA INVENTARIADO, REGISTRADO E INCORPORADO AL SISTEMA DE CONTROL DE BIENES FIJOS DE INMEDIATO ANTES DE QUE DICHS BIENES SEAN ENTREGADOS A SOLICITANTES.

LOS BIENES ADQUIRIDOS POR CUALQUIER OTRO CONCEPTO SERAN DETECTADOS E INCORPORADOS AL SISTEMA DE CONTROL, A TRAVES DE AVISOS MENSUALES DE ALTAS QUE EL DEPARTAMENTO ENVIARA A LAS DIVERSAS DEPENDENCIAS, O BIEN ATRAVES DE LAS REVISIONES QUE ESTE DEPARTAMENTO EFECTUA A LAS DEPENDENCIAS, POR MEDIO DE VISITAS PERIODICAS.

CONCILIACION.

EN ESTA FASE SE COMPARAN EN FORMA DETALLADA LOS DATOS OBTENIDOS DURANTE EL LEVANTAMIENTO CONTRA LOS DATOS DE INVENTARIOS ANTERIORES O CUALQUIER OTRO DOCUMENTO EN EL CUAL SE BASE SU ANTERIOR CONTROL CON EL OBJETO DE DETERMINAR POSIBLES FUGAS YA SEA EN EL CONTROL DOCUMENTAL, EN EL CONTROL FISICO, O BIEN MEJORAS DE CONTROL E INFORMACION QUE EN EL INVENTARIO ANTERIOR.

#### REVISION.

CONSISTE EN REALIZAR TODAS AQUELLAS CORRECCIONES QUE SEAN NECESARIAS, ASI COMO COMPLEMENTAR LA INFORMACION CAPTADA EN EL LEVANTAMIENTO, TODO ESTO SE REALIZA CON EL FIRME PROPOSITO DE PROPORCIONAR Y COMPLEMENTAR LA INFORMACION Y EVITAR CONFUSIONES EN EL TIPO DE BIEN QUE SE REFIERA.

LOS PASOS SUSSECUENTES SE ENCUENTRAN EN FUNCION DE LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACION, AUNQUE NO HAY QUE MENDOSCAR QUE ESTE TIPO DE INFORMACION IGUALMENTE ES OBTENIDA EN FORMA MANUAL A UN TIEMPO MAS AMPLIO.

#### PROCESAMIENTO DE DATOS.

INTRODUCIR LA INFORMACION RECOPIADA PARA QUE SE REALICE EL PROCESAMIENTO Y ORDENAMIENTO DE DATOS, OBTENIDOS LOS LISTADOS DE LOS BIENES DE LA NATURALEZA FIJA INVENTARIADOS.

#### VERIFICACION.

COTEJAR QUE LOS CAMPOS Y CARACTERISTAS DE LA INFORMACION NO SE ENCUENTRE TRUNCADA EN LOS LISTADOS OBTENIDOS.

#### CANALES DE CAPTACION.

DENTRO DEL LEVANTAMIENTO FISICO DE INVENTARIO TENEMOS LOS CANALES DE CAPTACION DE BIENES FIJOS Y SON CONSIDERADOS DE LA SIGUIENTE FORMA:

A) BIENES EXISTENTES EN LA PROPIA ORGANIZACION.

B) LAS NUEVAS ADQUISICIONES:

- POR EL DEPARTAMENTO ENCARGADO DE LAS ADQUISICIONES.

- BIENES ADQUIRIDOS POR CONCEPTO DE PAGOS POR CREDITOS OTORGADOS.

C) AVISOS MENSUALES DE ALTAS.

D) REVISIONES PERIODICAS.

PARA CUALQUIER ACTIVIDAD NECESITAMOS CIERTAS NORMAS Y EN EL CONTROL DE BIENES NO PODIAMOS HACERLAS A UN LADO. PARA EFECTOS DE INVENTARIO Y SU CONTROL SE CONSIDERAN COMO UNIDADES INVENTARIABLES A CUALQUIER TIPO DE OFICINA (INDEPENDIEMENTE DEL NIVEL EN EL QUE ESTA SE ENCUENTRE), ORGANO, CENTRO, HABITACION ESTERILIZADA O CONTAMINADA, DIVISION,

AUDITORIO, ETC., QUE FORME PARTE O BIEN PERTENEZCA A LA PROPIA EMPRESA.

## IDENTIFICACION DE BIENES.

DENTRO DE SU IDENTIFICACION Y MEJOR MANEJO EN EL CONTROL DEL BIEN NOS BASAMOS EN EL MARCAJE. EL MARCAJE SE REALIZA POR MEDIO DE PLACAS GRABADAS CON UN NUMERO QUE CORRESPONDE AL INVENTARIO DE ESE BIEN, EL CUAL DEBE COINCIDIR CON EL NUMERO QUE SE INSCRIBE EN LA FICHA DE CAPTACION.

LA PLACA METALICA CON EL NUMERO DE INVENTARIO ES ADHERIDA AL BIEN CON PEGAMENTO Y FIJADA CON REMACHE.

SI DEBIDO A QUE LOS BIENES POR SU TAMAÑO, MATERIAL O CONSTRUCCION NO SE ADECUA LA PLACA, SE UTILIZARA EN SU MARCAJE UN GRABADOR ELECTRICO MARCANDO EL NUMERO QUE TIENE LA PLACA CORRESPONDIENTE. EN CASO DE QUE EL BIEN CUENTE CON ADITAMENTOS ESPECIALES COMO SON ESTUCHE, CAJA, FUNDA, LA PLACA SE ADHIERE A ESTE. (ANTES DE UTILIZAR EL GRABADOR ELECTRICO, SE ENTREVISTA AL USUARIO DEL BIEN, CON EL FIN DE SABER SI NO AFECTA EL FUNCIONAMIENTO DEBIDO A ESTE TIPO DE MARCAJE).

EN CASOS QUE SE REQUIERAN, SE HACE USO DE MARCAJE ESPECIAL.

## CRITERIOS EN EL MARCAJE.

EL LUGAR O PARTE EN QUE SE DEBE MARCAR UN BIEN, SE ELIGE DE ACUERDO CON EL TIPO DE BIEN Y LA PERSONA

QUE REALIZE ESTA OPERACION SE GUIARA DE ACUERDO CON LOS SIGUIENTES GRUPOS:

MAQUINARIA PESADA Y EQUIPO ESTACIONARIO:

SE HARA PREFERENTEMENTE JUNTO A LA PLACA QUE CONSIGNA LA SERIE, MODELO, MARCA DEL BIEN, EL CICLAJE, ETC., POR SER EL LUGAR MAS APROPIADO PARA REMACHAR LA PLACA, Y ASI NO DA#AR NINGUNA PARTE DEL BIEN.

VEHICULOS:

EL LUGAR MAS APROPIADO ES JUNTO A LA PLACA METALICA QUE CONSIGNE EL REGISTRO, MODELO, MARCA, SERIE, O EN LA PARTE BAJA DEL TABLERO DE CONTROL, CUIDANDO DE NO DA#AR NINGUN MECANISMO O CIRCUITO DEL MISMO.

APARATOS, MAQUINARIA Y UTILES CIENTIFICOS:

SE UTILIZARA DE PREFERENCIA UNA CALCOMANIA YA QUE DADO LA ESTRUCTURA DE ESTE TIPO DE BIENES ES DE MUCHO CUIDADO AL USAR ESTE TIPO DE MARCAJE SE GARANTIZA QUE EL BIEN NO SE VERA AFECTADO EN LO MAS MINIMO.

APARATOS, MAQUINARIA Y UTILES VARIOS.

PROCEDEREMOS A DIVIDIR PERFECTAMENTE, SE PUEDE UTILIZAR TANTO PLACA, CALCOMANIA Y PIROGRABADOR,

SEGUN LAS CARACTERISTICAS DEL BIEN SE ADOPTA ESTE CRITERIO, YA QUE AL CATALOGAR ESTE GRUPO ES MUY GRANDE.

#### MUEBLES Y ENSERES.

EL LUGAR DE MARCAJE DEBE ELEGIRSE EN UNA PARTE QUE NO AFECTE LA PRESENTACION O IMAGEN DEL MUEBLE Y SEA LOCALIZABLE FACILMENTE.

#### BIENES ARTISTICOS Y CULTURALES:

EL LUGAR DEBE ELEGIRSE DE SER POSIBLE EN UNA PARTE NO VISIBLE Y CUIDANDO DE NO DAÑAR EL BIEN EN SUS PARTES VISIBLES; DE NO SER POSIBLE LA COLABORACION DE UNA PLACA, SE HARA EL MARCAJE CON TINTA.

#### SEMOVIENTES:

SE HARA DE PREFERENCIA UN ANILLO QUE CONTENDRA EL NUMERO DE INVENTARIO Y SE PROCURARA EN LA OREJA IZQUIERDA DEL ANIMAL, EL COLOR DEL ANILLO SERA LLAMATIVO.

#### LIBROS:

EN CASO DE EXISTIR BIBLIOTECA EN LA EMPRESA, SE PODRAN MARCAR LOS LIBROS EN LA PARTE SUPERIOR DEL LOMO (LA PARTE INFERIOR SE UTILIZA PARA ANOTAR LA CLASIFICACION DE LA BIBLIOTECA) CON TINTA.

## BIENES GLOBALES.

SON AQUELLOS QUE EXISTEN EN GRANDES CANTIDADES Y QUE SON SIMILARES POR SUS CARACTERISTICAS Y COSTO COMO: BEBEDEROS, ESTANTES, LOCKERS, MESAS, SILLAS, CABALLETES, CAMILLAS, ETC., EN ESTOS CASOS LOS BIENES SE MARCAN PONIENDO LA PLACA EN UNO DE ELLOS CON ROTULADOR "DYMO" SE HACEN TANTAS REPRODUCCIONES DEL NUMERO DE INVENTARIO EN CINTA DE ALUMINIO COMO BIENES EXISTAN EN EL LOTE.

### CARACTERISTICAS DE LA PLACA METALICA.

INVENTARIO

LOGOTIPO -----

0 000 001

EN EL EXTREMO IZQUIERDO SE GUARDARA UN ESPACIO PARA EL LOGOTIPO DE LA EMPRESA QUE SE TRATE, EN LA PARTE POSTERIOR SERA EL NOMBRE DE INVENTARIO E INMEDIATAMENTE ABAJO DE ESTO SE COLOCARA LA SERIE DE NUMEROS, QUE ABARCAN DEL 01 Y SE DEJARA CAMPO ABIERTO PARA UTILIZAR 7 DIGITOS, ESTO ABARCARAN UN TOTAL DE 9,999,999 (NUEVE MILLONES NOVECIENTOS NOVENTA Y NUEVE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y NUEVE), EN EL BORDE INFERIOR IZQUIERDO LLEVARA UN ORIFICIO AL IGUAL QUE EN EL LADO SUPERIOR DERECHO.

D). - DEPRECIACION Y REPOSICION DEL ACTIVO FIJO.

\*



DENTRO DEL ESTUDIO DE LA DEPRECIACION, SE ENCUENTRAN ALGUNOS ASPECTOS TANTO DE INGENIERIA COMO DE CONTABILIDAD. RESALTANDO LA DEFINICION DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CONTADOR:

HIMMELBLAUD (TERCER CURSO INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD) ALUDE A LA DEPRECIACION, COMO UN PROCEDIMIENTO "DE REPARTIR EL VALOR DE UN ACTIVO FIJO ENTRE LOS PERIODOS DE CONTABILIDAD, QUE COMPRENEN LA VIDA UTIL O DE SERVICIO DE DICHO ACTIVO"; SEGUN MONTGOMERY (AUDITÖRING THEORY AND PRACTICE) LA DEPRECIACION ES "UN PRORRATED DEL COSTO TOTAL DEL ACTIVO DEPRECIABLE ENTRE LOS GASTOS DE OPERACION DURANTE UNA SERIE DE PERIODOS FISCALES"; J.B. BAILEY (JOURNAL OF ACCOUNTANCY, VOL. 74), DESCRIBE LA DEPRECIACION COMO "LA CONTABILIDAD DE CONSUMO O AGOTAMIENTO DEL CAPITAL INVERTIDO"; EL CONCEPTO ESENCIAL EN LAS ANTERIORES DEFINICIONES, ES EL ASIGNAR EL COSTO DE LOS BIENES A LOS PERIODOS DE CONTABILIDAD, COMPRENDIDOS EN LA VIDA UTIL DEL ACTIVO.

EL OBTENER UNA ASIGNACION RAZANOBLE POR EL DESGASTE, LA OBSOLESCENCIA Y POR EL AGOTAMIENTO SE PUEDE LLEGAR A DETERMINAR POR MEDIO DE LA DEPRECIACION TEORICA Y LA DEPRECIACION REAL MARSTON Y AGG (ENGINEERING VALUATION) BASANDOSE PRIMERO EN DOS FACTORES: POR UN LADO CON EL ESTUDIO DE LA BASE QUE DEBERA UTILIZARSE PARA PRORRATEAR EL COSTO DEL BIEN, ENTRE LA VIDA CALCULADA DE SERVICIO DEL DICHO BIEN. EL SIGUIENTE FACTOR SERA CALCULANDO LA VIDA PREVISTA DEL BIEN, CON CUALQUIERA QUE SEA EL VALOR POSIBLE DE SALVAMENTO.

LA DEPRECIACION REAL: ES LA PERDIDA EFECTIVA DE VALOR DE LAS UNIDADES DE ACTIVO DURANTE SU SERVICIO; DETERMINADA Y APLICANDO PRINCIPIOS DE DEPRECIACION A LOS DATOS OBTENIDOS. POR VALUACION DE EXPERTOS. POR

MEDIO DE ESTUDIO DE DATOS A TRAVES DE UN EXAMEN MINUCIOSO DE UNIDADES.

LA DEPRECIACION TEORICA: ES LA CALCULADA POR MEDIO DE FORMULAS, PARA SU DISTRIBUCION ENTRE LA VIDA PROMEDIO DE SERVICIO DE UNIDADES SIMILARES DE ACTIVO QUE PRESTEN SERVICIO EN CONDICIONES ANALOGAS.

SE CONSIDERA COMO DEPRECIACION NO GANADA: AQUELLA QUE SE INCURRA POR LA PRESTACION DE UN SERVICIO, Y POR EL CUAL NO SE OBTENGA INGRESO ALGUNO A CAMBIO.

ALGUNAS ORGANIZACIONES PUEDE CAER EN OTROS TIPOS DE DEPRECIACION DEBIDO A LA OBSOLESCENCIA DE UNA UNIDAD DE FABRICA, A LA COMBINACION DE UNIDADES, O TODA LA FABRICA EN SU CONJUNTO POR RESULTAR YA INADECUADAS; CONOCIDA COMO DEPRECIACION FUNCIONAL.

A LA PERDIDA TOTAL EFECTIVA O REAL DE VALOR, ENTRE LA FECHA EN QUE UN BIEN SE PONE EN USO Y LA FECHA DE VALUACION. MARTSON Y AGG (ENGINEERING VALUATION) LA DEFINEN COMO DEPRECIACION ACUMULADA.

DENTRO DE TODOS LOS ANTERIORES CONCEPTOS EXISTE LA POSIBILIDAD DEL SALVAMENTO AUN QUE EN CAPITULOS ANTERIORES SE HIZO RESALTAR QUE ESTE TIPO DE BIENES SON DESTINADOS PARA EL USO DE LA PROPIA ORGANIZACION; LA UTILIZACION DEL SALVAMENTO, SE PUEDE LLEGAR A CONSIDERAR DENTRO DE LA VIDA DE SERVICIO EL CUAL QUEDA COMPRENDIDO EN EL PERIODO QUE UNA DETERMINADA UNIDAD PRESTA UN SERVICIO EFICIENTE Y ECONOMICO. POR LO TANTO SE PUEDE CONSIDERAR DENTRO DE ESA ETAPA EL VALOR DE SALVAMENTO O BIEN DURANTE LA ETAPA DE DEPRECIACION ACUMULADA; OPERANDO EL VALOR QUE POSEE EL BIEN O POR VALUACION PARA SU REVENTA.

LAS CAUSAS DE LA DEPRECIACION Y REPOSICION, ESTA SUJETA A DIVERSOS FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE LA VIDA FISICA DEL BIEN, CONSIDERANDO UN EDIFICIO, ESTAS SON:

- 1). - SITUACION O LOCALIZACION.
- 2). - TIPO DE EDIFICIO.
- 3). - CLASE DE CONSTRUCCION.
- 4). - CARACTER DE LA CONSTRUCCION.
- 5). - DETERIORO NATURAL Y DESINTEGRACION.
- 6). - DESGASTE.
- 7). - MANTENIMIENTO.

CADA UNO DE ESTOS FACTORES EJERCE UN EFECTO MUY DEFINIDO SOBRE LA VIDA DE SERVICIO.

LAS CONDICIONES DEL CLIMA VARIAN EN LAS DIFERENTES PARTES DE UN PAIS.

LOS EDIFICIOS DE DIVERSOS MATERIALES SE DEPRECIAN, YA SEAN DE LADRILLO, DE MADERA O LOS DE LADRILLO Y MADERA. CABE MENCIONAR QUE LOS DE LADRILLO SE DEPRECIAN CON MAYOR LENTITUD.

LAS DIVERSAS INTENSIDADES EN EL USO PRODUCEN UN DESGASTE.

EL CUIDADO Y ESTUDIO DEL USO A QUE SEAN SOMETIDOS, ES OTRA FORMA DE PRODUCIR UN ACELERADO O LENTO DESGASTE.

EL SIMPLE TRANSCURSO DEL TIEMPO DA UNA PERDIDA DEL VALOR ORIGINAL DE SERVICIO Y UN DETERIORO GRADUAL Y POR CONSECUENCIA PERDIDA DE LA UTILIDAD ECONOMICA DEL BIEN.

EL MANTENIMIENTO A QUE SE ENCUENTRA SUJETO, PUEDE PERJUDICARLO, DEBIDO A LA RACIONALIDAD Y LA CAPACIDAD TANTO PARA REALIZAR ADAPTACIONES.

LAS CAUSAS DE LA DEPRECIACION SE DIVIDEN EN LAS QUE PUEDEN LLEGAR A PREVEERSE EN MAYOR O MENOR GRADO, YA SEA EN EL MOMENTO DE LA INSTALACION, Y LAS DEBIDAS A ACONTENCIMIENTOS IMPREVISTOS, EL PRIMER GRUPO COMPRENDE:

1). - EL DESGASTE ORDINARIO DEBIDO A LA OPERACION NORMAL Y COTIDIANA DE LA ORGANIZACION.

2). - EL DETERIORO FISICO RESULTANTE DEL TRANSCURSO DEL TIEMPO Y DE LOS AGENTES ATMOSFERICOS.

3). - POR EL HECHO DE SER INSUFICIENTES LAS MAQUINARIAS Y UTILIZAR EQUIPOS INADECUADOS.

4). - DEBIDO A LA OBSOLESCENCIA.

5). - POR NEGLIGENCIAS Y DESCUIDOS.

EN EL SEGUNDO GRUPO SE INCLUYEN LAS CAUSAS QUE PUEDEN ACELERAR LA PERDIDA EN VALOR DE SERVICIOS DE BIENES, TALES COMO

6). - DEFECTOS DE CONSTRUCCION.

7). - DA#OS.

8). - DESGASTES EXTRAORDINARIOS DEBIDO A INADECUADAS DIMENSIONES.

9). - DESGASTE EXTRAORDINARIO DEBIDO A LA UTILIZACION DE MAQUINARIA PESADA INADECUADA A LA PLANTA.

DENTRO DE LA DEPRECIACION PODEMOS CONSIDERAR IGUALMENTE LAS CAUSAS FISICAS COMO SON LA DECREPTITUD FISICA DEBIDA AL DETERIORO Y DESGASTE FISICO, DA#OS FISICOS SUBITOS DEBIDO A ACCIDENTES Y SINESTROS. LAS CAUSAS FUNCIONALES POR DESAPARICION DE LA DEMANDA, OBSOLESCENCIA, POSIBILIDAD LIMITADA DE USO, INSUFICIENCIA Y SUSTITUCION.

CRITERIOS A CONSIDERAR EN LA DEPRECIACION.

DA#OS EXTRAORDINARIOS. - CUANDO SE USA MAQUINARIA, LOS ACCIDENTES Y LAS ROTURAS SON SIEMPRE MAS O MENOS INEVITABLES. ESTOS DA#OS AFECTAN A LA VIDA DE SERVICIO, AUN CUANDO SEA POSIBLE HACER REPARACIONES. SIEMPRE QUE ES FACTIBLE Y ECONOMICO HACERLO, DEBE CUBRIRSE EL RIESGO CON UN SEGURO APROPIADO.

DETERIORO EXTRAORDINARIO ES A MENUDO EL RESULTADO DE UNA EXPOSICION INNECESARIA DEL EFECTO DE QUE SE TRATE, A LOS AGENTES ATMOSFERICOS, ASI COMO DE UN MANTENIMIENTO INADECUADO. SIN EMBARGO, SI EL RAPIDO DETERIORO ES UNA COSA ORDINARIA EN LA INDUSTRIA DE QUE SE TRATE, Y RESULTA ANTIECONOMICO PROTEGER Y MANTENER LA MAQUINARIA O EL EQUIPO DE ACUERDO CON ESTANDARES ADECUADOS DE INGENIERIA, SERIA DIFICIL DECIR QUE LA SITUACION ES PRECISAMENTE EXTRAORDINARIA.

LOS DAÑOS RESULTANTES DE LAS TORMENTAS, LAS INUNDACIONES, ETC. AFECTAN TAMBIEN A LA VIDA DE LOS SERVICIOS EN CASOS ESPECIALES. CUANDO ESTOS RIESGOS ESTAN COMPLETAMENTE CUBIERTOS POR LOS SEGUROS, NO SE PRODUCEN ACUMULACION ALGUNA ESPECIAL DE PERDIDAS, FUERA DE LAS PRIMAS DE SEGUROS; NO SE PRODUCE TAMPOCO NINGUNA DEPRECIACION POR LA POSIBILIDAD DE TALES ACCIDENTES. CUANDO EL RIESGO NO ES PRACTICAMENTE ASEGURABLE, EXISTE UNA BASE MUY RELATIVA PARA PREDECIR EL DESASTRE EN CASOS PARTICULARES Y, POR CONSIGUIENTE NO SE ACUMULA NINGUNA DEPRECIACION. POR SU PUESTO, ES POSIBLE ESTIMAR LIBERALMENTE LA DEPRECIACION, CON EL FIN DE PROPORCIONAR ALGUN MARGEN PARA ACCIDENTES.

DESGASTE. - EL DESGASTE COMO CAUSA DE LA DEPRECIACION INCLUYE LAS ACCIONES O CAUSAS TANTO MECANICAS COMO NATURALES. LAS ACCIONES MECANICAS SON LOS ROZAMIENTOS, LAS VIBRACIONES Y OTROS PROCESOS QUE SON UNA CONSECUENCIA DEL USO Y DEL FUNCIONAMIENTO EFECTIVO DE LAS INSTALACIONES Y MAQUINARIA. LAS ACCIONES NATURALES INCLUYEN EL DEBIDO A OXIDACION, LA ELECTROLISIS, LA CRISTALIZACION Y OTROS PROCESOS ANALOGOS QUE SON INEVITABLES CON EL TRANSCURSO DEL TIEMPO. AMBAS CLASES DE ACCIONES SON EL RESULTADO NATURAL DEL USO CONTINUO Y DE LA ANTIGUEDAD CADA VEZ MAYOR DE LOS BIENES. TALES FACTORES SIRVEN DE BASE, PUES PARA CALCULAR LA VIDA PREVISTA Y PARA ESTABLECER LOS METODOS ADECUADOS DE LA DEPRECIACION. SE EXCLUYEN EN ESTE CASO LAS REPARACIONES CORRIENTES ORDINARIAS.

LA DEPRECIACION SE SUPONE SIEMPRE QUE EL DESGASTE DEBIDO AL USO Y AL DETERIORO POR EL TRANSCURSO DEL TIEMPO ELIMINEN A LA LARGA DEL SERVICIO UTIL A LA MAYOR PARTE DE LAS DISTINTAS CLASES DE EDIFICIOS INDUSTRIALES Y EQUIPOS.

LA EXPERIENCIA Y LOS DATOS ACUMULADOS PERMITEN A LOS QUE ESTAN FAMILIARIZADOS CON LA NATURALEZA Y CON EL USO DE LOS BIENES INDUSTRIALES, PREDECIR SU VIDA NATURAL CON UN GRADO RAZONABLE DE SEGURIDAD.

EL EFECTO DEL USO ORDINARIO DE LA OPERACION O EXPLOTACION PUEDE, POR LO GENERAL, PREDECIRSE. ES DECIR, LOS AÑOS DE EXPERIENCIA EN LA MANIPULACION DE UNA CLASE PARTICULAR DE MAQUINARIA O EQUIPO HACE POSIBLE PREDECIR LA VIDA MEDIA EN SERVICIO CON BASTANTE APROXIMACION, EN LO QUE RESPECTA A LA INFLUENCIA DEL USO FISICO NORMAL. SIN EMBARGO INCLUSO LA VIDA FISICA ES INCIERTA, DEBIDO A LAS NORMAS VARIABLES EN MATERIA DE REPARACIONES Y A LAS CONDICIONES DEL FUNCIONAMIENTO DE DICHO EQUIPO.

INSUFICIENCIA Y SOBRESEIMIENTO. - LA INSUFICIENCIA INCLUYE LAS CAUSAS DE RETIRO DEBIDAS AL CRECIMIENTO Y EL DESARROLLO FISICO DE LA EMPRESA. DICHO EN TERMINOS MAS GENERALES, PUEDE DECIRSE QUE LA INSUFICIENCIA EXISTE SIEMPRE QUE LOS CAMBIOS EN LAS CONDICIONES DE OPERACION O EXPLOTACION (EXCLUIDAS LAS INVENCIONES Y LOS PERFECCIONAMIENTOS TECNICOS) HACEN QUE EL BIEN SEA INADECUADO PARA SEGUIR PRESTANDO SUS SERVICIOS. LAS CAUSAS DE LA INSUFICIENCIA SON:

1. - CAMBIO DE DUEÑOS O DE NORMAS MERCANTILES; POR EJEMPLO, CUANDO UNA FABRICA SE TRASLADA DE UNA POBLACION A OTRA.

2. - DESARROLLO MERCANTIL; POR EJEMPLO, CUANDO SE PRODUCE UNA EXPANSION INESPERADA DEL MERCADO.

3. - ACCION GUBERNAMENTAL; POR EJEMPLO, CUANDO LOS REQUISITOS MUNICIPALES HACEN NECESARIAS LA SUBSTITUCION DE LINEAS AEREAS POR LINEAS SUBTERRANEAS.

EVIDENTEMENTE ES DIFÍCIL PREDECIR EL EFECTO DE ESTE FACTOR SOBRE LA VIDA DE SERVICIO. MARSTON Y AGG DEFINEN EL SOBRESEIMIENTO COMO REPRESENTANDO LOS "CASOS EN LOS QUE EL MISMO SERVICIO PUEDE PRESTARSE CON MAYOR EFICIENCIA MEDIANTE CONTRUCCIONES Y MAQUINARIA DE CLASES COMPLETAMENTE DIFERENTES". ESTA DEFINICION HACE VER CLARAMENTE QUE EL SOBRESEIMIENTO ES UNA FORMA DE LA OBSOLESCENCIA.

OBSOLESCENCIA. - LA OBSOLESCENCIA REPRESENTA UNA MERMA EN EL VALOR DEL BIEN, DEBIDO A NUEVAS INVENSIONES O A NUEVOS PERFECCIONAMIENTOS EN EL DISEÑO DEL ACTIVO EXISTENTE. MONTGOMERY (AUDITING THEORY AND PRACTICE), DICE QUE "ES EL RESULTADO DEL PERFECCIONAMIENTO DE LOS METODOS, LAS MAQUINAS, LAS FORMULAS Y LOS PROCESO, ASI COMO LA SUSTITUCION DE PRODUCTOS O LA DESAPARICION DE LA DEMANDA.

LA OBSOLESCENCIA SE DIFERENCIA DE LA INSUFICIENCIA (INADECUADA DE LAS INSTALACIONES O LAS MAQUINAS) EN QUE UN EQUIPO OBSOLETO TIENE UN MENOR VALOR ECONOMICO QUE OTRO NUEVO, MAS EFICIENTE Y MAS ECONOMICO EN CUANTO A TIEMPO; MIENTRAS QUE LA INSUFICIENCIA ES EL RESULTADO DEL AUMENTO DE LA DEMANDA IMPUESTA A LOS MEDIOS DE PRODUCCION, HASTA EL PUNTO DE QUE EL EQUIPO O LA MAQUINARIA ANTIGUOS NO PUEDAN YA REALIZAR EL TRABAJO REQUERIDO. SALIERS (DEPRECIATION PRINCIPLES AND APPLICATIONS) DA UN EJEMPLO DE LA DIFERENCIA ENTRE LA INSUFICIENCIA Y LA OBSOLENCIA, COMO SIGUE:

UN MOTOR DE 40 H. P. ES REEMPLAZADO POR OTRO MOTOR DE 60 H. P. DEL MISMO TIPO, PORQUE EL PRIMERO ES YA INSUFICIENTE PARA SATISFACER LA DEMANDA REQUERIDA, SIN EMBARGO, UN MOTOR DE 40 H. P. PUEDE REEMPLAZARSE POR OTRO MOTOR DE 40 H. P. DE UN TIPO MAS PERFECCIONADO, NO PORQUE AQUEL SEA INCAPAZ DE REALIZAR EL TRABAJO, SINO PORQUE NO RESULTA ECONOMICO, ES DECIR, ES YA ANTICUADO; EN OTRAS



PALABRAS, HA QUEDADO OBSOLETO.

SE ADMITEN DOS FORMAS PRINCIPALES DE OBSOLESCENCIA, LA PRIMERA ES UNA PERDIDA BRUSCA DE VALOR UTIL, DEBIDA A ALGUN CAMBIO REVOLUCIONARIO O RADICAL, Y LA SEGUNDA, UNA REDUCCION MAS GRADUAL DE LA UTILIDAD, DEBIDA AL EFECTO ACUMULADO DE PEQUE#OS PERFECCIONAMIENTOS O CAMBIOS INTRODUCIDOS DE CUANDO EN CUANDO EN LA INDUSTRIA DE QUE SE TRATE, O EN LA INDUSTRIA EN GENERAL.

LA OBSOLESCENCIA INTERNA EN EDIFICIOS PUEDE DEBERSE A UNA O VARIAS DE LAS SIGUIENTES CIRCUNSTANCIAS:

1. - DISE#O DEFECTUOSO O EXCENTRICO, ORIGINAL.
2. - CAMBIO DEL TIPO DE CONSTRUCCION.
3. - CAMBIO EN LA CLASE DE CONSTRUCCION.
4. - CAMBIO EN LA DEMANDA DE SERVICIO.

LA OBSOLESCENCIA EXTERNA PUEDE SER EL RESULTADO DE UNA O VARIAS DE LAS SIGUIENTES CIRCUNSTANCIAS:

1. - LOCALIZACION INICIAL DEFECUTOSA.
2. - CAMBIO EN EL CARACTER DEL DISTRITO O TERRITORIO.
3. - INFLUENCIAS PERJUDICIALES ESPECIFICAS.

#### 4. - LEYES LOCALES.

POSIBILIDAD LIMITADA DE USO. - LA VIDA DE SERVICIO DE UN EQUIPO O UNA MAQUINA DEPENDE A VECES DE ALGUNAS CIRCUNSTANCIAS RECONOCIDAS E INHERENTES EN EL CASO, DESDE QUE SE INICIA SU USO, LA CUAL OBEDECE A CAUSAS AJENAS AL CARACTER FISICO DE LA UNIDAD POR SI MISMA, YA QUE ESTA EXPLOTACION SE ENCUENTRA REGLAMENTADA DE ACUERDO A UN PORCENTAJE DE AGOTAMIENTO.

DESAPARICION DE LA DEMANDA. - ESTE FACTOR SUELE TRATARSE COMO UN ELEMENTO DE LA OBSOLESCENCIA GENERAL; SIN EMBARGO, TIENE UN CARACTER ESPECIAL. FRECUENTEMENTE EN LA DISMINUCION DE LA DEMANDA DE UN PRODUCTO INFLUYE DE UNA MANERA DECISIVA EN LA DETERMINACION DE LA FECHA EN QUE DEBE RETIRARSE UN EQUIPO. UNA MAQUINA PUEDE SER DEL TIPO MAS MODERNO Y MAS PERFECCIONADO POSIBLE Y ENTERAMENTE ADECUADA PARA EL FIN QUE SE SIGUE Y SIN EMBARGO, SU VIDA DE SERVICIO CESARA FORZOSAMENTE (PRESCINDIENDO DE LA POSIBILIDAD DE CONVERSION PARA OTRO USO) CUANDO LA DEMANDA DEL PRODUCTO HA DESAPARECIDO.

ESTIMACION DE LA VIDA DE UN SERVICIO. - LA ESTIMACION DE LA VIDA DE SERVICIO, QUE ES UN FACTOR ESCENCIAL EN TODOS LOS CALCULOS DE LA DEPRECIACION, ES UNA CUESTION FUNDAMENTAL DE EXPERIENCIA TECNICA FINANCIERA.

EL PRIMER PASO AL RESPECTO CONSISTE EN ESTIMAR LA VIDA PROBABLE SUPONIENDO QUE EL DETERIORO QUE ACOMPAÑA A LA OPERACION NORMAL DE UN EQUIPO ES LA RAZON PRINCIPAL PARA ASIGNAR A ESTE UN VIDA LIMITADA. LA ESTIMACION CORRESPONDIENTE TIENE QUE BASARSE PRINCIPALMENTE EN LAS OPINIONES DE LOS INGENIEROS Y DE LOS ENCARGADOS DE LA OPERACION, ASI COMO LAS TABULACIONES RELACIONADAS CON LA HISTORIA DE OTRAS

UNIDADES ANALOGAS, EN SU SERVICIO SIMILAR, SI SE DISPONE DE ESTOS DATOS AL EFECTO. HAY QUE DEDICAR EN TODO CASO UNA ATENCION ESPECIAL A CADA UNO DE LOS PUNTOS SIGUIENTES:

1. - CLASIFICACION ADECUADA.

2. - INTENSIDAD PROBABLE DE LA OPERACION O EXPLOTACION.

3. - NORMAS DE MANTENIMIENTO.

4. - CONDICIONES DE RETIROS.

5. - OBSOLESCENCIA.

CLASIFICACION ADECUADA. - EN LA PRACTICA, LA TENDENCIA GENERAL, ES LA DE NO IR MAS ALLA DE LA CONSTRUCCION O INSTALACION EN SI MISMA O DE LA UNIDAD DE MAQUINARIA O EQUIPO DE QUE SE TRATE, AL CLASIFICAR O SEPARAR EL COSTO PARA LOS FINES DE DEPRECIACION. NO OBSTANTE COMO LO HACE RESALTAR DEVINE (ACCOUNTIN REVIEW, VOL 16), UNA UNIDAD DE BIENES TAL COMO EL CAMION PARA EL SERVICIO DE ENTREGA, SE COMPONE DE PARTES INTEGRANTES ESCENCIALES Y DE ACCESORIOS "QUE TIENEN EN CIRCUNSTANCIAS ORDINARIAS UNOS Y OTROS, VIDAS MUY DIFERENTES". AL MANIPULAR ESTOS BIENES, PODRIA SER CONVENIENTE SERPARAR LAS PORCIONES DEL COSTO TOTAL ASIGNABLES A LAS PARTES PRINCIPALES QUE PUEDEN RENOVARSE POR SEPARADO; PERO EN LA PRACTICA, NO SIEMPRE ES FACTIBLE ESTE TIPO DE CLASIFICACION O SEPARACION.

INTENSIDAD DE LA OPERACION. - EN GENERAL, CUANTO MAS INTENSA ES LA OPERACION O EXPLOTACION, MAS CORTA ES LA VIDA DEL BIEN CORRESPONDIENTE. UNA MAQUINA QUE

FUNCIONE A UNA GRAN VELOCIDAD Y DURANTE 24 HORAS DIARIAS, PUEDE ESPERARSE QUE SE DESGASTE MAS RAPIDAMENTE QUE OTRA QUE FUNCIONES A MENOR VELOCIDAD Y CON CIERTAS INTERMITENCIAS.

EN EL CASO DE LOS EDIFICIOS, POR OTRO LADO, LA INTENSIDAD DE LA OPERACION EJERCE POCO O NINGUN EFECTO.

NORMAS DE MANTENIMIENTO. - SE PRETENDE ORDINARIAMENTE QUE LA DEDUCCION POR CONCEPTO DE DEPRECIACION CUBRA LAS REDUCCION ESTIMADA DEL VALOR UTIL DE CUALQUIER BIEN DADO, REDUCCION QUE SE PRODUCE A PESAR DE LAS REPARACIONES CORRIENTES Y ORDINARIAS; ESTAS ULTIMAS CUBREN LOS GASTOS HECHOS CON EL FIN DE MANTENER LA FABRICA FISICA EN UN ESTADO EFICIENTE Y DE OPERACION SEGURA. CONSTITUYEN EJEMPLOS TIPICOS DE MANTENIMIENTO: LA INSPECCION, LA PINTURA Y LA REPARACION DE LAS CONSTRUCCIONES; LA REPARACION DE LOS DAÑOS PRODUCIDOS POR EL VIENTO, LAS INUNDACIONES O LOS TEMPORALES, Y LAS REPARACIONES DE LA MAQUINARIA. LOS COSTOS DE MANTENIMIENTO SON CONSIDERADOS COMO GASTOS DE OPERACION O EXPLOTACION, LOS CUALES SE PAGAN CON LOS INGRESOS CORRIENTES, A MEDIDA EN QUE AQUELLOS INCURREN; LA DEPRECIACION ES LA PERDIDA DE VALOR INEVITABLE QUE VIENE ACUMULANDOSE A PASAR DE LOS GASTOS DE MANTENIMIENTO; Y QUE SOLO PUEDE CONTRARRESTARSE REEMPLAZANDO LOS BIENES RESPECTIVOS CON NUEVAS UNIDADES. EL MANTENIMIENTO Y LAS REPARACIONES REPRESENTAN UN ESFUERZO PARA MANTENER LA EFICIENCIA DE OPERACIONES CON EL FIN DE QUE LOS INGRESOS Y LAS GANANCIAS PUEDAN CONTINUAR SIN NINGUNA INTERRUPCION.

CONDICIONES DE LOS RETIROS. - ESTE ASPECTO DEPENDE DEL CRITERIO Y DE LAS NORMAS DE LA EMPRESA EN PARTICULAR. NO TODOS LOS DIRIGENTES ESTAN DE ACUERDO POR EJEMPLO, SOBRE CUANTO TIEMPO DEBE UTILIZARSE UN EQUIPO AUTOMOTRIZ ANTES DE CAMBIARLO POR OTRO. ESTA, SIN EMBARGO, ES UNA CUESTION QUE, SI SE QUIERE PUEDE

RESOLVERSE MATEMATICAMENTE. EQUILIBRANDO EN TODO CASO EL MANTENIMIENTO DE LA PRODUCCION DEL EQUIPO ANTIGUO CON LOS FACTORES SIMILARES DEL EQUIPO NUEVO.

OBSOLESCENCIA. - LA ESTIMACION PRELIMINAR DE LA VIDA UTIL DE UN EQUIPO O UNA MAQUINA, DEBE AJUSTARSE PARA TENER EN CUENTA LA OBSOLESCENCIA Y OTROS FACTORES ESPECIALES DE CARACTER EXTERNO CON RELACION A LAS CONDICIONES FISICAS Y A LOS ESTANDARES ORDINARIOS DE LA OPERACION Y A LOS FACTORES QUE NO PUEDEN PROVEERSE ATRAVES DE LOS SEGUROS. EN ESTE CASO HAY POCAS OPORTUNIDADES PARA HACER CALCULOS PRECISOS; LO UNICO QUE PUEDE ESPERARSE AL RESPECTO SON ALGUNAS ESTIMACIONES, CON UNA APROXIMACION RAZONABLE, TENIENDO EN CUENTA TODAS LAS PRUEBAS Y TODAS LAS OPINIONES DISPONIBLES.

REEXPRESION DE BIENES. - NO TIENE NINGUN FUNDAMENTO TEORICO, YA QUE IMPLICA APARTARSE UNO DE LOS PRINCIPIOS BASICOS DE LA CONTABILIDAD QUE ES EL PRINCIPIO DEL COSTO, SIN EMBARGO, LA TEORIA CONTABLE HA SIDO VENCIDA POR LOS EFECTOS ECONOMICOS Y LA TECNICA CONTABLE HA TENIDO QUE RECURRIR A ESTE PROCEDIMIENTO PARA REGISTRAR EL CAMBIO EN EL VALOR ECONOMICO DE BIENES, ORIGINADO POR FACTORES DIFERENTES A LOS CONSIDERADOS DE LA DEPRECIACION: COMO POR EJEMPLO OBSOLESCENCIA EXTRAORDINARIA, DEVALUACION DE LA MONEDA, DISMINUCION PAULATINA DEL PODER ADQUISITIVO DE LA MONEDA DEBIDO A LA INFLACION, PLUSVALIA EN EL ACTIVO, SISTEMAS EFICIENTES DE MANTENIMIENTO Y CONSERVACION, COMPRAS DE OPORTUNIDAD, APLICACION DE TASA DE DEPRECIACION ESTIMADAS SIN NINGUN FUNDAMENTO O BASE TECNICA EN LOS ACTIVOS DEPRECIABLES Y UNA SERIE DE FACTORES QUE PUEDEN ORIGINAR CAMBIOS EN EL VALOR "REAL" DE LOS ACTIVOS.

DE ACUERDO CON ESTO, DESDE EL PUNTO DE VISTA CONTABLE, ES TECNICAMENTE POSIBLE REGISTRAR UN CAMBIO EN EL VALOR DE LOS ACTIVOS DE ENTIDAD ORIGINADO POR FACTORES ECONOMICOS, CUMPLIENDO CON CIERTOS REQUISITOS EN LA TECNICA SE#ALADA E INFORMANDO CONVENIENTEMENTE DE LO REGISTRADO, EN LOS ESTADOS

LA BASE FUNDAMENTAL DE LA REVALUACION, ES UN CAMBIO DE FACTORES ECONOMICOS EXTERNOS A LA ENTIDAD QUE ORIGINAN CAMBIOS EN EL VALOR ECONOMICO DE LOS ACTIVOS. EL REGISTRAR UNA REVALUACION TRAE COMO CONSECUENCIA EL INTEGRAR EN LA CIFRAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS VALORES ECONOMICOS, JUNTO CON VALORES CONTABLES. Y ADEMAS RECONOCER UNA SERIE DE UTILIDADES O PERDIDAS QUE NO SON PRODUCTO DE LOS ESFUERZOS DE LA EMPRESA, SINO DE CONDICIONES EXTERNAS ALEATORIAS.

E) - GRADOS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

LA ESTRUCTURA DE DEPARTAMENTOS ES UN MECANISMO PROYECTADO PARA AYUDAR A LOGRAR LAS METAS DE LA ORGANIZACION. POR PEQUEÑAS QUE ESTAS SEAN, DEBEN COMENZAR POR DEFINIR SUS OBJETIVOS YA QUE LOS RECURSOS DE CUALQUIER ORGANIZACION SON LIMITADOS Y DEBEN UTILIZARSE EFICAZMENTE SI ES QUE SE QUIERE QUE LA ORGANIZACION SOBREVIVA Y PROSPERE. ESTA REQUIERE UNA FORMULACION DE OBJETIVOS Y UNA ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES.

LA ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES ES ESCENCIAL, INCLUSO SI LA ORGANIZACION SE COMPONE DE UN SOLO HOMBRE, PORQUE EL DEBE DE DISTRIBUIR SU TIEMPO TAN EFICAZMENTE COMO SEA POSIBLE.

EL DISEÑO DE UNA NUEVA DEPARTAMENTALIZACION QUIZAS SEA EL PASO MAS IMPORTANTE EN EL PROCESO DE LA REORGANIZACION DE UNA EMPRESA. LA CONSTRUCCION DE DEPARTAMENTO IDEALES DEBEN COMPRENDER LO MEJOR QUE SE

HAYA ESCRITO SOBRE LA MATERIA Y ADAPTARSE A LA NECESIDADES PRIMORDIALES DE LA ORGANIZACION. EL EMPLEO DEL TERMINO "IDEAL" NO ESTA REFERIDO EN EL SENTIDO DE CONSTRUIR UNA SERIE DE DEPARTAMENTOS CIENTO POR CIENTO EFICIENTES, "PERFECTOS", SINO MAS BIEN ESTA REFERIDO AL CONTRASTE DE LOS DEPARTAMENTOS QUE COMPONEN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES.

LO FUNDAMENTAL PARA EL DISEÑO DE DEPARTAMENTOS ES EL CONOCIMIENTO ACTUAL DE LA ORGANIZACION. SIN LA COMPRESION GENERAL Y ESPECIFICA DE LA SITUACION Y UNA BUENA COMPRESION DE LOS REQUERIMIENTOS A FUTURO, LA POSIBILIDAD DE QUE EL SISTEMA PROPUESTO SEA EFICIENTE, SE REDUCE EN FORMA CONSIDERABLE.

LOS GRADOS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DE DISEÑAR ORGANIZACIONES IMPLICA FUNDAMENTALMENTE ESTABLECER LA INTERRELACION QUE PRESENTAN LOS "PRINCIPIOS DE ORGANIZACION" AL DESARROLLO DEL NUEVO SISTEMA. DONDE LA FINALIDAD DE ESTOS "PRINCIPIOS" HA SIDO GUIAR A LOS DEMAS EN ORGANIZACION Y EN LA FORMA DE CREAR BUENOS SISTEMAS DE ORGANIZACION. UNA DE LAS PRINCIPALES GUIAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA CORRECTA ORGANIZACION, SON EL CONSIDERAR LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS FUNDAMENTALES:

1). - ES ESCENCIAL QUE A LAS DISTINTAS UNIDADES DE ORGANIZACION SE MANTENGAN EN PROPORCION A SU AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

2). - LA AUTORIDAD SUPREMA DEBE DESCANSAR EN EL EJECUTIVO, EL JEFE MAS ALTO CON LINEAS CLARAS DE AUTORIDAD PARA CADA UNO DEL GRUPO.

3). - LA DEFINICION DE CADA PUESTO, SUS DIFERENCIAS, AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y RELACIONES, DEBEN SER ESTABLECIDAS POR ESCRITO Y PUESTAS EN CONOCIMIENTO DE TODOS LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

4). - LA ORGANIZACION DEBE SER UNA EXPRESION DE LOS OBJETIVOS.

5). - LA COORDINACION DE PERSONAS Y ACTIVIDADES Y LA UNIDAD EN AL ESFUERZO, SON PROPOSITOS BASICOS EN TODA ORGANIZACION.

6). - LA ESPECIALIZACION INDIVIDUAL, EL DESARROLLO DE FUNCIONES PARTICULARES, DEBEN SER REQUERIDOS EN LO POSIBLE.

7). - LA RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR POR LO QUE RESPECTA A LA ACTUACION DE SUS SUBORDINADOS, ES ABSOLUTA.

8). - LA AUTORIDAD DEBE TENER UNA RESPONSABILIDAD CORRESPONDIENTE.

ESTOS PRECEPTOS EN LOS QUE SE FUNDA TODA ORGANIZACION, HAN SIDO MATERIA DE ESTUDIO CONSTANTE POR LO QUE CABE HACER UN SE#ALAMIENTO MAS AMPLIO DE LOS MISMOS, ADICIONANDOSE OTROS PRINCIPIOS O ELEMENTOS QUE PUEDEN SER TOMADOS EN CONSIDERACION PARA EL ESTABLECIMIENTO DE RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN TODA LA ORGANIZACION.

LA RESPONSABILIDAD SIEMPRE DEBERA IR ACOMPA#ADA POR LA AUTORIDAD CORRESPONDIENTE, YA QUE LA AUTORIDAD NO SE PUEDE CONCEBIR SEPARADA DE LA RESPONSABILIDAD, ES DECIR, SEPARADA DE LA SANCION EN QUE SE FUNDAMENTA LA FRASE SIGUIENTE: "LA OBLIGACION DE RENDIR CUENTAS POR EL CUMPLIMIENTO DE LOS DEBERES", LA AUTORIDAD ES EL COROLARIO DE LA RESPONSABILIDAD Y DEBERA ASEGURARSE QUE ESTA SEA COMPRENDIDA POR LA PERSONA QUE EJERCE Y POR LO DEMAS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIONES. SI NO SE RESPETA EL PRINCIPIO BASICO DE LA "UNIDAD DE MANDO", ES IMPOSIBLE ESTABLECER



RESPONSABILIDADES, YA QUE NO PUEDE ESTABLECERSE A QUIEN DEBE UN SUBORDINADO TALES O CUALES INFORMES .

LA MAYORIA DE LAS VECES LOS SUBORDINADOS TIENEN MAL ENTENDIDOS AL CONFUNDIR LAS LINEAS DE RESPONSABILIDAD CON LAS CORRIENTES DE TRABAJO, AL CREER QUE DEBEN DE SOPORTAR A MAS DE UN SUPERVISOR. POR LO TANTO RESULTA IMPORTANTE EL DIFERENCIAR ANTE QUIEN SE ES RESPONSABLE Y DE LAS COSAS POR LA QUE SE ES RESPONSABLE, YA QUE SIN UNA CLARA Y DETERMINADA DIFERENCIACION, SE CAERIA DE DUPLICIDAD DE MANDOS, DESCONCERTACION EN CUANTO AL GRADO DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACION Y LOGICAMENTE CONTRAERIA CONFLICTOS LABORALES CON LAS PERSONAS A LAS QUE REPORTE.

LA DELEGACION DE LA AUTORIDAD DEBERA SER DESCENDIENTE PARA SU ACTUACION, YA QUE LAS ORDENES EN TODA ORGANIZACION SON DIRIGIDAS DE LA GERENCIA DE MAYOR AUTORIDAD FORMANDO CADENAS EN LOS DISTINTOS NIVELES DE ACUERDO CON EL SISTEMA DE ORGANIZACION QUE ESTABLEZCA LA AUTORIDAD Y DEBE DARSE DE UN NIVEL SUPERIOR A UN NIVEL INFERIOR. LA FALTA DE UNA APROPIADA DELINEACION DE AUTORIDAD PRODUCE DEMORA, MALA COMUNICACION, FALTA DE CONTROL ADMINISTRATIVO Y, SOBRETUDO, PRODUCE FUGAS DE RESPONSABILIDAD.

LOS INFORMES QUE RECIBE LA DIRECCION ESTAN EN FUNCION DE LOS LIMITES DE AUTORIDAD Y LA DELEGACION QUE SE HAGA A LOS SUBORDINADOS PARA QUE ESTOS CUMPLAN CON LA RESPONSABILIDAD DE RENDIR CUENTAS Y EL DERECHO DE EXIGIR EN LA CADENA DE MANDO EN FORMA DESCENDENTE. CON LO CUAL FORMA UN CIRCULO DONDE EL NIVEL JERARQUICO DE MAYOR AUTORIDAD ES RETROALIMENTADO POR LOS INFORMES QUE RECIBE DE LOS NIVELES INFERIORES LO CUAL EVITA EL DESCONOCIMIENTO DE PERSONAS RESPONSABLES O DATOS ERRONEOS EN DETERMINADOS MOMENTOS.

ADEMAS DE QUE EL BUEN USO DE ESTE TIPO DE DELEGACION, PERMITE ALLEGARSE DE TODOS AQUELLOS DATOS QUE REQUIERE, Y DETERMINAR QUE DECISION ES LA MAS CONVENIENTE.

LA DIVISION DEL TRABAJO ADECUADA EVITARA DUPLICIDAD DE FUNCIONES, EN LA QUE EN OCASIONES SE LLEGA A CAER Y ES RECOMENDABLE ELABORAR UNA LISTA DE TODAS LAS FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN EN LA EMPRESA, YA QUE SIRVE DE GUIA PARA ASIGNARLAS A AREA O DIVISIONES ESPECIFICA, ESTABLECIENDO Y DETERMINANDO COMO ENTIDADES SEPARADAS EL MENOR NUMERO DE FUNCIONES DISIMBOLAS EN QUE PUEDE SER DIVIDIDO EL TRABAJO. LA NATURALEZA Y NUMERO DE FUNCIONES FUNDAMENTALES ESTAN EN RELACION A LA IMPORTANCIA QUE TENGA CADA UNA DE ELLAS EN LA CONTRIBUCION DIRECTA AL DEPOSITO DEL ESTUDIO DEL PRESENTE TRABAJO, ELIMINANDO ACTIVIDADES INNECESARIAS.

POR LO TANTO PARA UN BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION, SE DEBEN DE TOMAR EN CUENTA LOS SIGUIENTES PUNTOS:

A CADA JEFE SE LE DEBEN DE ASIGNAR RESPONSABILIDADES PRECISAS Y CLARAS.

LA RESPONSABILIDAD DEBE LLEVAR SIEMPRE APAREJADA LA AUTORIDAD CORRESPONDIENTE.

NO SE DEBE EFECTUAR NINGUN CAMBIO EN LA ESFERA O RESPONSABILIDAD DE UN PUESTO SIN QUE TODAS LAS PERSONAS A QUIENES CONCIERNE LO ENTIENDAN PERFECTAMENTE.

NINGUN JEFE O EMPLEADO QUE DESEMPEÑE UN SOLO PUESTO EN LA ORGANIZACION DEBE ESTAR SUJETO A RECIBIR ORDENES DEFINITIVAS DE MAS DE UNA SOLA FUENTE.

NUNCA DEBE DAR ORDENES A LOS SUBALTENDOS

SALVANDO EL CONDUCTO DEL JEFE RESPONSABLE.

LAS CRITICAS A LOS SUBALTERNOS DEBEN HACERSE, SIEMPRE QUE SEA POSIBLE EN PRIVADO, Y EN NINGUN CASO SE LES DEBE CRITICAR EN PRESENCIA DE JEFES O EMPLEADOS DE MENOS CATEGORIA.

NINGUNA DISPUTA O DIFERENCIA ENTRE JEFES O EMPLEADOS EN LO TOCANTE A AUTORIDAD O RESPONSABILIDADES SE DEBE CONSIDERAR DEMASIADO TRIVIAL PARA NO JUZGARLA CON PRONTITUD Y ATENCION.

LOS ASCENSOS, CAMBIOS DE SUELDO Y MEDIDAS DISCIPLINARIAS REQUERIRAN SIEMPRE LA APROBACION DEL JEFE INMEDIATAMENTE SUPERIOR, AL DIRECTAMENTE RESPONSABLE.

A NINGUN JEFE O EMPLEADO SE LE DEBE EXIGIR JAMAS, O ESPERAR DE EL, QUE SEA AL MISMO TIEMPO AYUDANTE Y CRITICO DE OTRO.

A TODO FUNCIONARIO CUYO TRABAJO ESTA SUJETO A INSPECCION REGULAR SE LE DEBE DAR, SIEMPRE QUE SEA POSIBLE, LA AYUDA Y FACILIDADES NECESARIAS PARA QUE PUEDA MANTENER UNA COMPROBACION INDEPENDIENTE DE LA CALIDAD DE SU TRABAJO.

OTRO ASPECTO QUE ES IMPORTANTE EN EL ESTUDIO DE LA RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD, ES DETERMINAR DE MANERA CONCISA LOS LIMITES Y CAPACIDAD PARA EL MANEJO DE SUBORDINADOS PORQUE SI UN JEFE TIENE UN CAMPO DE SUPERVISION DEMASIADO GRANDE, DESCUIDA ALGUNOS PROBLEMAS Y PIERDE EL CONTROL DE LAS ACTIVIDADES A SU CARGO, YA QUE ES IMPOSIBLE POR RAZONES DE TIEMPO QUE ENTRE LOS DETALLES QUE PRESENTA UN CAMPO DE SUPERVISION EXCESIVO Y MAS QUE NADA POR CENTRALIZAR LA AUTORIDAD EN UN SOLO INDIVIDUO.

LA AMPLIACION O REDUCCION DEL TRAMO DE CONTROL, VA EN FUNCION DE LAS HABILIDADES Y RESULTADOS OBTENIDOS POR UN JEFE, YA QUE ACTUALMENTE SE CONSIDERA COMO PRACTICO EL QUE UN SUPERVISOR DIRIJA DE 5 A 8 PERSONAS EFICAZMENTE, PERO EN OTROS CASOS ES IMPOSIBLE QUE DIRIJA MAS DE 20 PERSONAS. LOS FACTORES QUE INFLUYEN PARA ESTA DETERMINACION SON:

A). - EL TAMAÑO DE LA EMPRESA.

B). - EL TIPO DE ORGANIZACION.

C). - LOS NIVELES JERARQUICOS QUE COMPRENDA.

D). - LA COMPLEJIDAD Y TIPO DE SUPERVISION.

F). - LA CALIDAD DEL GRUPO A SUPERVISAR.

G). - LA HABILIDAD Y RESPONSABILIDAD DE SUPERVISOR.

EN LA ADMINSTRACION ACTUAL SE DEBE DE PUGNAR POR LA DESCENTRALIZACION DE AUTORIDAD QUE EJERCE UN SOLO MIEMBRO DE LA ORGANIZACION DEBIDO PRINCIPIALMENTE A QUE CREA "CUELLOS DE BOTELLA", IMPIDIENDO A LOS SUBORDINADOS TOMAR DECISIONES CLARO ESTA QUE PARA DAR ESTE PASO SE REQUIERE DE LA CAPACITACION DE ESTOS ULTIMOS, DELEGANDO UN NUEVO TIPO DE AUTORIDAD A NIVEL INTERMEDIO, POR MUY REDUCIDO QUE SEA EL TRABAJO DE CONTROL Y SERA NECESARIO USAR EL SENTIDO COMUN Y BUEN JUICIO. CUALQUIER EXAGERACION PUEDE DAR COMO RESULTADO QUE SE YUXTAPONGA CON OTRA DESCRIPCION DE ACTIVIDADES.

F). - CARACTERISTICAS DEL PUESTO A NIVEL DE SUPERVISION, COORDINACION Y OPERATIVO.

LA CARACTERISTICA DEL PUESTO AL NIVEL DE SUPERVISION, COORDINACION Y OPERATIVO DEBE TENER COMO FUNCION PRIMORDIAL. LA CONSECUION DEL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DE LOS SUBORDINADOS PARA ASEGURAR QUE LOS OBJETIVOS Y PLANES DE LA EMPRESA SE ESTEN LLEVANDO A CABO. ES ENTONCES, LA FUNCION POR LA CUAL, CADA ADMINISTRADOR, DESDE EL NIVEL DE SUPERVISION HASTA EL NIVEL OPERATIVO, SE ASEGURE DE QUE LO QUE SE HACE ES LO QUE SE INTENTABA.

ALGUNOS ADMINISTRADORES Y EN PARTICULAR A NIVELES OPERATIVOS, OLVIDAN EL PRINCIPIO DE LA RESPONSABILIDAD POR EL PUESTO, YA QUE EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES IMPLICA LA EXISTENCIA DE METAS Y DE PLANES. NINGUN ADMINISTRADOR PUEDE SEGUIR LA UNIDAD SIN ESTE TIPO DE OBJETIVOS. UN SUPERVISOR NO PODRA REALIZAR SUS FUNCIONES CORRECTAMENTE, SI SUS SUBORDINADOS ESTAN OPERANDO EN FORMA OPUESTA A LO ESTABLECIDO. MIENTRAS MAS CLAROS, COMPLETOS Y COORDINADOS SEAN LOS PLANES Y MAS LARGO EL PERIODO QUE ELLOS COMPRENDAN, MAYOR BENEFICIO ACARREARA LA FUNCION DEL PUESTO.

EL REALIZAR LAS ACTIVIDADES ADECUADAS EN LOS DIVERSOS NIVELES CONSIDERANDO LA RESPONSABILIDAD QUE GUARDA CADA UNO EN LA ESCALA JERARQUICA DE LA ORGANIZACION, REDUNDARA EN LA ELIMINACION DE CONFLICTOS, UNA BUENA TOMA DE DECISIONES, MANEJO DE INFORMES APEGADOS A LA REALIDAD Y MAYORES BENEFICIOS A TODOS LOS NIVELES. YA QUE A MEDIDA QUE LOS ADMINISTRADORES DESARROLLAN OBJETIVOS VERIFICABLES, ENUNCIADOS EN TERMINOS CUANTITATIVOS O CUALITATIVOS,

PODRA MEDIRSE TODO EL DESEMPEÑO DE LA POSICION EN LA JERARQUIA ORGANIZACIONAL. IGUALMENTE, A MEDIDA QUE NUEVAS TECNICAS SE DESARROLLAN CON UN GRADO RAZONABLE DE ACTIVIDAD; LA CALIDAD DE LA ADMINSTRACION EN SI MISMA Y TANTO EN LAS ALTAS POSICIONES COMO EN LAS BAJAS HARA SURGIR NORMAS DE UTIL DESEMPEÑO.

LAS CARACTERISTICAS DEL PUESTO A NIVEL SUPERVISION DURANTE EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES SERA LA DE RESPONSABILIZARSE DE LAS ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR, AL IGUAL QUE MOTIVAR Y DIVIDIR LAS ACTIVIDADES EN TRAMOS, CREANDO UNA ESTRUCTURA APROPIADA DE LA ORGANIZACION, ENTRENANDO Y SUPERVISANDO EFICIENTEMENTE A LOS SUBORDINADOS, PROPORCIONANDO Y EXPLICANDO LOS PLANOS INTEGRADOS Y LOS PROGRAMAS QUE LOS SUBORDINADOS LLEVARAN A CABO, Y ESTABLECIENDO MEDIOS PARA DETERMINAR SI LOS PLANES VAN A REALIZARSE APROPIADAMENTE; ASEGURANDOSE DE LA COORDINACION DE LOS SUBORDINADOS DURANTE EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES.

EL CONTROL ES LA MEDICION Y LA CORRECCION DE LAS ACTIVIDADES DE LOS SUBORDINADOS PARA ASEGURAR QUE LOS EVENTOS AJUSTAN A LOS PLANES. POR TANTO, MIDE EL DESEMPEÑO EN RELACION CON LAS METAS Y LOS PLANES, MUESTRA DONDE EXISTEN DESVIACIONES NEGATIVAS, Y, AL PONER EN MOVIMIENTO LAS ACCIONES PARA CORREGIR LAS DESVIACIONES CONTRIBUYEN A ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES.

LA NECESIDAD DE SINCRONIZAR LA ACCION INDIVIDUAL SURGE DE LAS DIFERENCIAS DE OPINION ACERCA DE COMO PUEDEN ALCANZARSE LAS METAS DEL GRUPO O DE COMO PUEDEN ARMONIZARSE LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES Y DEL GRUPO.

LA MEJOR COORDINACION OCURRE CUANDO LOS INDIVIDUOS VEN COMO CONTRIBUYEN SUS TAREAS A LOS FINES DOMINANTES DE LA EMPRESA. ESTO IMPLICA EL

CONOCIMIENTO Y EL ENTENDIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, NO SOLAMENTE POR PARTE DE UNOS POCOS A LA CABEZA SINO POR CADA UNO ATRAVES DE TODA LA EMPRESA. PARA OBIJAR TALES ESFUERZOS DISPERSOS, LA META DOMINANTE DE LA EMPRESA DEBE SER CLARAMENTE DEFINIDA Y COMUNICADA A CADA UNO DE LOS INTERESADOS. Y, NATURALMENTE LOS OBJETIVOS DE LOS DEPARTAMENTOS SUBORDINADOS DEBEN ASIGNARSE PARA CONTRIBUIR EN GRADO MAXIMO A LOS FINES DE LA EMPRESA.

EL MECANISMO MAS VIEJO Y AL MISMO TIEMPO EL MAS IMPORTANTE PARA ALCANZAR LA COORDINACION, ES LA DEL SUPERVISOR. SU PRINCIPAL DEBER PARA CON EL SUPERIOR ES VER QUE LOS SUBORDINADOS MANTENGAN UNA ALTA CALIDAD DE ESFUERZOS COORDINADOS, TANTO ENTRE ELLOS COMO EN SUS RELACIONES CON OTROS GRUPOS, LO CUAL NO SIGNIFICA QUE LOS SUPERVISORES COORDINEN DIRECTAMENTE EL TRABAJO DE SUS SUBORDINADOS. INDICA QUE EMPLEAN MECANISMOS DIRECCIONALES, ENSEÑAN PRINCIPIOS DE COORDINACION, ILUSTRAN SUS APLICACIONES Y APLICAN PRUEBAS PARA DETERMINAR LA CALIDAD DEL ESFUERZO SINCRONIZADO.

PUESTO QUE EL ALCANCE DE LA ADMINISTRACION LIMITA EL NUMERO DE SUBORDINADOS QUE PUEDE DIRIGIR APROPIADAMENTE UN SUPERVISOR, Y COMO LAS EMPRESAS PUEDEN SER DE UN TAMAÑO QUE REQUIERA LOS SERVICIOS DE MUCHOS SUPERVISORES, LA ORGANIZACION ES UN MECANISMO MUY IMPORTANTE PARA ALCANZAR LA COORDINACION. LA ATENCION CUIDADOSA A ESTOS PRINCIPIOS PRODUCIRA UNA ORGANIZACION EN LA CUAL LA AUTORIDAD Y LAS FUNCIONES DE LAS DIFERENTES DIVISIONES ESTARAN CLARAMENTE DEFINIDAS Y CUYA ESTRUCTURA FACILITARA LA INTERACCION ESENCIAL A LA CORRELACION DE LA ACTIVIDAD.

CAPITULO III

CASOS CONCRETOS



## A) CARACTERISTICAS AFINES ENTRE ESTOS ORGANISMOS.

EN EL PRESENTE CAPITULO SE TRATA DE REALIZAR UN ANALISIS SOBRE LOS ACTUALES SISTEMAS DE CONTROL DE BIENES EN DIVERSOS TIPOS DE ORGANIZACIONES; PARA LO CUAL SE CONSIDERO NECESARIO INCLUIR EN ESTE CAPITULO, A FORMA DE RESUMEN.

EL ENFOQUE PRIMORDIAL CON QUE SE ENCUENTRAN CONSTITUIDOS ESTOS SISTEMAS DE CONTROL.

EN PRIMER TERMINO CONTAMOS CON UN SISTEMA QUE ES UTILIZADO EN UNA ORGANIZACION DE SERVICIOS, AL CUAL SE LE TITULA CON EL NOMBRE DE CONTROL Y REGISTRO DE MOBILIARIO Y EQUIPO. DEL CUAL SE TRANSCRIBE LO DE MAYOR INTERES EN RELACION AL PRESENTE ESTUDIO.

### REGISTRO Y CONTROL DE MOBILIARIO Y EQUIPO.

#### FUNCION:

ESTABLECER UN REGISTRO DE MOBILIARIO Y EQUIPO PARA ANOTAR LOS DATOS DE IDENTIFICACION, DESCRIPCION, CLASIFICACION Y LOCALIZACION DE CADA BIEN MUEBLE.

#### GENERALIDADES:

EN UN LIBRO DE HOJAS FOLEADAS PROGRESIVAMENTE SE REGISTRARA EN FORMA INDIVIDUAL CADA UNO DE LOS BIENES MUEBLES PROPIEDAD DE LA EMPRESA, CON OBJETO DE CONTROLARLOS Y PODER VERIFICAR SU EXISTENCIA FISICA.

UNICAMENTE SE REGISTRARAN EN EL LIBRO DE

REGISTRO DE ACTIVO FIJO, LOS MOBILIARIOS Y EQUIPOS CUYA EXISTENCIA SE HAYA VERIFICADO FISICAMENTE Y A LOS CUALES SE LES HAYA COLOCADO UNA PLACA DE ALUMINIO CON SU RESPECTIVO NUMERO DE IDENTIFICACION O BIEN AUN CUANDO NO SE LE HAYA PEGADO LA PLACA DE ALUMINIO POR QUE ASI LO IMPIDAN SUS CARACTERISTICAS.

EN ESTAS HOJAS SE ANOTARAN TAMBIEN TODOS AQUELLOS DATOS QUE PERMITAN CONOCER LA LOCALIZACION DEL ACTIVO EN FECHA POSTERIOR A SU REGISTRO.

DATOS QUE CONTIENEN LAS HOJAS DEL LIBRO Y PROCEDIMIENTOS DE REGISTRO.

(ANEXO NO. 1)

A). - NUMERO DE INVENTARIO: SE ANOTARA EL NUMERO DE LA PLACA DE ALUMINIO.

B). - IDENTIFICACION-CLAVE: SE ANOTARA EL NUMERO DE GRUPO AL QUE CORRESPONDE, DE ACUERDO A SU TIPO O ESPECIE.

C). - PROVEEDOR: CON BASE EN EL CATALOGO DE PROVEEDORES DE CONSUMOS INTERNOS, SE ANOTARA EL NUMERO DEL PROVEEDOR QUE NOS VENDIO EL MOBILIARIO Y EQUIPO. (CUANDO NO TENGA ASIGNADO NUMERO ESPECIFICO SE ANOTARA EL NUMERO 999. - PROVEEDORES NO REGISTRADOS).

D). - INDICE DE FACTURAS: SE ANOTARA EL NUMERO DE FOLIO QUE SE LE ASIGNE A LA FACTURA (VEASE INSTRUCTIVO PARA EL CONTROL DE FACTURAS DE MOBILIARIO Y EQUIPO).

E). - DESCRIPCION: SE ANOTARA EL NOMBRE COMERCIAL DEL BIEN MUEBLE DETALLANDO: CARACTERISTICAS, MODELO, SERIE Y MARCA.

F). - DEPARTAMENTO: SE ANOTARA EN CASO DE QUE EXISTAN LOS NUMEROS DE DEPARTAMENTO QUE CORRESPONDAN.

G). - REFERENCIA CONTABLE: SE ANOTARA LA FECHA Y EL NUMERO DE FICHA DE CONSUMOS INTERNOS, POLIZAS O CUENTA POR PAGAR.

OBSERVACIONES.

SE ANOTARAN LAS TRANSFERENCIAS POSTERIORES AL INVENTARIO INICIAL, CON OBJETO DE CONOCER LA UBICACION ACTUAL DE UN BIEN MUEBLE.

CUANDO ALGUN EQUIPO REGISTRADO EN EL CONTROL PROGRESIVO DE MOBILIARIO Y EQUIPO SE DE DE BAJA, SE TACHA EL RENGLON CON ROJO Y SE ANOTA EL NUMERO DE AVISO DE BAJA; EN LA COLUMNA DE OBSERVACIONES.

1). - CONTROL DE CARROS DE AUTOSERVICIO.

FUNCION:

ESTABLECER EL PROCEDIMIENTO PARA MANTENER UN STOCK DE CARROS DE AUTOSERVICIO, POR TIENDA DE ACUERDO A SUS NECESIDADES.

GENERALIDADES:

1. - PARA ESTABLECER UN STOCK DE CARROS POR TIENDA SE CONSULTO CON EL AREA DE OPERACIONES, QUIEN DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE CADA UNIDAD FIJO LO SIGUIENTE:

TIENDA STOCK

UNIVERSIDAD 400

LOMAS 400

BUENAVISTA 450

TAXQUENA 450

TLALPAN 400

ECHEGARAY 450

AEROPUERTO 400

PLATEROS 350

LA VIGA 320

PUEBLA 350

PIRULES 400

2. - EN CASO DE QUE EL STOCK FIJADO PARA CADA TIENDA NO SATISFAGA LAS NECESIDADES REQUERIDAS, PODRA SER AUMENTADO O DISMINUIDO POR EL AREA DE OPERACIONES, INFORMANDO DE LA MODIFICACION DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA. - DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD. EL IMPORTE DEL STOCK SE ENCUENTRA REGISTRADO EN LA CUENTA 142. - MOBILIARIO Y EQUIPO, ESTA SUJETO A DEPRECIACION (10 A#OS) DE ACUERDO A LA

# LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

## PROCEDIMIENTO:

1. - MENSUALMENTE TODAS LAS TIENDAS PRACTICARAN UN INVENTARIO FISICO EL DIA ULTIMO DE CADA MES PARA CERCIORARSE DE QUE SU STOCK ES CORRECTO, O BIEN PARA CONOCER SU MERMA.

2. - UNA VEZ QUE EL GERENTE DE LA TIENDA DE QUE SE TRATE DETERMINE SU FALTANTE, SOLICITARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE CONSUMOS INTERNOS QUE LE SEA REPUESTO MEDIANTE LA COMPRA DE NUEVAS UNIDADES, CUYO COSTO SE APLICARA DIRECTAMENTE A GASTOS EN LA CUENTA 662. - OTROS GASTOS SUBCUENTA 20. - DISTRIBUIBLE, SUB-SUB-CUENTA 010. - FALTANTE DE ACTIVO FIJO, DETERMINANTE DE LA TIENDA CORRESPONDIENTE.

3. - EL CONTROL QUE SE LEVARA EN LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, SERA A TRAVES DE LOS INVENTARIOS MENSUALES QUE SE PRACTICARAN EN LAS TIENDAS LOS DIAS ULTIMOS DE CADA MES BAJO LA RESPONSABILIDAD DEL GERENTE, QUIEN INFORMARA A DICHO DEPARTAMENTO DEL RESULTADO DE LOS MISMOS, ASI COMO DE LAS NUEVAS ADQUISICIONES, PARA QUE SE HAGAN LOS MOVIMIENTOS CONTABLES CORRESPONDIENTES.

2). - IDENTIFICACION DEL MOBILIARIO Y EQUIPO.

## FUNCION:

PROCEDIMIENTO PARA MARCAR E IDENTIFICAR INDIVIDUALMENTE EL MOBILIARIO Y EQUIPO.

GENERALIDADES:

EL MOBILIARIO Y EQUIPO SE MARCARA E IDENTIFICARA RECHACANDOLE UNA PLACA DE ALUMINIO NUMERADA PROGRESIVAMENTE A CADA BIEN MUEBLE.

LA PLACA DE ALUMINIO DEBERA REMACHARSE EN TAL FORMA QUE QUEDE ADHERIDA INDEFINIDAMENTE AL BIEN MUEBLE Y EL NUMERO PROGRESIVO NO DEBERA VOLVER A SER OCUPADO POR NINGUN OTRO EQUIPO.

DESPUES DE MARCADO EL MOBILIARIO Y EQUIPO, DEBERA COMPROBARSE QUE LAS PLACAS DE IDENTIFICACION HAYAN QUEDADO BIEN ADHERIDAS, AQUELLAS CUYA RESISTENCIA SE NOTE DUDOSA, DEBERA REMACHARSE NUEVAMENTE.

IDENTIFICACION POR EMPRESA:

CADA UNA DE LAS EMPRESAS DE LA ORGANIZACION, DEBERA ANTEPONER AL NUMERO PROGRESIVO DE PLACA, UNA CLAVE QUE A CONTINUACION SE INDICA:

EMPRESA-----CLAVE

----- (NUMERO PROGRESIVO)

RESPONSABILIDAD:

EL RESPONSABLE DEL CONTROL DEL ACTIVO FIJO, SERA EL ENCARGADO DE LA IDENTIFICACION DEL MOBILIARIO Y EQUIPO Y REALIZARA INVENTARIOS FISICOS PERIODICOS.

#### COLOCACION DE LA PLACA:

LA PLACA DE IDENTIFICACION DE SER POSIBLE DEBE SER REMACHADA EN UN SITIO VISIBLE Y UNIFORME PARA CADA TIPO DE MUEBLE, CON OBJETO DE QUE EN FUTUROS INVENTARIOS SEA FACIL Y RAPIDA SU LOCALIZACION.

#### MARCAJE DE LAS COMPRAS DE MOBILIARIO Y EQUIPO:

PARA PROCEDER A REMACHAR EL MOBILIARIO Y EQUIPO ADQUIRIDOS EN UN MES, DEBERA TOMARSE COMO BASE LA DOCUMENTACION QUE RESPALDE LAS COMPRAS EFECTUADAS.

CONFORME SE VAYAN REMACHANDO A CADA BIEN MUEBLE LAS PLACAS DE IDENTIFICACION, SE ANOTARA EL NUMERO PROGRESIVO DE LA PLACA SOBRE LA FACTURA O COMPROBANTE DE LA COMPRA.

MOBILIARIO QUE SEA ADQUIRIDO EN EL TRANCURSO DE UN MES, SERA MARCADO A MAS TARDAR EN EL MES INMEDIATO SIGUIENTE DE LA FECHA DE SU REGISTRO CONTABLE.

#### EXCEPCIONES DE LA IDENTIFICACION CON PLACAS:

SERA EL MOBILIARIO Y EQUIPO QUE POR SU NATURALEZA NO SE PUEDE O SE JUZGUE INCOVENIENTE REMACHARLE LA PLACA, POR EJEMPLO: PISTOLAS.

#### CONTROL DE FACTURAS DE MOBILIARIO Y EQUIPO

## FUNCION:

ESTABLECER PROCEDIMIENTOS PARA CONTROLAR Y CONSERVAR LAS FACTURAS DE MOBILIARIO Y EQUIPO.

## GENERALIDADES:

LOS COMPROBANTES ORIGINALES QUE RESPALDEN LA ADQUISICION DE MOBILIARIO Y EQUIPO DEBERA SER FOLIADOS PROGRESIVAMENTE, CON OBJETO DE INTEGRAR UN ARCHIVO DE DOCUMENTACION, QUE SIRVA COMO RESPALDO DEL LIBRO DE "REGISTRO Y CONTROL DE MOBILIARIO Y EQUIPO".

## PROCEDIMIENTOS

### RECOPIACION DE FACTURAS O COMPROBANTES:

LAS SECCIONES DE CONSUMOS INTERNOS (ADMINISTRATIVA Y OPERACIONAL)

QUE AFECTEN CUENTAS DE MOBILIARIO Y EQUIPO A TRAVES DE FICHAS DE CONSUMO INTERNO, POLIZAS O CUENTAS POR PAGAR; ENTREGARAN A LA SECCION DE ACTIVO FIJO LOS COMPROBANTES ORIGINALES O BIEN UNA COPIA DE PRESUPUESTO, CUANDO LA AFECTACION SEA MOTIVADA POR UNA CREACION DE PASIVO. EN TODOS LOS CASOS ADJUNTOS AL DOCUMENTO CONTABILIZADOR, DEBERA QUEDAR EN LA COPIA DE LA FACTURA O COMPROBANTE DE COMPRA.

### CONTROL DE FACTURAS:

EN LA SECCION DE ACTIVO FIJO, SE RECIBIRAN LAS FACTURAS O COMPROBANTES POR ADQUISICIONES DE MOBILIARIO Y EQUIPO Y MENSUALMENTE SE COMPROBARA QUE LA SUMA DE LAS FACTURAS COINCIDA CON LOS MOVIMIENTOS



REGISTRO DE FACTURAS DE MOBILIARIO Y EQUIPO:

CADA UNO DE LOS RENGLONES DE LAS HOJAS DEL REGISTRO DE FACTURAS SE FOLIARAN PROGRESIVAMENTE, PARA QUE CONFORME LAS FACTURAS SE VAYAN REGISTRANDO, QUEDEN CONTROLADAS BAJO UN FOLIO PROGRESIVO, MISMO QUE SE LE IMPRIMIRA A LA FACTURA EN LA PARTE SUPERIOR DERECHA.

ARCHIVO DE FACTURAS:

SE MANDARAN ENCUADERNAR EN LIBROS DE 500 FOLIOS Y ESTOS SE CONSERVARAN.

LAS FACTURAS DE COMPRA DE MOBILIARIO Y EQUIPO, SE ARCHIVARAN EN UN EXPEDIENTE SEPARADO POR MES, AL CIERRE DE EJERCICIO SE FOLIARAN PROGRESIVAMENTE, CONTINUANDO LA NUMERACION DEL LIBRO ANTERIOR Y SE MANDARAN EMPASTAR, PONIENDO LAS PASTAS EL NOMBRE DE LA COMPANIA, EL NUMERO DEL LIBRO LA NUMERACION DE DOCUMENTOS Y EL EJERCICIO A QUE CORRESPONDA.

OTROS DE LOS SISTEMAS PARA SU ANALISIS ES EL UTILIZADO EN UNA ORGANIZACION DEL SECTOR EDUCATIVO, TITULADO MANUAL DEL SISTEMA DE CONTROL DE ACTIVOS FIJOS.

ANTECEDENTES. -

EL PRESENTE MANUAL FUE CREADO DEBIDO A QUE EN AÑOS RECIENTES LA INSTITUCION A TENIDO UN ACELERADO CRECIMIENTO DE SU POBLACION ESTUDIANTIL LO QUE A OCASIONADO EL INCREMENTO DE LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y EL AUMENTO SUBSTANCIAL DE LOS RECURSO MATERIALES QUE NECESITA PARA EL BUEN

## DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.

ANTES DE ESTA GRAN EXPANSION, LA INSTITUCION MEJORO SUS RECURSOS MATERIALES EN PARTICULAR LO REFERENTE A BIENES INVENTARIABLES A TRAVES DE LA DIRECCION GENERAL DE COMPRAS.

EL ACTUAL SISTEMA PROPORCIONA INFORMACION VERAZ, AGIL, OPORTUNA Y ADECUADA SOBRE LOS RECURSOS MATERIALES DE ACTIVO FIJO, CON QUE CUENTA LA INSTITUCION PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS.

ESTA PROGRAMADO PARA PERMITIR LA PARTICIPACION DE PERSONAL QUE AUN NO REUNIENDO CONOCIMIENTOS TECNICOS EN INVENTARIOS, PUEDE LLEVAR A CABO EL LEVANTAMIENTO DE DATOS.

SE APROVECHA LA EXPERIENCIA DEL PERSONAL ESPECIALIZADO EN EL MANEJO DE INVENTARIOS QUE HA VENIDO DESEMPEÑANDO ESTAS FUNCIONES.

SE PRESTA SERVICIO PERMANENTE DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO, ASESORIA E INFORMACION, PARA EL LEVANTAMIENTO Y ACTUALIZACION DEL INVENTARIO Y SE BUSCAN TODAS LAS MEDIDAS COMPLEMENTARIAS QUE SEAN NECESARIAS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA.

EL SISTEMA ESTA DISENADO TAMBIEN PARA QUE PARTICIPEN EN TODAS LAS UNIDADES DE LA INSTITUCION EN FORMA PERMANENTE.

CORRESPONDE A TODOS LOS VINCULADOS CON LA INSTITUCION CUIDAR DE LA CONSERVACION Y BUEN USO DE LOS BIENES.

OBJETIVOS DEL SISTEMA. -

LEVANTAR, MARCAR, CONTROLAR, PRESERVAR Y MANTENER ACTUALIZADO EL INVENTARIO DE TODOS LOS BIENES DE ACTIVO FIJO PROPIEDAD DE LA INSTITUCION, QUE ESTAN EN PODER DE CADA UNA DE LAS UNIDADES.

PROPORCIONAR INFORMACION EFICIENTE Y OPORTUNA A TODAS LAS AUTORIDADES DE UNIDADES ACADEMICAS CON RESPECTO A LOS BIENES DE ACTIVOS FIJOS.

SISTEMA:

CONSISTE EN LA LOCALIZACION Y TOMA DE DATOS DE LOS BIENES DE ACTIVO FIJO QUE SE MARCAN CON UN NUMRO FIJO, INSTRANSFERIBLE Y PERMUTABLE PARA SU CONTROL.

1. - GUIA PARA EL LLENADO DE FORMA DE INVENTARIO FISICO.

"ACTIVO FIJO"

INSTRUCCIONES. -

REGLON 1. - NUMERO DEL BIEN

SE ANOTA DEL NUMERO ASIGNADO EN LA PLACA, DE DERECHA A IZQUIERDA.

REGLON 2. - UNIDAD

SE ANOTA EL NOMBRE DE LA UNIDAD A QUE CORRESPONDE EL BIEN.

### RENGLON 3. - AREA

SE CONSIDERA COMO AREA TODO LOCAL QUE CORRESPONDA A UNA UNIDAD Y CUYA UBICACION SE ENCUENTRE EN LUGAR DISTINTO.

### RENGLON 4. - NOMBRE DEL BIEN

SE ANOTA EL NOMBRE GENERICO DEL BIEN.

### RENGLON 5. - MATERIAL DEL BIEN

SE ANOTARA EL NOMBRE QUE CORRESPONDA DE ACUERDO AL MATERIAL O MATERIALES CON QUE ESTE HECHO EL BIEN (METAL, MADERA, VIDRIO, PLASTICO, TELA, ETC.)

### RENGLON 6. - DIMENSIONES DEL BIEN

PARA LA ANOTACION DE ESTE DATO SE PROPORCIONAN CINTAS METRICAS PARA MEDIR EXACTAMENTE EL BIEN Y PODER ANOTAR EL FRETE, FONDO, DIAMETRO Y LA ALTURA DEL BIEN.

### RENGLON 7. - MARCA

EN ESTE RENGLOON SE ESCRIBE LA MARCA DEL BIEN, EN CASO DE CARECER DE ESTA, SE ESCRIBIRA "SIN MARCA".

### RENGLON 8. - SERIE

NUMERO DE SERIE DEL BIEN O "SIN SERIE".

### RENGLON 9. - MODELO

SE ANOTARA EN ESTOS RENGLOONES, UNICAMENTE EN CASO DE QUE EL BIEN TENGA LA PLACA DE LA FABRICA QUE LO INDIQUE.

RENGLON 10. - COSTO.

ESTE DATO SOLO LO LLENA EL DEPARTAMENTO DE COSTO.

RENGLON 11. - CARACTERISTICAS

SE HACEN LAS ANOTACIONES QUE CORRESPONDAN A:

A) ACCESORIOS Y ADITAMENTOS QUE TENGA EL BIEN .

B) DATOS TECNICOS, QUE DEBAN CONOCERSE PARA MEJOR USO E IDENTIFICACION DEL BIEN.

C) CUANDO LAS CARACTERISTICAS ABARQUEN MAS DEL ESPACIO ESTIMADO Y SE NECESITE ANOTAR MAS DATOS, SE TOMARA OTRA FORMA, ANOTANDO EN EL RENGLOON NO. 1. EL NUMERO DEL BIEN, MISMO QUE SE PUSO EN LA FORMA ANTERIOR Y PODRA ANOTAR LAS CARACTERISTICAS, UTILIZANDO SOLAMENTE 2 FORMAS COMO MAXIMO.

PROCEDIMIENTO EN EL INVENTARIO DE BIENES INMUEBLES

OBJETIVO:

CAPTAR LA INFORMACION DE LOS BIENES DE ACTIVO FIJO, PARA SU CONOCIMIENTO, VIGILANCIA Y CONTROL COMO PARTE DE LOS RECURSOS MATERIALES DE LA ORGANIZACION

ORIGEN DE LA INFORMACION:

EL INMUEBLE MISMO Y SUS CARACERISTICAS

CONTENIDO:

ESTE INSTRUCTIVO CONTIENE EN TERMINOS GENERALES, AQUELLOS CONCEPTOS QUE SE HAN PRESENTADO HASTA LA FECHA Y QUE DEBEN FORMAR PARTE DEL ACTIVO FIJO.

PROCEDIMIENTO DEL INSTRUCTIVO:

10. - PLANEACION DEL INVENTARIO.

20. - FACILITAR EL PERSONAL QUE SEA NECESARIO.

30. - FACILITAR EL ORDEN DE ACCESO A LAS AREAS DONDE ESTA EL BIEN.

40. - LEVANTAR PLANOS.

50. - OBTENER LA INFORMACION QUE SE REQUIERA.

60. - VALUAR EL INMUEBLE.

70. - LLENAR FICHA DE INVENTARIO.

ANOTANDO:

EL NUMERO O CLAVE QUE SIRVE PARA IDENTIFICAR EL INMUEBLE.

EL DIA, MES Y AÑO EN QUE SE INVENTARIO.

EL NOMBRE CON QUE ES CONOCIDO EL INMUEBLE DENTRO O FUERA DE LA ORGANIZACION.

EL NOMBRE DE LA AVENIDA O CALLE, NUMERO, COLONIA, ZONA POSTAL, CODIGO POSTAL, DELEGACION O MUNICIPIO, ENTIDAD FEDERATIVA.

LA FECHA EXACTA EN SU DEFECTO EL SIGLO O

SIGLOS MAS REPRESENTATIVOS DE SU CONSTRUCCION.

EL OBJETIVO ORIGINAL PARA EL QUE FUE CONSTRUIDO EL INMUEBLE.

LOS DIVERSOS PISOS QUE FORMAN EL INMUEBLE: SOTANO, PLANTA BAJA, MEZZANINE, PISOS, ETC..

EL DESTINO O FUNCION ADECUADO PARA LA QUE PUEDE SERVIR EL EDIFICIO, SEGUN SUS CARACTERISTICAS.

EL AREA TOTAL DEL TERRENO EN METROS CUADRADOS, SEGUN CONSIGNA LA ESCRITURA JURIDICA DEL CATASTRO.

EL AREA QUE OCUPA LA CONSTRUCCION SEGUN SE ASIENTA EN LA ESCRITURA JURIDICA DEL CATASTRO O, EN SU DEFECTO, EL AREA CONSTRUIDA DEL ULTIMO LEVANTAMIENTO FISICO DEL INMUEBLE.

EL AREA DEL TERRENO NO OCUPADA POR LA CONSTRUCCION.

LA CANTIDAD PORCENTUAL DEL AREA LIBRE.

LAS MEDIDAS DE CADA UNO DE LOS LADOS DEL INMUEBLE Y COLINDANCIA.

LA CLASE DE ZONA EN DONDE SE ENCUENTRA EL INMUEBLE.

LA CANTIDAD PORCENTUAL DE LA DENSIDAD DE CONSTRUCCIONES AL INMUEBLE.

LA DENSIDAD DE POBLACION QUE HAY DENTRO DE LA ZONA DONDE SE UBICA EL INMUEBLE.

EL TIPO DE CONSTRUCCION QUE EN TERMINOS GENERALES CIRCUNDA AL INMUEBLE.

LOS SERVICIOS MUNICIPALES QUE BRINDA LA DELEGACION A LA ZONA DONDE SE UBICA EL INMUEBLE.

LOS ELEMENTOS DE CONSTRUCCION, EL TIPO DE DIMENTACION DE QUE SE TRATA; MAMPOSTERIA DE PIEDRA BRAZA, ZAPATAS, REFUERZOS DE CONCRETO, ETC.

EL TIPO DE ESTRUCTURA DEL INMUEBLE: MURO DE CARGA, DALAS, COLUMNAS, ETC.

EL TIPO DE MURO DE QUE SE TRATE; TABIQUE DE BARRO RECOCIDO Y MEDIDAS TABICON, TEPETATE, PIEDRA, ADOBE, ETC.

EL MATERIAL DE QUE SE COMPONENE LOS ENTREPISOS: LOZAS DE CONCRETO ARMADO, BOVEDA DE LADRILLO, DUELA, ETC.

EL MATERIAL QUE COMPONEN LOS TECHOS DE INMUEBLE: LOZAS DE CONCRETO ARMADO, TERRADO BOVEDA DE LADRILLO.

LAS CARACTERISTICAS DE LA AZOTEA: IMPERMEABILIZANTES, ENLADRILLADAS, ETC.

LA ALTURA, ESPESOR POR EL QUE ESTAN FORMADAS LAS BARDAS.

LA TERMINACION QUE TIENEN LOS MUROS.

EL TIPO DE TERMINACION DE PLAFON.

LOS AZULEJOS, MOSAICOS, MARMOL Y SU TIPO.

EL TIPO DE PISO QUE TIENE EL INMUEBLE: MOSAICOS, PASTA GRANITO LOZETA, PASTA VINIL, ASFALTICA, TERRAZO, MARMOL, CEMENTO PULIDO, ALFONBRADA, ETC.

EL NOMBRE DEL MATERIAL PARA LA PROTECCION PISO-PARED DE LOS MUROS; PASTA, GRANITO, MADERA, VINILO, MARMOL, TERRAZO, ETC.

EL TIPO DE PINTURA PREDOMINANTE EN EL INMUEBLE: VINILICA, ACEITE, TEMPLE, ESMALTE, BARNIZ, ETC.

LOS ACABADOS DE ORNATO; MINIMOS, PROFUNDOS; PAPEL TAPIZ, TAPIZ PLASTICO, CHIMENEAS, ETC.,

EL MATERIAL POR EL QUE ESTAN FORMADAS LAS ESCALERAS; RAMPA, CONCRETO, GRANITO, CONCRETO,



MADERA, MARMOL, PIEDRA, LOZA VINILICA, ALFOMBRA, MOSAICO DE PASTA.

EL NUMERO DE MUEBLES SANITARIOS W. C. LAVABOS, MINGITORIOS, REGADERAS, ETC., SU COLOR, CALIDAD, MATERIAL DEL QUE ESTAN FORMADOS.

LOS ELEMENTOS DE MADERA, PINO, CEDRO, ETC., QUE SE INTEGRAN AL INMUEBLE; PUERTAS, VENTANAS, ENTREPANOS, TAMBOR, PARQUET, CLOSETS, ETC.,

LAS CARACTERISTICAS DE LAS INSTALACIONES SANITARIAS; OCULTAS O

VISIBLES, DE COBRE O GALVANIZADAS Y SI LA BAJADA ES DE FIERRO FUNDIDO, ETC.

LAS CARACTERISTICAS DE LA INSTALACION ELECTRICA; ENTUBADA, OCULTA O VISIBLE, NORMALES; SPOTS LAMPARAS, ILUMINACION INDIRECTA, ETC.,

LAS INSTALACIONES ESPECIALES; PLANTA ELECTRICA, TOMA DE AGUA CONTRA INCENDIOS, LABORATORIOS, ETC.,

LAS CARACTERISTICAS DE LA VIDRIERIA DEL INMUEBLE: SI ES SENCILLO, MEDIO DOBLE, POLARIZADO, TRANSPARENTE, TRANSLUCIDO BLOCK DE VIDRIOS, ETC.,

LAS CARACTERISTICAS DE LA CERRAJERIA; SI ES CORRIENTE DE MEDIANA CALIDAD, BUENA CALIDAD; SI ES ANTIGUA Y LA MARCA QUE PREDOMINA.

LAS CARACTERISTICAS DE LA HERRERIA DEL INMUEBLE: ESTRUCTURAL, TABULARES DE LAMINA DE ALUMINIO, CON PROTECCION, PUERTAS DE LAMINA, PORTONES, CORTINAS, METALICAS, REJA TABULAR, FIERRO FORJADO.

LAS CARACTERISTICAS DE LA FACHADA O FACHADAS DEL INMUEBLE: TABIQUE, BLOCK, SIN APLANAR O APLANADO DE MEZCLA, PASTA; CON PINTURA DE CAL VINILICA, CANTERA NATURAL, ARTIFICIAL, PIEDRA BAJA, BOLA, PEDRERIA, MARMOL, MEDIALETA, BITRICOTA, MADERA,

MOSAICO VENECIANO O CORRIENTE.

LOS PATIOS, CORREDORES Y AREAS LIBRES COMO JARDINES, ESTACIONAMIENTOS, CANCHAS DEPORTIVAS, ETC.

EL ESTADO EN QUE SE ENCUENTRA EL INMUEBLE GENERAL, MALO, REGULAR, BUENO.

EL GRADO DE URGENCIA PARA REPARAR LOS DEFECTOS QUE SUFRE EL INMUEBLE.

LOS COMENTARIOS RESPECTO A LOS DESPERFECTOS QUE SUFRE EL EDIFICIO Y QUE POR SU NATURALEZA IMPLICAN CIERTOS PELIGROS INTERNOS Y EXTERNOS; INSTALACIONES MAL COLOCADAS, HUMEDAD, GRIETAS, CUARTEADURAS, CONTAMINACION AMBIENTAL, ETC.

LOS EXTINGUIDORES, BOMBAS PARA LA TOMA DE AGUA PARA BOMBEROS, ALARMAS, LANGOSTAS, PARARRAYOS, VIGILANCIA, SALIDA DE EMERGENCIA Y ESCALERAS COMO MEDIDA DE SEGURIDAD.

LOS ELEMENTOS ARTISTICOS COMPLEMENTARIOS, EL NUMERO Y MATERIAL PREDOMINANTE DE LOS ELEMENTOS ARTISTICOS INTEGRADOS AL INMUEBLE.

LA CUENTA CATASTRAL DE ACUERDO CON EL NUMERO DE FINCA QUE LE CORRESPONDA EN LOS CONTROLES GUBERNAMENTALES EXISTENTES.

LOS TITULOS DE PROPIEDAD EL ACTA DE ENTREGA, ESCRITURAS Y FECHAS.

EL NUMERO DE LA NOTARIA Y EL NOMBRE DEL NOTARIO.

EL NUMERO Y FECHA DE REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD, COMERCIO DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.

EL REGIMEN DE LA PROPIEDAD; PRIVADA, PUBLICA O FEDERAL, EJIDAL COMUNAL.

LA CANTIDAD, NUMERO DE ARCHIVO Y ESCALA DE LOS PLANOS DEL INMUEBLE EN SUS DIFERENTES

FISICAMENTE NO EXISTEN Y SE ENCUENTREN REGISTRADOS. DISMINUIR EL MARGEN DE ERROR DE LAS CARACTERISTICAS DE LOS BIENES INVENTARIABLES OBTENIENDO UN CONTROL MAS DETALLADO Y DE FACIL LOCALIZACION.

FACILITAR EL CONOCIMIENTO COMPLETO EN FORMA HISTORICA QUE SE DESCRIBE DE CADA BIEN DE TAL FORMA QUE SE CUENTE CON UN DOCUMENTO SENCILLO DE CONSULTAR QUE SIRVA DE APOYO CON EL FIN DE SUMINISTRAR UNA INFORMACION COMPLETA Y MINUCIOSA SOBRE EL COSTO U OTRAS BASES RELATIVAS AL BIEN SOBRE EL CUAL SE PRETENDE HACER UN DEDUCCION POR CONCEPTO DE DEPRECIACION.

LA ANTIGUEDAD DE DICHO BIEN, SU ESTADO Y SU VIDA UTIL RESTANTE, LA PORCION DEL COSTO QUE HA SIDO RECUPERADO POR DEPRECIACION EN AÑOS ANTERIORES Y CUALQUIER OTRA INFORMACION QUE SE PUDIERA REQUERIR PARA PONER EN CLARO LA LEGITIMIDAD DE LOS BIENES.

#### B). - DETECCION DE FALLAS EN SUS SISTEMAS.

EN EL INCISO A DEL PRESENTE CAPITULO SE ENUNCIAROS DIVERSOS SISTEMAS DE CONTROL DE BIENES QUE ACTUALMENTE MANEJAN LAS ORGANIZACIONES.

CON RESPECTO AL SISTEMAS QUE ES UTILIZADO EN UNA ORGANIZACION DE SERVICIOS, EL CUAL SE TITULA " REGISTRO Y CONTROL DE MOBILIARIO Y EQUIPO " DESEO EXPONER LOS SIGUIENTES ARGUMENTOS:

EL SISTEMA DENOMINADO "REGISTRO Y CONTROL DE MOBILIARIO Y EQUIPO", ES ENFOCADO A UN SISTEMA DE CONTROL Y CLASIFICACION GENERAL SIN HACER RESALTAR LA IMPORTANCIA DE UNA CLASIFICACION APROPIADA DE ACUERDO A LAS CARACTERISTICAS FISICAS DEL BIEN.

EL MANUAL SENALA TEXTUALMENTE:

FUNCION:

ESTABLECER UN REGISTRO DE MOBILIARIO Y EQUIPO PARA ANOTAR LOS DATOS DE IDENTIFICACION, DESCRIPCION, CLASIFICACION Y LOCALIZACION DE CADA BIEN MUEBLE.

GENERALIDADES:

EN UN LIBRO DE HOJAS FOLEADAS PROGRESIVAMENTE SE REGISTRARA EN FORMA INDIVIDUAL CADA UNO DE LOS BIENES MUEBLES PROPIEDAD DE LA EMPRESA, CON OBJETO DE CONTROLARLOS Y PODER VERIFICAR SU EXISTENCIA FISICA.

CON BASE EN LO ANTERIOR PARA QUE EXISTA UN REGISTRO Y CONTROL DEL MOBILIARIO Y EQUIPO ES REQUISITO INDISPENSABLE PARA SU DEPRECIACION, LA

BUENA GLASIFICACION DE CADA BIEN DE ACTIVO FIJO, YA QUE NO ES RARO ENCONTRAR PARTIDAS DE ACTIVO FIJO AGRUPADAS BAJO EPIGRAFES GENERALES, TALES COMO EDIFICIOS, MAQUINARIA, EQUIPO, ETC., SIN QUE EXISTA NADA QUE PUEDA CONSIDERARSE COMO UN REGISTRO SISTEMATICO DE ANALISIS.

EL TERMINO EDIFICIO PUEDE INCLUIR CONSTRUCCIONES O ESTRUCTURAS DE MADERA, HORMIGON, ACERO O LADRILLO, HECHAS PARA USO INTENSO O LIGERO; PUEDEN INCLUIR CERCAR, TROJES DE MADERA, MUELLES, SISTEMAS DE DRENAJE, ETC.

EL TERMINO MAQUINARIA, PUEDE COMPRENDER GENERADORES DE FUERZA, MAQUINAS DE VAPOR, PRESAS HIDRAULICAS Y MARTINETES DE VAPOR, TORNOS, CEPILLOS, TALADROS, FRESADORAS, MAQUINARIA PARA TRABAJAR Y HERRAMIENTAS PEQUENAS.

EL TERMINO EQUIPO PUEDE COMPRENDER DESDE UNA LOCOMOTORA HASTA UN TANQUE, UN HORNO PARA FUNDIR VIDRIO Y UN EQUIPO CONTRA INCENDIO.

LA VIDA UTIL PARA ESOS ACTIVOS PUEDE OSCILAR ENTRE TRES Y TREINTA AÑOS O MAS, SIN EMBARGO A TODAS ELLAS SE LES APLICARA LA MISMA TASA DE DEPRECIACION. EN ESTAS SITUACIONES, SUELE SER IMPOSIBLE DETERMINAR EL VALOR BRUTO EN LOS LIBROS, LA RESERVA PARA DEPRECIACION O EL VALOR NO DEPRECIADO.

EN CONTRA POSICION AL PRIMER SISTEMA, TENEMOS QUE " EL PROCEDIMIENTO EN EL INVENTARIO DE BIENES INMUEBLES ", CONTIENE EN FORMA EXPLICITA TODOS Y CADA UNO DE LOS DATOS PARA EL CONTROL Y REGISTRO ADECUADO DE LOS ACCESORIOS QUE CONFORMAN EL BIEN INMUEBLE.

LA RELACION QUE GUARDA EL PRIMER SISTEMA DE CONTROL EN RELACION AL SEGUNDO ENUNCIADO EN EL INCISO (A) RESPECTIVAMENTE; DENOMINADO "MANUAL DEL SISTEMA DE CONTROL DE ACTIVOS FIJOS EN EL SERCTOR EDUCATIVO".

TENEMOS QUE: EL SISTEMA DE CONTROL Y REGISTRO DE MOBILIARIO Y EQUIPO ES UN SISTEMA MAS SDFISTICADO EN CUANTO AL FLUJO DE INFORMACION DE LOS SISTEMAS DE REGISTRO Y OPERACION DE CADA DATO QUE ABARQUE:

LA FUNCION Y GENERALIDADES DEL REGISTRO.

DATOS DE LA HOJA DE REGISTRO.

PROCEDIMIENTO DEL CONTROL DE UN BIEN DE ACCESO A LA ORGANIZACION.

PROCEDIMIENTO EN INVENTARIOS FISICOS MENSUALES.

INSTRUCTIVO DE MARCAJE.

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL Y ARCHIVO DE FACTURAS.

CABE HACER MENCION QUE EN OCASIONES LO SOFISTICADO EN LOS SISTEMAS DE CONTROL TRAE COMO CONSECUENCIA LA CREACION DE "LAGUNAS" EN EL PROCESO, DEBIDO PRIMORDIALMENTE A QUE EL FLUJO DE INFORMACION PASA A PRIMER TERMINO, DISMINUYENDO LA IMPORTACION DEL REGISTRO CORRECTO DE CADA BIEN.

CON RELACION AL "SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS EN EL INVENTARIO DE BIENES INMUEBLES" SE ENFOCA EL PROCEDIMIENTO DIRECTAMENTE A DETECTAR EN FORMA ESPECIFICA TODAS Y CADA UNA DE LAS CARACTERISTICAS QUE CONFORMAN EL BIEN; PLANEANDO EL PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR A CABO EL INVENTARIO, DETECTANDO SUS NECESIDADES DE PERSONAL, SECTORIZACION DE AREA DE TRABAJO, PROCURANDO EL CONTROL INTEGRO DE LA UNIDAD A INVENTARIAR.

### C). - CORRECCION DE ERRORES.

DENTRO DE LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE SE PRETENDEN EN LA IMPLANTACION, MANEJO Y FORMA DE CONTROLAR LOS BIENES, SE ENCUENTRA

EL DESARROLLAR E IMPLANTAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS QUE APOYEN LA REALIZACION DEL COTIDIANO QUEHACER.

EN EL SE CONSIGNAN EN FORMA METODICA, LAS OPERACIONES QUE DEBEN SEGUIRSE PARA LA REALIZACION DE LAS FUNCIONES COMO ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA LA COMUNICACION, COORDINACION, DIRECCION Y EVALUACION ADMINISTRATIVA YA QUE FACILITA LA INTERACCION DE LAS DISTINTAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS, A TRAVES DEL FLUJO DE INFORMACION QUE TIENE COMO FINALIDAD EL QUE NINGUN OBJETO PROPIEDAD DE LA EMPRESA ESCAPE A SU CAPTACION.

DURANTE EL DISEÑO DE LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE DEBE DE CONTENER EL MANUAL, HEMOS CONSIDERADO ALGUNAS ALTERNATIVAS PARA MEJORAR EL PROCEDIMIENTO. ENTRE DICHAS ALTERNATIVAS PARA MEJORAR EL PROCEDIMIENTO PODEMOS MENCIONAR LAS SIGUIENTES:

ELIMINAR TRABAJO INNECESARIO. -

PARTIENDO DEL PRINCIPIO QUE TODO SISTEMA O PROCEDIMIENTO DE TRABAJO ES PERFECTIBLE SE PRECISA CONSIDERAR LA POSIBILIDAD DE MEJORARLO, DETECTANDO Y ELIMINANDO ESFUERZOS Y TAREAS INNECESARIAS.

TAL ES EL CASO DE EXCESIVAS INCONGRUENCIAS EN EL LLENADO DE FORMATOS, QUE EN MUCHAS OCACIONES DUPLICAN INFORMACION Y SE MANEJA UN GRAN NUMERO DE COPIAS QUE INGRESAN A MULTIPLES ARCHIVOS. OTRAS TAREAS INNECESARIAS A CONSIDERAR SON AQUELLAS RELATIVAS AL EXCESO DE FIRMAS Y REGISTROS QUE LEJOS DE CONTROLAR MAS ADECUADAMENTE LAS OPERACIONES, DEMERITAN EL SIGNIFICADO DE LA RESPONSABILIDAD AL ASIGNAR VARIOS FUNCIONARIOS UN SOLO DOCUMENTO, O TRATAR DE REGULAR EL USO DE FORMAS A TRAVES DE

DIVERSOS NUMEROS DE REGISTRO.

EQUILIBRAR CARGAS DE TRABAJO. -

CUANDO SE OBSERVA QUE EN ALGUNOS PUESTOS SE CONGESTIONAN LOS ASUNTOS POR NEGLIGENCIAS FALTA DE ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL O INEQUITATIVAS CARGAS DE TRABAJO, ES NECESARIO, EN LOS DOS PRIMEROS CASOS CONTROLAR, MOTIVAR Y CAPACITAR AL PERSONAL Y EN ULTIMO DE LOS CASOS, REPLANTEAR LAS ACTIVIDADES ENTRE LOS EMPLEADOS QUE PARTICIPAN EN LOS PROCEDIMIENTOS. ESTAS ACCIONES DEBEN SER CONSIDERADAS EN LAS PROPUESTAS DE CAMBIO, A FIN DE OPTIMIZAR LA DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES Y EQUILIBRAR LAS CARGAS DE TRABAJO PARA QUE NO SURJAN OBSTACULOS O " CUELLOS DE BOTELLA " EN LAS LABORES A DESEMPEÑAR.

CAMBIAR LAS DIVERSAS OPERACIONES O SUS ELEMENTOS. -

EN OCASIONES ES DESEABLE LA SUBDIVISION DEL TRABAJO EN VARIAS OPERACIONES SENCILLAS, PERO TAMBIEN SUCEDE QUE EL PROCESO DE SUBDIVISION O FRAGMENTACION ES TAN GRANDE QUE TRAE COMO CONSECUENCIA PROCEDIMIENTOS INEFICIENTES, POR SER SOMETIDOS ESTOS A REITERADAS REVISIONES QUE REPERCUTEN EN PERDIDA DE TIEMPO Y ENERGIA. PARA ESTE TIPO DE INEFICIENCIAS SE PUEDE COMBINAR DOS O MAS OPERACIONES EN UNA SOLA ES DECIR FUNCIONARLAS, O BIEN HACER MODIFICACIONES A LOS ELEMENTOS DEL PROCEDIMIENTO QUE PERMITAN OPTIMIZARLO, INCORPORANDO AQUELLAS OPERACIONES QUE LO HAGAN MAS LOGICO COMPUESTO Y CONGRUENTE.

MODIFICACION DEL ORDEN EN LAS OPERACIONES. -

SE PUEDEN PRESENTAR CASOS EN LOS QUE EL SIMPLE CAMBIO EN EL ORIGEN PUEDE HACER MAS EFICIENTE UN



PROCEDIMIENTO. ESTO SUCEDE CUANDO LOS DOCUMENTOS SE DESAHOGAN EN UN DETERMINADO PUESTO, PERO POSTERIORMENTE AQUELLOS SON REGRESADOS PARA REALIZAR UNA OPERACION ADICIONAL QUE AUMENTA EL TIEMPO DE TRAMITACION CON LOS CONSECUENTES ACARREOS Y DESPLAZAMIENTOS INNECESARIOS DE DOCUMENTOS.

#### SIMPLIFICACION DE OPERACIONES. -

ANALIZANDO EL PROCEDIMIENTO EN SU CONJUNTO Y HABIENDOSE PREVISTO LAS INOVACIONES PERTINENTES, ES NECESARIO ESTUDIAR DETALLADAMENTE CADA UNA DE LAS OPERACIONES PARA DETERMINAR LAS POSIBILIDADES DE SIMPLIFICACION PARA ELLO PUEDEN SER APLICADOS LOS PRINCIPIOS DE ECONOMIA DE MOVIMIENTOS, DE DIBUJO DE ESQUEMAS DEL LUGAR DE TRABAJO, EN CUESTIONAMIENTO DE LAS EXISTENCIAS Y ORDEN DE CADA UNA DE LAS ETAPAS DE LA OPERACION, TECNOLOGIA Y EQUIPOS UTILIZADOS, Y EN GENERAL, TODOS AQUELLOS ASPECTOS QUE TIENDAN A LOGRAR CON MAYOR EFICACIA EL COMETIDO DEL PROCEDIMIENTO.

AL CONTAR CON EL DISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE UNA UNIDAD DETERMINADA O BIEN DE TODA LA INSTITUCION SE ESTA EN POSIBILIDADES DE INTEGRAR LA INFORMACION EN UN SOLO DOCUMENTO, DENOMINADO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

C A P I T U L O    I V

INTERVENCION DEL L. A. EN LA IMPLANTACION DEL SISTEMA.

## A) PAPEL DEL L. A. EN LA IMPLANTACION DEL SISTEMA

EL CAMPO DE LOS SISTEMAS ES PARTE INTEGRAL DEL TRABAJO DE TODA PERSONA QUE SUPERVISA, DIRIGE O ADMINISTRA LAS ACTIVIDADES DE SUBORDINADOS, SIN IMPORTAR SU NUMERO, TIENEN EN SU TRABAJO LA RESPONSABILIDAD INHERENTE DE LOS SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS O METODOS QUE EMPLEAN EL Y SUS SUBORDINADOS, POR LO TANTO, DEBEMOS CONSIDERAR LOS SISTEMAS COMO UN CAMPO DE ACTIVIDADES QUE SE IDENTIFIQUEN CON LAS LABORES DE TODO SUPERVISOR.

LA UBICACION DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO, LA ENCONTRAMOS EN EL ELEMENTO ADMINISTRATIVO DE LA PLANEACION, QUE ES EL MOMENTO DONDE SE DEFINEN COMO SE VAN A HACER LAS COSAS

CONSIDERANDO LO ANTERIOR, NO PODEMOS IMAGINAR CUALQUIER UNIDAD DE TRABAJO O CUALQUIER INSTITUCION YA SEA PUBLICA O PRIVADA QUE ESTE AUSENTE DE SISTEMAS DE TRABAJO, YA QUE ESTAS PERTENECE A LOS ELEMENTOS TECNICOS QUE REGULAN, CONTROLAN Y REGLAMENTAN A LOS ELEMENTOS HUMANOS Y MATERIALES.

SIN EMBARGO, EL PROBLEMA NO CONSISTE EN TENER O NO LOS SISTEMAS, YA QUE ES ILOGICO EL PENSAR EN LA AUSCENCIA DE ESTOS, SI NO QUE ESTOS CUBRAN PLENAMENTE LOS OBJETIVOS PARA LAS QUE FUERON IMPLANTADOS, Y ADEMAS, QUE SE DESARROLLEN SOBRE BASES TECNICAS QUE PERMITAN UN APROVECHAMIENTO OPTIMO DE LOS RECURSOS CON QUE SE CUENTA.

LA FASE DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS HA ADQUIRIDO, EN MUY POCOS AÑOS, UN SIGNIFICADO IMPORTANTE EN LA DIRECCION DE LOS NEGOCIOS Y EN LA ADMINISTRACION PUBLICA. EL NUMERO DE LOS ESPECIALISTAS EN SISTEMAS Y DE LOS DEPARTAMENTOS DE SISTEMAS Y PROCEDIEMIENTOS, BAJO DIVERSOS TITULOS O

DESIGNACIONES, HAN VENIDO AUMENTANDO CONSIDERABLEMENTE, Y ESTO SE DEBE AL RECONOCIMIENTO DE SU IMPORTANCIA DENTRO DE CUALQUIER ORGANISMO SOCIAL.

POR LO TANTO, DEBEMOS IDENTIFICAR Y DEFINIR UN CAMPO ESPECIFICO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS AL IGUAL QUE EXISTEN CAMPOS DE PRODUCCION, CONTABILIDAD O VENTAS. EN REALIDAD, ES UN CAMPO CON EL QUE EL HOMBRE COMUN NO ESTA BASTANTE FAMILIARIZADO COMO LO PUEDE ESTAR CON LOS ANTERIORES, PORQUE AUN ESTA LLEGANDO A SU BIEN GANADA PROMINENCIA EN LOS ULTIMOS AÑOS, A TAL GRADO, QUE ALGUNOS AUTORES LO USAN DE BASE PARA LA ATINADA ADMINISTRACION DE UN ORGANISMO POR MEDIO DE LO QUE SE HA LLAMADO "ADMINISTRACION POR SISTEMAS" Y "ADMINISTRACION POR EXCEPCION".

DE LO ANTERIOR, DESPRENDE LA ATENCION TAN MARCADA QUE TODO ADMINISTRADOR DEBE TENER EN LA PROYECCION Y COORDINACION DE SUS METODOS, PROCEDIMIENTOS O SISTEMAS DE TRABAJO.

DE LA EVOLUCION DE LOS SISTEMAS HA NACIDO LA IDEA DE DISEÑAR O PROYECTAR NUEVOS SISTEMAS DE NEGOCIOS COMO UNA ENTIDAD UNIFICADA, QUE CONTRIBUYA DIRECTAMENTE A UNIFICAR Y LOGRAR LAS METAS DE LOS NEGOCIOS Y APROVECHAR TOTALMENTE LAS VENTAJAS DE CAPACIDAD DEL EQUIPO Y DE LAS TECNICAS DE CIENCIA ADMINISTRATIVA.

LA INTRODUCCION DE NUEVOS SISTEMAS DE TRABAJO EN UNA EMPRESA OFRECE OPORTUNIDADES SIN PARALELO PARA:

MEJORAR EL SISTEMA DE NEGOCIOS.

DESPLEGAR CONDICIONES DE OPERACION VERDADERAS PARA LA ADMINISTRACION.

GUIAR AL NEGOCIO EN LA DIRECCION QUE INTENTA LA ADMINISTRACION.

EL ENFOQUE DE SISTEMAS DIRIGIDO A UNA META, REQUIERE QUE SE EXAMINEN Y ESTIPULEN DE NUEVO LAS VERDADERAS METAS DEL NEGOCIO.

EL ANALISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS PUEDE USARSE PARA CREAR ESTUDIOS QUE CONVIERTAN DE UN SISTEMA MANUAL A OTRO SISTEMA MECANICO DE UN SISTEMA MANUAL A UN SISTEMA ELECTROMECHANICO.

DE UN SISTEMA ELECTROMECHANICO A UN SISTEMA COMPUTADOR, DE UN SISTEMA COMPUTADOR A OTRO SISTEMA COMPUTADOR.

EXISTEN TRES ETAPAS EN LA VIDA DE UN SISTEMA:

- ESTUDIO Y DISEÑO.
- IMPLANTACION.
- OPERACION.

LA ETAPA 1: ESTUDIO Y DISEÑO SE DIVIDE EN TRES FASES:

FASE 1: ESTUDIO DEL SISTEMA EXISTENTE PARA OBTENER UNA VISION CLARA DEL NEGOCIO Y SUS CLAVES DE RELACIONES.

FASE 2: MEZCLA DE RESULTADOS DE LA FASE 1 CON PRONOSTICOS Y NECESIDADES PREVISIBLES PARA DETERMINAR LOS REQUERIMIENTOS VERDADEROS DEL SISTEMA.

FASE 3: DISEÑAR O PROYECTAR EL NUEVO SISTEMA, EL PLANIFICADOR DE SISTEMAS DEBE IDENTIFICAR LAS AREAS QUE PRESENTAN MAYOR OPORTUNIDAD DE MEJOR CONTROL, REDUCCION DE COSTOS Y AUMENTO DE UTILIDADES.

ES IMPORTANTE LA FASE DE ESTUDIO DEL SISTEMA ACTUAL PORQUE EL NUEVO SISTEMA DEBE CUANDO MENOS, ACTUAR TAMBIEN COMO EL SISTEMA ACTUAL. UNA COMPRESION DEL SISTEMA ACTUAL ES NECESARIO PARA OBTENER UNA IMAGEN CLARA DE TIEMPOS TRANSCURRIDOS, SECUENCIA DE OPERACION Y COSTOS DE OPERACION.

EL OBJETIVO COMO PLANIFICADOR DE SISTEMAS ES COMPRENDER Y NO EL DE REUNIR UNA EXTENSA COLECCION DE HECHOS QUE DESAFIAN CUALQUIER TIPO DE ANALISIS.

LA METODOLOGIA PARA EL ESTUDIO DE SISTEMAS COMPRENDE LAS SIGUIENTES ETAPAS:

1. - PLANEACION DEL ESTUDIO.
2. - INVESTIGACION DE LA SITUACION ACTUAL.
3. ANALISIS Y CRITICA DE LA INFORMACION
4. DISEÑO Y PROCEDIMIENTOS
5. PRESENTACION Y APROBACION
6. IMPLANTACION Y SEGUIMIENTO

LA BREVE EXPOSICION DE LA METODOLOGIA QUE SE PROPONE, TIENE POR OBJETO ESTABLECER UNA BASE NORMATIVA PARA EL ESTUDIO DE SISTEMAS. DEBE DESTACARSE QUE LA PRESENTE GUIA REPRESENTA UN MINIMO DE CRITERIOS GENERALES PARA LA CONDUCCION DE ESOS ESTUDIOS Y COMO TAL NO RESTRINGE LA APLICACION INTELIGENTE Y RAZONADA DE OTRAS TECNICAS QUE SE CONSIDEREN NECESARIAS DE ACUERDO A LAS CIRCUNSTANCIAS. POR OTRA PARTE PRETENDE SUSTITUIR EL BUEN JUICIO Y CRITERIO PERSONAL DEL ANALISTA.

EN CONCLUSION LA METODOLOGIA QUE SE PROPONE COMPRENDE UNA DISPOSICION LOGICA DE PASOS TENDIENTES A CONOCER Y RESOLVER PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS POR MEDIO DE UN ANALISIS ORDENADO, COMENZANDO POR UNA CUIDADOSA IDENTIFICACION Y DEFINICION DEL PROBLEMA, AVANZANDO SISTEMATICAMENTE HASTA ALCANZAR SU SOLUCION.

#### 1. PLANEACION DEL ESTUDIO:

EL PRIMER PASO EN LA PLANEACION DEL ESTUDIO SERA DEFINIR LA NATURALEZA DEL PROBLEMA EN CUESTION. ESTO PERMITIRA FIJAR LAS BASES PARA DETERMINAR EL OBJETIVO DEL ESTUDIO Y PARA UNA INVESTIGACION PRELIMINAR QUE PROPORCIONE ELEMENTOS DE JUICIO PARA DECIDIR SI CONVIENE SEGUIR ADELANTE CON EL ESTUDIO Y PROCEDER A LA FORMULACION Y EJECUCION DEL PLAN DE TRABAJO.

ES CONVENIENTE PROCESAR CON TODA CLARIDAD LOS PROBLEMAS QUE HAYAN SIDO DETECTADOS, DEFINIENDO EL OBJETIVO DEL ESTUDIO PARA EVITAR MALOS ENTENDIDOS QUE OBSTACULICEN O DISPERSEN EL TRABAJO POSTERIOR.

ES RECOMENDABLE QUE ANTES DE INICIAR EL ESTUDIO LOS RESPONSABLES CONVENGAN Y DEFINAN EL OBJETIVO CON EL JEFE DE LA UNIDAD AFECTADA.

DETERMINAR LA NATURALEZA Y MAGNITUD DEL PROBLEMA, DEFINIDO EL OBJETIVO Y PRACTICADA LA INVESTIGACION PRELIMINAR, DEBERA FORMULARSE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE TRABAJO NECESARIOS PARA LLEVARLO A CABO.

UN PLAN DE TRABAJO DEBERA ESPECIFICAR CON CLARIDAD QUE ES LO QUE SE VA A HACER Y POR QUE, DONDE, COMO Y CUANDO; QUIENES LO HARAN Y EN QUE TIEMPO.

## 2. INVESTIGACION DE LA SITUACION ACTUAL.

CUBRE LA FINALIDAD DE OBTENER UNA VISION DEL PROCEDIMIENTO.

BASICAMENTE ESTA FASE INCLUYE:

RECOPIACION DE LA INFORMACION.

REGISTRO Y DOCUMENTACION DEL SISTEMA ACTUAL.

OBTENCION DE LA APROBACION CORRESPONDIENTE.

LA RECOPIACION DE LA INFORMACION CONSISTE EN OBTENER UNA DESCRIPCION LO MAS DETALLADA POSIBLE DE LA FORMA COMO SE DESARROLLAN LAS OPERACIONES QUE SE INTEGRAN AL SISTEMA DE ESTUDIO.

SE TRATA DE COMPRENDER Y NO DE REUNIR UNA EXTENSA COLECCION DE HECHOS QUE DESAFIAN CUALQUIER TIPO DE ANALISIS. EN ESTA PARTE DEL TRABAJO, EL ANALISTA DEBE PERMANECER MUY ALERTA PARA PERCIBIR CUALQUIER INFORMACION QUE PUEDA CAPTAR DE UTILIDAD PARA EL PROYECTO; ADEMAS, DEBE VISLUMBRAR LA MANERA DE HACERLA LLEGAR HASTA EL PARA UTILIZARLA EN LA FORMA MAS OPTIMA POSIBLE.

Y PROCURAR REUNIR INFORMACION DE TIPO GENERAL,



## ESTRUCTURAL Y OPERACIONAL.

SE REUNE INFORMACION DE TIPO GENERAL PARA OBTENER UNA PERSPECTIVA MAS AMPLIA DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA. TRATANDO DE FAMILIARIZARSE CON LA ESTRUCTURA SOBRE LA QUE SE APOYARA DE NUEVO SISTEMA.

COMPRENDERA INFORMACION SOBRE:

A) HISTORIA Y ESTRUCTURA - ESTA INFORMACION INCLUYE LAS RAZONES PARA EMPEZAR LA EMPRESA. INCORPORACIONES Y AMPLIACIONES O REDUCCIONES DE LINEAS DE PRODUCTOS O SERVICIOS, CRECIMIENTO FISICO, NUMERO DE EMPLEADOS. LAS FUENTES DE INFORMACION SERAN ENTRE OTRAS:

ENTREVISTAS CON DIRECTIVOS.

REPORTES MENSUALES, ANUALES.

COPIAS DE DISCURSOS ADMINISTRATIVOS ACERCA DEL NEGOCIO.

MANUALES DE ORIENTACION PARA EMPLEADOS.

REVISTAS DE INVERSIONES INTERNAS Y REGISTROS.

B) ANTECEDENTES DE LA EMPRESA. - INCLUYE MATERIAL QUE MUESTRA LA DEMANDA DE BIENES Y SERVICIOS DE LA EMPRESA, DESARROLLOS TECNOLOGICOS IMPORTANTES. TENDENCIAS DE CRECIMIENTO, ESTADISTICAS COMPARATIVAS Y VOLUMENES DE VENTA.

C) METAS U OBJETIVOS DE LA EMPRESA. - ES NECESARIO OBTENER INFORMACION EN ESTA AREA PARA ASEGURARSE QUE EL RENDIMIENTO DEL NUEVO SISTEMA SE AMOLDE A LOS OBJETIVOS GLOBALES DE LA ORGANIZACION. ES RESPONSABILIDAD DEL PLANIFICADOR EL DETERMINAR EN LA ADMINISTRACION, CUALES FUTUROS CAMBIOS PRINCIPALES EN LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO INTERVENDRAN DIRECTAMENTE EN SUS PROCEDIMIENTOS, ANTES DE QUE EMPIECE SU ESTUDIO DETALLADO DE OPERACIONES.

LA INFORMACION ESTRUCTURAL DESCRIBE LA INTERACCION EN EL AMBIENTE EXTERNO DEL NEGOCIO Y EN SUS RECURSOS. ESTA INFORMACION ES REQUERIDA PARA PREPARAR EL ANALISIS OPERATIVO Y EL TRABAJO DE SISTEMAS ADELANTANDO, DESARROLLANDO UNA AMPLIA COMPRESION DEL NEGOCIO.

UNA VEZ OBTENIDA LA INFORMACION GENERAL Y ESTRUCTURAL LLEGA EL MOMENTO DE EXAMINAR EL SISTEMA EN MARCHA, LAS OPERACIONES EXISTENTES SON ANALIZADAS Y REGISTRADAS CON EL PROPOSITO DE ENTENDERLAS EN TERMINOS DE VERDADEROS REQUERIMIENTOS DE PROCEDIMIENTO DE DATOS DEL FUTURO SISTEMA.

PARA LA OBTENCION DE INFORMACION PRECISA Y VERAZ DE LA FORMA ACTUAL DE OPERAR EN LA EMPRESA, DEBERA RECURRIRSE AL USO ADECUADO DE LAS TECNICAS DE INVESTIGACION.

ES IMPORTANTE LA ADOPCION DE UN METODO MEDIANTE EL CUAL SE REGISTRARAN LOS HECHOS DEL ESTUDIO. REGISTRAR ORDENADAMENTE LA INFORMACION RECOPIADA DE CUALQUIER INVESTIGACION QUE SE REALICE ES DE EXIGENCIA GENERAL.

UNA REGLA GENERAL QUE DEBE TOMARSE EN CUENTA AL REALIZAR LOS REGISTROS, ES HACERLOS CON LA DEBIDA CLARIDAD PARA QUE CUALQUIER PERSONA PUEDA ENTENDERLOS. ES ESCENCIAL QUE SE OBTENGAN COPIAS DE TODOS LOS DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL SISTEMA. EN LOS POSIBLE SE PREFERIRA LA RECOPIACION DE COPIAS USADAS.

DURANTE EL CURSO DE LA INVESTIGACION, EL ANALISTA DEBERA AUXILIARSE DEL USO DE DIAGRAMAS PARA EL REGISTRO DE LAS ACTIVIDADES.

EXISTEN FUNDAMENTALMENTE TRES TIPOS DE DIAGRAMAS:

A) ORGANOGRAMAS

B) CUADROS DE DISTRIBUCION DE TRABAJO

C) FLUXOGRAMAS DE PROCEDIMIENTO O DIAGRAMAS DE FLUJO.

LOS ORGANOGRAMAS, MUESTRAS LA ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL DE LA ORGANIZACION, SEÑALA LAS FUNCIONES DE LINEA Y DAN IDEA DE LAS RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL. EL VALOR DE LOS ORGANOGRAMAS RESIDE EN QUE DESTACAN LOS NIVELES DE AUTORIDAD. ANTES DE HACER UNA VISITA, ES POSIBLE TENER LA IMPRESION GENERAL DEL AMBITO DE UN DEPARTAMENTO QUE SE ESTA INVESTIGANDO, MEDIANTE UN ORGANOGRAMA BIEN TRAZADO.

CON EL CUADRO DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES SE DESCRIBEN LAS ACTIVIDADES DE CADA UNIDAD DE LA ESTRUCTURA DE UN DEPARTAMENTO, DETERMINANDO QUE HACE CADA PUESTO. A TRAVEZ DE ESTA TECNICA SE OBTIENE UNA VISION DE TODAS LAS OPERACIONES QUE REALIZA CADA UNO DE LOS MIEMBROS QUE INTEGRAN UNA UNIDAD DE TRABAJO; INDICANDO EL TIEMPO ESTIMADO DE CADA UNO, EL TIEMPO TOTAL INVERTIDO Y EL VOLUMEN.

EL FLUXOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS INDICA Y REPRESENTA EL FLUJO DE INFORMACION DE UN PROCEDIMIENTO.

LOS FLUXOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS, CONOCIDOS TAMBIEN COMO DIAGRAMAS DE FLUJO, SATISFACEN TRES FUNCIONES PRINCIPALES.

PERMITEN ASEGURARSE QUE HA DESARROLLADO TODOS LOS ASPECTOS DEL PROCEDIMIENTO.

DA LAS BASES PARA ESCRIBIR UN INFORME CLARO Y LOGICO.

ES UN MEDIO PARA ESTABLECER UN ENLACE CON EL PERSONAL QUE EVENTUALMENTE OPERARA EL NUEVO PROCEDIMIENTO.

LOS DIAGRAMAS DE FLUJO SON LOS MAS UTILIZADOS EN EL ESTUDIO DE LOS SISTEMAS. BREVEMENTE DEFINIDO, LOS DIAGRAMAS DE FLUJO SON LA REPRESENTACION GRAFICA DE UN PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO. A TRAVES DEL DIAGRAMA DE FLUJO PUEDE GRAFICARSE CUALQUIER SITUACION ADMINISTRATIVA U OPERATIVA, REPRESENTADA EN FORMA OBJETIVA PARA REPRESENTAR PROCEDIMIENTOS.

UNA VEZ QUE SE HA REUNIDO TODA LA INFORMACION RELATIVA A LA FORMA ACTUAL DE OPERAR EL SISTEMA, SE PROCEDERA A ORGANIZAR Y DOCUMENTAR TODO EL MATERIAL ESCRITO A FIN DE CUBRIR POSTERIORMENTE LA FASE DE

## ANALISIS Y CRITICA DEL MISMO.

COMO ULTIMO PASO EN EL PROCESO DE INVESTIGACION SOBRE LA FORMA ACTUAL DE OPERAR DEL SISTEMA, EL RESPONSABLE DEL ESTUDIO PRESENTARA A SUS USURARIOS UN DOCUMENTO FINAL, CON EL OBJETO DE ULTIMAR DETALLES QUE NO HALLAN SIDO COMPRENDIDOS POR EL ANALISTA.

LA PRESENTACION DEL DOCUMENTO DEBE AJUSTARSE A LA SIGUIENTE ESTRUCTURA:

- INTRODUCCION
- OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO
- DESCRIPCION LITERARIA DEL SISTEMA
- FORMAS E INSTRUCTIVOS
- APENDICES
- HOJAS DE OPERACION
- CUADROS COMPARATIVOS
- CONCLUSIONES GENERALES

UNA VEZ DOCUMENTADO EL SISTEMA ACTUAL SE PROCEDERA A OBTENER LA APROBACION DE LOS RESPONSABLES DE SU OPERACION.

### 3. ANALISIS Y CRITICA DE LA INFORMACION RECABADA

UNA VEZ TERMINADO EL PROCESO DE RECOPIRAR LA INFORMACION DE LA FORMA ACTUAL DE OPERAR DEL SISTEMA EN ESTUDIO, SE DEBERA DOCUMENTAR TODO EL MATERIAL ESCRITO PARA SU ANALISIS Y CRITICA, DETERMINANDO LO SIGUIENTE:

A) OBJETIVOS DE LA EMPRESA, HACIENDO MENCION SI ESTABAN O NO DEFINIDOS.

B) ANALISIS Y AGRUPACION DE FUNCIONES POR PUESTOS, ETC.

C) ESTUDIO DE LA DELEGACION DE AUTORIDAD.

D) LOCALIZACION DE PROBLEMAS, HECHOS Y DEFICIENCIAS.

E) ANALISIS DE LA DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES POR DEPARTAMENTOS, SECCIONES Y PUESTOS.

F) ANALISIS Y FLUJO DEL TRABAJO.

G) ANALISIS DE LOS CONTROLES ACTUALES, DE PROCESOS Y CARGAS ACTUALES DE TRABAJO.

H) ANALISIS DE LA COMUNICACION.

I) DETERMINACION DE POSIBLES SOLUCIONES.

EXISTEN DIVERSAS TECNICAS DE ANALISIS A EMPLEAR, ENTRE LAS CUALES TENEMOS:

LAS CARTAS DE ORGANIZACION LAS CUALES CONTIENE LA REPRESENTACION GRAFICA DE LAS ESTRUCTURAS EXISTENTES O PROPUESTAS DE UN ORGANISMO SOCIAL. NOS SIRVEN PARA: PROPORCIONAR, A GOLPE DE VISTA, INFORMACION SOBRE EL ORGANISMO Y COMO INSTRUMENTO PARA ANALIZAR LA ORGANIZACION.

DIAGRAMAS DE FLUJO SOBRE: OPERACIONES, FORMAS, MATERIALES ETC. CUANDO SE SIGUEN TODOS LOS PASOS DE UNA PERSONA, LA CUAL ES CONOCIDA COMO CONSECUENCIA DE TRABAJO. CUANDO SE SIGUE UN MATERIAL O DOCUMENTO SE LE DENOMINA PROCESO.

MANUALES DE ORGANIZACION; SON DOCUMENTOS EN LOS QUE SE ESTABLECEN LAS POLITICAS, LAS REGLAS, LOS PROCEDIMIENTOS Y LA INFORMACION GENERAL QUE SIRVE PARA ORIENTAR Y UNIFORMAR LA CONDUCTA DE CADA GRUPO HUMANO EN LA EMPRESA.

CUADRO DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES. - SON FORMAS EN LAS QUE SE CONSIGNAN SISTEMATICAMENTE LAS ACTIVIDADES DE UN DEPARTAMENTO O SECCION. PARA ANALIZAR LAS LABORES QUE, DENTRO DE CADA UNA DE AQUELLAS, REALIZA CADA EMPLEADO Y SE ESPECIFICAN LAS HORAS QUE DEDICAN A CADA LABOR O ACTIVIDAD, CON EL FIN DE ANALISAR SI LA DISTRIBUCION ES CORRECTA O PUEDE MEJORARSE.

ANALISIS DE SISTEMA DE COMUNICACION. - EL DESARROLLO DE UN NUEVA TECNICA DENOMINADA ANALISIS DE SISTEMA DE INFORMACION A HECHO POSIBLE SU EMPLEO PARA PROCESOS MANUALES, MECANICOS O ELECTRONICOS.

COMO FASE FINAL DEL ESTUDIO DE INVESTIGACION DEBERA PRESENTARSE A LA ALTA ADMINISTRACION.

ESTE INFORME REPRESENTARA LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA Y DEBERA COMPRENDER:

INTRODUCCION. - ABARCANDO EL PROPOSITO DEL ESTUDIO, LAS REGLAS DE TRABAJO Y SU CONTENIDO.

SECCION GENERAL. - COMPRENDIENDO LA HISTORIA DEL NEGOCIO, SUS ANTECEDENTES, LAS METAS Y OBJETIVOS, ASI COMO LAS NORMAS Y PRACTICAS.

SECCION ESTRUCTURAL. - ESTA PARTE CONTENDRA LAS GRAFICAS DE ORGANIZACION, PRODUCTOS Y MERCADO, MATERIALES Y PROVEEDORES, FINANZAS Y PERSONAL, INVENTARIOS Y VARIOS.

SECCION OPERACIONAL. - LA INTEGRAN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO DE ENTRADA LOS DIAGRAMAS DE ACTIVIDADES.

APENDICE. - CON LAS HOJAS DE OPERACIONES CUADRO DE FUNCIONES O CONCLUSIONES.

EL OBJETIVO FINAL DEL TRABAJO DE ANALISIS SE DETERMINA ENCAMINANDO LA MECANIZACION HACIA LA SOLUCION DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA EMPRESA; O ENFOCAR LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA, COMO UN TODO UNIFICADO, PARA OBTENER UN SISTEMA INTEGRAL.

ES DE UTIL IMPORTANCIA EL SE#ALAR LA IMPORTANCIA QUE TIENE LLEVAR A CABO ESTE PROGRAMA DE TRABAJO BIEN ORGANIZADO, YA QUE ES MUY COMUN OBSERVAR IMPLANTADORES DE SISTEMAS, QUE NO HAN COMPRENDIDO QUE EL DISE#O DE UN NUEVO SISTEMA NO CONSISTE SIMPLEMENTE EN INCORPORAR, AL SISTEMA EN USO, SOLUCIONES INTUITIVAS E INDISIPLINADAS, QUE FRECUENTEMENE SOLO TRAEN COMO RESULTADO LA MECANIZACION DE UN CAOS. EN OTROS NO TAN EXTREMOSOS, PERO TAMPOCO SATISFATORIOS, SE LIMITAN A MEJORAR LA MISMA ACTIVIDAD, BIEN SEA



AUTOMATIZANDO O DISTRIBUYENDO FUNCIONES SIN ANALISAR SI LAS MISMAS SON REALMENTE UTILES Y NECESARIAS, INDEPENDIENTEMENTE DE QUE UN CAMBIO FUTURO NO CONSIDERADO, PUEDA HACER INOPERANTE LOS SISTEMAS DISEÑADOS EN ESTA FORMA.

ES CIERTO QUE DESARROLLAR ESTE PROGRAMA NO ES PROBLEMA SENCILLO, LA DETERMINACION RIGUROSA DE LOS VERDADEROS REQUERIMIENTOS DEL NUEVO SISTEMA NO SE REALIZA BAJO UN PROCEDIMIENTO BIEN ESPECIFICADO, COMO LO ES EL DE DOCUMENTACION DEL SISTEMA EN USO, SIN EMBARGO SE PUEDE DECIR QUE EXISTEN DIVERSOS PUNTOS DE APOYO QUE, SABIENDOLOS RECONOCER, AYUDAN A LA OBTENCION DE ESTA FINALIDAD.

EL ANALISTA, DEBERA TOMAR COMO NORMAS DE PARTIDA LA SIGUIENTES CONSIDERACIONES:

QUE SE REQUIERE QUE HAGA EL NUEVO SISTEMA, DE INMEDIATO Y EN EL FUTURO?

COMO SE EVALUARAN LOS RESULTADOS DEL NUEVO SISTEMA?

HASTA EL MOMENTO, EL ANALISTA CONOCE UNICAMENTE COMO TRABAJARA LA EMPRESA Y COMO ESTA SITUADA EN EL MEDIO AMBIENTE; DESPUES, SERA NECESARIO DEFINIR UN NUEVO SISTEMA QUE CUMPLA CON LAS METAS Y OBJETIVOS, TANTO ACTUALES COMO FUTUROS; POR LO TANTO EL PROGRAMA DE TRABAJO PARA REALIZAR ESTA TAREA CONSISTIRA DE LOS PUNTOS SIGUIENTES:

ANALISAR Y DEFINIR LOS OBJETIVOS PRESENTES Y FUTUROS PARA DETERMINAR LAS VERDADERAS METAS DE LA EMPRESA.

MODIFICAR LAS ACTIVIDADES ACTUALES O CREAR OTRAS NUEVAS, DE TAL FORMA QUE LAS MISMAS CONTRIBUYAN A

LOGRAR LAS METAS AUTENTICAS DE LA EMPRESA, ESPECIFICANDO; EL ALCANCE Y LOS LIMITES QUE COMPRENDA CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES.

OPTIMIZAR ESTOS REQUERIMIENTOS A TRAVES DE VARIAS COMPROBACIONES.

DETERMINAR MEDIDA DE EVALUACION PARA LOS RESULTADOS DE CADA ACTIVIDAD.

DOCUMENTAR LOS REQUERIMIENTOS EN UN MANUAL QUE SE LLAMARA "DETERMINACION DE LOS REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA".

EL MANUAL "DETERMINACION DE LOS REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA", COMPRENDE LAS SIGUIENTES PARTES:

DESCRIPCION DE METAS Y OBJETIVOS PRESENTES Y FUTUROS, CONSIDERACIONES GENERALES DEL SISTEMA INTEGRADO, INFORMACION ESCENCIAL DE LAS ACTIVIDADES QUE COMPRENDEN LA TOTALIDAD DE LA EMPRESA.

A CONTINUACION SE INCLUYEN SECCIONES CORRESPONDIENTES A CADA ACTIVIDAD, Y CADA UNA DE ESTAS SECCIONES ESTA DIVIDIDA EN TRES PARTES.

SECCION GENERAL. - DESCRIBE EL NOMBRE DE LA ACTIVIDAD, SUS METAS Y OBJETIVOS, ASI COMO ALCANCE Y LIMITE. ADEMAS PRESENTA UNA LISTA DE CONSIDERACIONES, COMO POLITICA Y COSTOS NO INCLUIDOS EN OTRAS OPERACIONES.

SECCION DE OPERACIONES. - ESPECIFICA LOS REQUERIMIENTOS DE OPERACION QUE LA ACTIVIDAD DEBERA COMPRENDER DE LA FORMA SIGUIENTE:

ENTRADAS QUE SE DEBE ACEPTAR, OPERACIONES QUE

DEBE REALIZAR: SALIDAS QUE DEBE PRODUCIR Y RECURSOS QUE DEBE UTILIZAR.

SECCION DE EVALUACION. - ESTABLECE BAJO QUE CONDICIONES EL SISTEMA VA A SER EVALUADO. SE DETERMINAN LOS LIMITES ACEPTABLES Y LOS NIVELES DE DESARROLLO QUE SE ESPERAN DEL NUEVO SISTEMA.

EL ANALISTA DEBERA TENER SIEMPRE PRESENTE QUE LAS SALIDAS DEL SISTEMA SON LAS QUE DETERMINAN FUNDAMENTALMENTE LOS REQUERIMIENTOS DEL MISMO, O SEA QUE EL SISTEMA SE JUSTIFICA POR LOS PRODUCTOS, SERVICIOS O INFORMACION QUE PRODUCE. AHORA BIEN, SE REALIZA UN ESTUDIO COMPLETO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA, EL ANALISTA TIENE EN SUS MANOS LA INFORMACION DE TODOS LOS ASPECTOS QUE ABARCA LA EMPRESA, DESDE LA INFORMACION A NIVEL GENERAL HASTA LA INFORMACION OPERATIVA EN SUS MAS MINIMOS DETALLES. POR LO TANTO, PARTIENDO DE LAS METAS Y OBJETIVOS ACTUALES Y LAS ACTIVIDADES MEDIANTE LAS CUALES SE LLEVA A CABO, LA RELACIONARA CON LAS METAS Y OBJETIVOS FUTUROS, PARA DETERMINAR QUE ACTIVIDADES JUSTIFICAN, CUALES HACEN FALTA Y POR ULTIMO QUE CAMBIOS SE DEBERAN HACER A NIVEL OPERATIVO PARA QUE LAS MISMAS SE REALICEN.

EN ESTA ACTIVIDAD ES DONDE EL ANALISTA DEBERA EMPLEAR EL METODO ANALITICO Y DE CRITICA, EN LA MAYOR AMPLITUD POSIBLE, O SEA QUE NO DEBERA QUEDAR SATISFECHO CON SOLO SABER COMO SE REALIZARA CADA ACTIVIDAD, SINO QUE DEBERA TRATAR DE COMPRENDER Y JUZGAR EL "POR QUE" DE CADA UNA.

#### 4. - DISEÑO DEL NUEVO SISTEMA.

TIENE COMO FINALIDAD LOS SIGUIENTES PUNTOS:

COMO TRABAJARA EL SISTEMA PROPUESTO

QUE PERSONAS UTILIZARA Y COMO ESTARA ESTE ORGANIZADO

QUE CANTIDAD Y CLASE DE EQUIPO SERA NECESARIO.

CUALES SERAN LOS COSTOS DE OPERACIONES DEL NUEVO SISTEMA.

PARA LLEVAR A CABO EL DISEÑO DEL NUEVO SISTEMA, EL ANALISTA CUENTA CON LA DOCUMENTACION Y LOS CONOCIMIENTOS SUFICIENTES DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA Y TAMBIEN DE SUS VERDADEROS REQUERIMIENTOS. DE AQUI EN ADELANTE SU TRABAJO SERA EMINENTEMENTE CREATIVO, LO CUAL IMPLICA QUE TENDRA QUE CAMBIAR LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS DE LA EMPRESA, CON CONOCIMIENTOS PROPIOS EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS, COMO SON LA ORGANIZACION, CONTABILIDAD, TECNICAS DE IMPLANTACION DE SISTEMAS, Y FINALMENTE DE LOS EQUIPOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS, EN TODA SUS CATEGORIAS (EQUIPOS DE OFICINA ELEMENTALES, EQUIPO DE CONTABILIDAD DE REGISTRO DIRECTO, ADAPTADORES DE CINTA, EQUIPO DE CAPTURA DE DATOS, COMPUTADORES EN TODAS SUS CONFIGURACIONES Y ESCALAS, ETC.).

PARA EL DISEÑO DEL NUEVO SISTEMA SU TRABAJO CONSISTIRA EN:

DISEÑAR UNA ESTRATEGIA DE UN SISTEMA BASICO.

ANALIZAR LA CONSOLIDACION O INTEGRACION DE SUS ACTIVIDADES.

DETERMINAR LA CONFIGURACION DEL EQUIPO NECESARIO.

PREPARAR EL PLAN PRELIMINAR PARA LA IMPLANTACION DEL SISTEMA

DETERMINAR EL IMPACTO DEL NUEVO SISTEMA EN LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA.

DOCUMENTAR EL DISEÑO DEL NUEVO SISTEMA.

ENTRE LOS PASOS A SEGUIR SE ENCUENTRAN LOS SIGUIENTES:

DESARROLLAR UN DISEÑO BASICO DEL SISTEMA.

ANALIZAR LA INTERACCION DE TODAS LAS ACTIVIDADES.

DETERMINAR EL IMPACTO DEL DISEÑO EN EL CONJUNTO DEL NEGOCIO.

DOCUMENTAR EL DISEÑO DEL NUEVO SISTEMA.

OBTENER LA APROBACION FINAL.

PARA LA DETERMINACION DE LOS REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA LA CONSTRUCCION DE LA ORGANIZACION IDEAL, SE DEBERAN HACER DOS PREGUNTAS VITALES. ESTAS PREGUNTAS SON LAS SIGUIENTES:

FUNCIONES DEL SISTEMA. QUE DEBE HACER EL SISTEMA?

OPERACION DEL SISTEMA. QUE TAMBIEN DEBE OPERAR EL SISTEMA?

POR LO QUE PUEDE VERSE, CUBRE UN PERIODO DE TRANSMISION DESDE EL ESTUDIO DEL SISTEMA ACTUAL HASTA EL DISEÑO DEL NUEVO SISTEMA. LA DETERMINACION EXACTA DE LOS REQUERIMIENTOS SE CANALIZARA EN LA OBTENCION DE INFORMACION EN BASE EXCLUSIVA DE ENTREVISTAS CON LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA. EN ESTAS ENTREVISTAS SE TRATARA DE LOGRAR UN EQUILIBRIO ENTRE LO BIEN QUE SE QUIERE QUE FUNCIONE EL NUEVO SISTEMA Y EL ACTO QUE EL MISMO IMPLIQUE. SI SE QUIERE UN SISTEMA MUY EFICIENTE, RESULTARA ESTE MUY COSTOSO POR EL ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES ADECUADOS PARA SU FUNCIONAMIENTO.

EXISTEN CUATRO PUNTOS QUE SE DEBEN TENER EN CONSIDERACION AL DETERMINAR LOS REQUERIMIENTOS DEL NUEVO SISTEMA.

#### A) ANALIAZAR Y DEFINIR FUTUROS OBJETIVOS:

CUANDO SE TIENEN EN MENTE LAS MAS VIABLES SOLUCIONES ES NECESARIO PENSAR QUE ES LO QUE PUEDA AFECTAR SU ACCION, EN OTROS CASOS SE PUEDEN CAMBIAR O AUMENTAR LOS OBJETIVOS DE ESE CAMPO O ACTIVIDAD.

ES DECIR, DEBERAN ANALIZARSE LOS OBJETIVOS ACTUALES PARA DETERMINAR SU CONSECUACION EN EL NUEVO SISTEMA.

#### B) RE-DEFINIR LAS ACTIVIDADES.

EN ESTE CASO SE TRATA DE DEFINIR A BASE DE LAS ENTREVISTAS QUE ES LO QUE SE QUIERE QUE HAGA DE NUEVO

UNA ACTIVIDAD DETERMINADA. SE DANAN LOS OBJETIVOS PARTICULARES DE CADA ACTIVIDAD. LAS NUEVAS ACTIVIDADES DEBERAN LISTARSE A EFECTO DE QUE SE ASIGNEN DE ACUERDO CON SU NATURALEZA A LAS UNIDADES CORRESPONDIENTES.

C) ANALIZAR LOS REQUERIMIENTOS DE CADA ACTIVIDAD.

CADA ACTIVIDAD NUEVA DEBERA ANALIZARSE EN RELACION A SU CAMPO DE ACCION DE ACUERDO A LA FUNCION ESPECIFICA QUE LE CORRESPONDA, ASI COMO LO QUE DE HECHO VA A HACER ESA ACTIVIDAD.

PARA EL ANALISIS DE LOS REQUERIMIENTOS DE CADA ACTIVIDAD SE ESTUDIAN BASICAMENTE CUATRO FACTORES:

#### ENTRADA Y SALIDA.

LAS ACTIVIDADES DE ENTRADA Y SALIDA SON LAS QUE DEBERAN ESTIPULARSE EN PRIMER LUGAR, YA QUE ESTAS GENERALMENTE SON LAS QUE ESTAN MAS ASOCIADAS CON LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD. DEBIDO A QUE MUCHAS DE LAS SALIDAS ESTAN SUJETAS A CONSTRE#IMIENTOS, DEBERAN ESTIPULARSE ANTES DE LAS ENTRADAS.

#### OPERACIONES.

LAS OPERACIONES DEBEN SER IDENTIFICADAS POR LA CLASE Y NUMERO DE LAS ENTRADAS Y SALIDAS QUE LA AFECTA Y POR LA FRECUENCIA CON QUE DEBEN EJECUTARSE.

#### RECURSOS.

LOS RECURSOS PUEDEN CLASIFICARSE EN DOS CATEGORIAS:

- 1) LOS QUE LA ADMINISTRACION HA ESPECIFICADO PARA EL NUEVO SISTEMA.
- 2) AQUELLOS NO ESPECIFICADOS PERO QUE SON NECESARIOS AL SISTEMA.

EN OCASIONES LA ADMINISTRACION ESTIPULA QUE DEBEN SER USADOS CIERTOS RECURSOS.

POR EJEMPLO, LA ASIGNACION DE PERSONAL DISPONIBLE PARA LA IMPLANTACION Y OPERACION DEL NUEVO SISTEMA. ASI MISMO, POR EL COSTO DE OPERACIONES QUE IMPLICAN ALGUNOS SISTEMAS SUELEN SER RESTRINGIDOS, POR EJEMPLO: COSTOS DE RENTA, COSTOS DE INSTALACION, ETC. SOLO POR ENUMERAR UNOS CUANTOS. MUCHAS VECES LA ADMINISTRACION LOS SUPRIME SIN TENER UN CONOCIMIENTO AMPLIO DE SU IMPACTO. EL ANALISTA DEBERA BUSCAR ALTERNATIVAS SOLIDAS Y VENTAJOSAS A LA ADMINISTRACION. EL DESARROLLO DE ESAS ALTERNATIVAS SERAN POSIBLES SI DESDE EL DISEÑO SE TIENE CONCIENCIA EN LOS CONSTRUCCIONES QUE PUEDA OCASIONAR EL DISEÑO DEL SISTEMA.

D) DETERMINAR MEDIDAS DE EFECTIVIDAD PARA CADA ACTIVIDAD.

EL ESTABLECIMIENTO DE DETERMINADO TIPO DE MEDIDAS, TIENE POR OBJETO PERMITIR UN CONOCIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA PARA EVALUAR QUE TAMBIEN O QUE TAN MAL ESTA OPERANDO.

LAS PRINCIPALES MEDIDAS DE EFECTIVIDAD QUE PUEDEN SER ESTABLECIDAS SON:



A) COSTO

B) TIEMPO

C) EXACTITUD

D) CONFIABILIDAD

E) FLEXIBILIDAD

#### 5. - PROPOSICION DEL NUEVO SISTEMA O MODIFICACION DEL ANTERIOR.

CON TODOS LOS ELEMENTOS SEÑALADOS EN EL ESTUDIO DEL SISTEMA Y CONCRETAMENTE AL ANALIZAR LOS REQUERIMIENTOS DEL NUEVO SISTEMA, PODREMOS ESTAR EN CONDICIONES DE PROPONER UN SISTEMA NUEVO O UNA MODIFICACION DEL ACTUAL.

EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE LA PROPOSICION DE UN NUEVO PROYECTO, ES MOSTRAR A LA ADMINISTRACION O DIRECCION QUE LA EMPRESA PUEDE OBTENER MAYORES RENDIMIENTOS AL INVERTIR TIEMPO Y DINERO EN EL NUEVO SISTEMA QUE EN OTRAS OPERACIONES DE INVERSION.

OTRO OBJETIVO QUE PODRIA ENUMERARSE, CONSISTE EN PROPORCIONAR INFORMACION TECNICA ADECUADA Y DETALLES QUE LA APOYEN PARA PERMITIR QUE PERSONAL QUE NO SE ENCUENTRE EN EL NIVEL ADMINISTRATIVO LO ESTUDIE, LO COMPRENDA Y SE ADAPTE DE INMEDIATO.

#### 6. - IMPLANTACION.

PUEDEN EXISTIR DIVERSOS CRITERIOS DE AGRUPACIONES DE CONCEPTOS. UNA VEZ QUE SE HA ENCONTRADO LA SOLUCION AL PROBLEMA Y SE CUENTE CON EL MEJOR SISTEMA, ALGO IMPORTANTE ES LO RELATIVO A LAS APROBACIONES NECESARIAS EN LAS DISTINTAS FASES DE DESARROLLO DEL SISTEMA, ES FACIL ENCONTRAR QUE NUESTRO MEJOR SISTEMA HABIENDO SIDO DESARROLLADO EN TODO DETALLE NO ES APROBADO Y ES NECESARIO VOLVER A EMPEZAR. DE TAL MODO SE REQUIERE DEFINIR LAS ACTIVIDADES QUE VAN A OTORGAR DICHAS APROBACION DE LA SOLUCION EN TERMINOS GENERALES PARA PROCEDER A DETALLARLA Y POSTERIORES APROBACIONES EN EL GRADO NECESARIO SEGUN LA IMPORTANCIA DE LAS MODIFICACIONES.

MUCHOS DEPENDE DEL NIVEL DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS SOBRE QUIEN DEBE TOMAR LAS DECISIONES DE APROBACION O RECHAZO, DE CUALQUIER MANERA ESTAS AUTORIDADES DEBEN ESTAR CLARAMENTE DEFINIDAS ANTES DE INICIAR LOS ESTUDIOS.

ES CIERTO QUE EN NUMEROSAS OCASIONES UN MAGNIFICO SISTEMA NO PUEDE SER IMPLANTADO PORQUE NO SE SABE LOGRAR SU APROBACION, PORQUE NO SE SABE VENDER, PORQUE NO SE LOGRA COOPERACION PARA VENCER LA RESISTENCIA DEL CAMBIO.

#### B) FUNCIONES A DESEMPEÑAR DURANTE LA IMPLANTACION.

UNA VEZ QUE EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS HA SIDO ELABORADO, AUTORIZADO E IMPRESO, DEBE SER DIFUNDIDO ENTRE LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS RESPONSABLES DE SU APLICACION.

EL PROCESO DE IMPLANTACION REQUIERE, EN LA MAYORIA DE LOS CASOS, CONSIDERAR TIEMPOS DE CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL ENCARGADO DE REALIZAR LAS ACTIVIDADES. ASI TAMBIEN RESULTA DE GRAN IMPORTANCIA QUE LAS PERSONAS DIRECTAMENTE INVOLUCRADAS EN EL ESTUDIO Y USO DE LOS MANUALES CONOZCAN CON DETALLE SU CONTENIDO, CON EL OBJETO DE QUE TENGAN EL CONOCIMIENTO GENERAL DE LA ACCION INSTITUCIONAL Y PUEDAN CONSULTAR DICHS DOCUMENTOS SIEMPRE QUE SEAN NECESARIOS.

LA UTILIDAD DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, RADICA EN LA VERACIDAD DE LA INFORMACION QUE CONTIENEN POR LO QUE SE HACE NECESARIO EL MANTENERLOS PERMANENTEMENTE ACTUALIZADOS A TRAVES DE REVISIONES PERIODICAS; PARA ELLO ES CONVENIENTE TOMAR EN CUENTA LO SIGUIENTE

A) ESTABLECER LOS PROGRAMAS PERIODICOS DE REVISION Y ACTUALIZACION DEL CONTENIDO DE DICHS MANUALES, A FIN DE MANTENERLOS APEGADOS A LA REALIDAD OPERATIVA.

B) QUE CUANDO UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA PROPONGA CAMBIOS, ADICIONES O SUPRESIONES, PRESENTE LOS PROYECTOS A LA UNIDAD, PARA QUE ESTA SE ENCARGUE DE VERIFICAR QUE LAS SUGERENCIAS SE APEGUEN A LAS POLITICAS GENERALES DE LA INSTITUCION Y PREVER LOS POSIBLES EFECTOS EN OTRAS UNIDADES O INSTITUCIONES, ASI COMO MANTENER LA UNIFORMIDAD DE ESTILO Y PRESENTACION.

C) QUE LA UNIDAD SOMETA LAS ACTUALIZACIONES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, A LOS MISMOS TRAMITES QUE SE SIGUIERON PARA LA AUTORIZACION Y DISTRIBUCION DEL ORIGINAL DE LOS MISMOS.

D) PRESENTACION DEL SISTEMA; DEBE PREPARARSE

CUIDADOSAMENTE, ESTA ES LA PRINCIPAL HERRAMIENTA DE CUENTA Y DEBE CONTENER:

INFORME, PRESENTANDO LOS ANTECEDENTES DEL ESTUDIO, OBJETIVO, METODO DE DESARROLLO, DESCRIPCION DEL SISTEMA PROPUESTO, COSTOS, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES.

ESTE PUNTO ES SUMAMENTE IMPORTANTE, YA QUE SE DEBE COMUNICAR POR ESCRITO A LAS AREAS QUE AFECTA EL SISTEMA, CON LA FINALIDAD DE QUE A SU PRESENTACION, ACUDAN TODAS LAS PERSONAS INVOLUCRADAS.

ESTA COMUNICACION SE PUEDE HACER POR MEDIO DE MEMORANDUM DONDE SE NOTIFIQUE QUE SE ESTA EN DISPOSICION DE PRESENTAR EL INFORME PARA MOSTRAR EL PROCEDIMIENTO SEÑALADO.

SE DEBERA ESCOGER CON SUMO CUIDADO EL TIEMPO EN QUE SE EFECTUARA LA PRESENTACION DEL SISTEMA.

ES MUY IMPORTANTE, YA QUE DE ELLO DEPENDERA EL EXITO O FRACASO DE LA VENTA FINAL DE LA IDEA. NO ES CONVENIENTE, POR LO TANTO, HACER UNA PRESENTACION CUANDO EL EJECUTIVO AFECTADO DEBE RESOLVER OTRO PROBLEMA, YA QUE SU MENTE NO ESTARA PREPARADA NI ATENTA PARA ESCUCHAR Y ENTENDER LA PRESENTACION DEL NUEVO SISTEMA.

TAMBIEN ES MUY IMPORTANTE EL LUGAR DONDE SE VA A EFECTUAR LA PRESENTACION.

DEBERA SER UN LUGAR CERRADO DONDE NO HAYA

POSIBLE DISTRACCIONES, Y LAS PERSONAS PUEDAN DIR A LOS EXPOSITORES Y VER LO QUE SE PRESENTA.

ES MUY IMPORTANTE PARA LA PRESENTACION DEL SISTEMA, LA DIRECCION DE JUNTAS, YA QUE SIN ELLA NO SERA POSIBLE COORDINAR A LOS ELEMENTOS QUE ESTAN EN LA PRESENTACION.

SE DEBERA ESTABLECER UN ORDEN PARA LA TOMA DE LA PALABRA, CON EL OBJETO DE QUE AL HACER LA PRESENTACION, PRIMERO SE EXPONGA Y POSTERIORMENTE SE VAYAN RESOLVIENDO LAS DUDAS RESPECTO AL SISTEMA EXPLICADO.

LA PERSONA QUE DIRIJA LA JUNTA SERA EL SUBDIRECTOR O EL EJECUTIVO CORRESPONDIENTE, DEJANDO EN PRIMER TERMINO QUE TOMA LA PALABRA EL EXPOSITOR DEL SISTEMA, DE TAL MODO QUE CONDUZCA LA JUNTA SEGUN SE VAYA EFECTUANDO LA EXPLICACION.

LAS PRESENTACIONES POR MEDIO DE CARTELES TIENE LA VENTAJA DE ACLARAR CUALQUIER DUDA QUE SURJA DE LA COMPRESION DEL SISTEMA.

UNO DE LOS OBJETIVOS PRINCIPALES DE LOS CARTELES ES LA DE ATRAER LA ATENCION DE LOS PRESENTES, ADEMAS DEBEN SERVIR DE GUIAS PARA LA EXPLICACIONES QUE DEL SISTEMA HAGA EL ANALISTA, YA QUE ASI SE CUBRIRA EL ASPECTO DE LA COMPRESION DEL SISTEMA Y DE SUS BENEFICIOS.

LA REVISION DE LOS SISTEMAS TIENE LA FINALIDAD DE DETECTAR SU COMPORTAMIENTO Y CONSISTENCIA, MEDIANTE LA APLICACION DE TECNICAS ADECUADAS, QUE PERMITAN OBSERVAR SI EL SISTEMA SE ESTA AJUSTANDO A LAS NECESIDADES.

LA RESPONSABILIDAD DE LA REVISION ES BASICA, YA QUE EL CONTROL SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS IMPLANTADOS DEBE TENER COMO OBJETIVO FIJAR CUANDO Y LA FORMA DE HACER LAS REVISIONES DEL PROCEDIMIENTO. ESTA ES LA PRINCIPAL RAZON DE EFECTUAR UNA REVISION CADA VEZ MAS URGENTE POR PEQUENA O GRANDE QUE SEA LA EMPRESA, YA QUE SIEMPRE QUE SE FIJAN CONTROLES SURGEN CONDICIONES INESPERADAS, POR LO QUE ES SALUDABLE PENSAR EN LAS REVISIONES PERIODICAS Y LOS AVALUOS A LOS PROCEDIMIENTOS Y VER ASI CLARAMENTE LAS VENTAJAS QUE PRESENTA DICHA REVISION.

MEDIANTE LA REVISION DE LOS SISTEMAS SE IMPLICA EL PROCESO DE MEDIR Y VERIFICAR PRINCIPIOS PARA DETERMINAR SI EL PLAN, LA POLITICA Y EL SISTEMA SON LOS MEJORES.

CON LAS REVISIONES AL SISTEMA IMPLANTADO SE DETERMINARA LOS PUNTOS DE POSIBLE PELIGRO, SI SE HA DADO CUMPLIMIENTO O NO A LOS

PROCEDIMIENTOS INSTALADOS ULTIMAMENTE O A LOS QUE YA TIENEN CIERTA ANTIGUEDAD, Y SI SU CONSISTENCIA SE MANTIENE O NO.

EL ANALISTA DETECTARA LAS DEFICIENCIAS Y ERRORES QUE SE DEBEN CORREGIR. ESTAS DEFICIENCIAS PUEDEN SER LAS SIGUIENTES:

1. - DESVIACION DEL SISTEMA IMPLANTADO.

2. - AUMENTO DE OPERACIONES DE LA EMPRESA.

3. - CAMBIO DE POLITICAS QUE AFECTEN DIRECTA O INDIRECTAMENTE EL SISTEMA.

4. - DISCREPANCIA EN LAS OPERACIONES.

5. - CAMBIO DE CONDICIONES EN LAS QUE SE EJECUTABA O REALIZABA EL SISTEMA.

6. - FALTA DE PREPARACION DEL PERSONAL PARA REALIZAR EL SISTEMA.

EL SISTEMA PUEDE HABERSE DESVIRTUADO O SALIDO DE LOS LINEAMIENTOS EN QUE FUE FIJADO. A LOS PRIMEROS INDICIOS, SE DEBERA EFECTUAR LA REVISION PARA FIJAR LOS CONTROLES NECESARIOS QUE LO DEVUELVAN A SU CURSO NORMAL.

EL CRECIMIENTO DE LAS OPERACIONES TRAE COMO CONSECUENCIA AJUSTES A LOS SISTEMAS, O BIEN, UN NUEVO DISEÑO DE LOS MISMOS, POR LO QUE TAMBIEN DEBERA EFECTUARSE UN REVISION QUE PROPONGA MEJORAS O NUEVOS SISTEMAS QUE LLEVEN CON FLUIDEZ Y CON BENEFICIOS LAS OPERACIONES.

CUANDO HAY CAMBIOS DE POLITICA QUE HACEN LA OPERACION DIFERENTE RESPECTO A COMO SE MANEJABA ANTERIORMENTE, Y ESTO AFECTA A LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, ES SUMAMENTE INDISPENSABLE EFECTUAR UNA REVISION QUE RESTABLEZCA EL CONTROL.

CUANDO HAY DIFICULTADES EN LAS OPERACIONES QUE SE LLEVAN, O DUPLICIDAD DE FUNCIONES EN UNA MISMA OPERACION, ES CONVENIENTE EFECTUAR LA REVISION QUE DETECTO LAS FALLAS CON EXACTITUD.

CUANDO HA VARIADO LA INDOLE O NATURALEZA DEL SISTEMA, SE DEBE EFECTUAR UNA REVISION QUE MARQUE EL NUEVO SISTEMA, O LAS MODIFICACIONES PARA AJUSTARSE A LAS NUEVAS CONDICIONES DE TRABAJO.

SIENDO ACEPTADO EL PLAN DE REORGANIZACION, POR LO MENOS EN FORMA GENERAL POR LOS EJECUTIVOS DE LA EMPRESA, ES NECESARIO CONVENCERLOS DEL PROCEDIMIENTO A SEGUIR, Y AL EFECTO SE CONSIDERA CONVENIENTE PRESENTAR UNA AYUDA DE TRABAJO DE CARACTER GENERAL PARA TRABAJOS DE REORGANIZACION, LA CUAL PODRA SER ACEPTADA Y PARTICULARIZADA UNA VEZ QUE SE DISPONGA DE DATOS SUFICIENTES SOBRE LA ORGANIZACION.

ENTRE LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN PARA DESARROLLAR EL PLAN DE REORGANIZACION SE ENCUENTRAN:

EL CRITERIO DE EFICIENCIA QUE REQUIERE LA CONSECUACION DE LOS OBJETIVOS PERSONALES E INDIVIDUALES DE QUIENES ESTAN CONECTADOS CON LA EMPRESA. EL PROPOSITO BASICO DE ESTE CRITERIO, ES AUMENTAR LA EFICIENCIA EN EL DESARROLLO DE LAS LABORES DE LA EMPRESA Y OBTENER UN RENDIMIENTO ADECUADO DE SUS DEPARTAMENTOS, PARA LOGRAR EL MAXIMO APROVECHAMIENTO DE SUS RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS.

PARA LA CONSECUACION DE LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES Y PERSONALES DE TODOS LOS QUE ESTAN CONECTADOS CON LA EMPRESA, ES NECESARIO PRESETAR LA DEBIDA ATENCION A LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION. ES DECIR, PARA CADA CASO PARTICULAR Y DE ACUERDO AL NIVEL DE JERARQUIA QUE TENGAN LAS PERSONAS PODRAN ASUMIR CIERTA RESPONSABILIDAD, DETERMINANDO LIMITE DE AUTORIDAD PARTICIPACION DE FORMULACION DE POLITICAS, EL DERECHO A SER OIDO, Y OTRAS CONDICIONES QUE CONTRIBUYEN DIRECTAMENTE A SU SATISFACCION PERSONAL Y A SU EFICACIA INDIVIDUAL.

EL ESTABLECIMIENTO DE LOS MEDIOS O CONDUCTOS A TRAVES DE LOS CUALES SE EJERZA LA AUTORIDAD SOBRE



## CADA UNA DE LAS AUTORIDADES DE ORGANIZACION.

TRATAR DE LOGRAR UNA MAYOR COORDINACION ENTRE LAS ACTIVIDADES INTERNAS DE LOS DEPARTAMENTOS COMO ENTRE LA GERENCIA Y LOS DISTINTOS NIVELES DEPARTAMENTALES PARA PROMOVER LA ARMONIA Y COMPRESION DENTRO DE LA EMPRESA. ANALISIS DEL NUMERO DE POSICIONES O PUESTOS QUE SE PUEDAN COORDINAR POR EL EJECUTIVO.

INTENTAR UN MAYOR CONTROL EN LAS ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLEN, MEDIANTE UN ANALISIS DE LA INFORMACION, COMPARACION DE LOS RESULTADOS PARA DETERMINAR LO QUE SE ESTA LLEVANDO A CABO, VALORIZANDO Y APLICANDO LAS MEDIDAS CORRECTIVAS MIDIENDO Y JUZGANDO LO QUE SE HA HECHO, ETC. UNIFORMIDAD DE LAS BASES DE COMPARACION BUSCANDO LA INTEGRIDAD DE MANDO.

LA DETERMINACION EXACTA DE LAS FUNCIONES QUE SE DESARROLLEN DENTRO DE LA EMPRESA, BUSCANDO MEJOR ASIGNACION DE LAS MISMAS, PARA EVITAR DUPLICIDAD DE ACTIVIDADES, CARGAS DE TRABAJO DESPROPORCIONADO QUE OCASIONE CUELLOS DE BOTELLA, TIEMPO OCIOSO Y QUE EXISTAN FUNCIONES DE LAS QUE YA NADIE ES RESPONSABLE. TRATANDO DE SEPARAR SIEMPRE QUE SEA POSIBLE LAS FUNCIONES DE LINEA DE LAS DE STAFF.

UNA COMUNICACION MAS EFECTIVA TANTO INTERNA EN LAS ACTIVIDADES DEPARTAMENTALES COMO INTERDEPARTAMENTALES Y LAS QUE DEBEN DE EXISTIR ENTRE LA GERENCIA Y LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS. CANALIZANDO ADECUADAMENTE LOS OBJETIVOS DE LA COMUNICACION PARA QUE OTRA PERSONA SEPA Y ENTIENDA UNO O AMBOS DE LOS SIGUIENTES FINES:

A) QUE EJECUTEN SU TRABAJO EFICAZMENTE.

B) QUE COOPERE CON OTROS Y OBTENGA POR SI MISMO LA SATISFACCION DE HABER CUMPLIDO.

TRATAR DE DETERMINAR Y ESTABLECER COMO ENTIDADES SEPARADAS, EL MENOR NUMERO DE FUNCIONES DISIMBOLAS EN QUE PUEDA SER DIVIDIDO EL TRABAJO, DE ACUERDO CON LA NATURALEZA Y NUMERO DE LAS FUNCIONES QUE SE TENGAN ASIGNADAS. TRATANDO DE QUE EL TRABAJO DE CADA PERSONA EN LA EMPRESA, SEA ENCAMINADO HASTA DONDE SEA POSIBLE A LA EJECUCION DE UNA FUNCION CAPITAL, CONSIDERANDO LAS CAPACIDADES Y HABILIDADES DEL PERSONAL EXISTENTE Y DISPONIBLE PARA UTILIZARSE AL MAXIMO.

LOS OBJETIVOS SON MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN EL DESEMPEÑO Y PROMOVER EL BIENESTAR ORGANIZACIONAL JUNTO CON LA HABILIDAD DE PERMANECER EFICAZ.

EL EXITO DE LOS ESFUERZOS RADICA, EN GRAN PARTE, EN CALIDAD DE SU ADMINISTRACION Y EL COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA PARA INVERTIR LA ENERGIA Y EL ESFUERZO PERSONAL NECESARIO.

DOS TERMINOS APROPIADOS EN ESTA EXPLORACION SON: EL PRIMERO SE REFIERE A AQUELLAS PERSONAS TALES COMO EJECUTIVOS JEFES DE LA ORGANIZACION O LA CABEZA DE LA UNIDAD, QUE SON RESPONSABLES DE LAS OPERACIONES Y EFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACION Y QUE DEBEN ACEPTAR UNA RESPONSABILIDAD PRIMORDIAL DE ADMINISTRACION EN CUALQUIER ESFUERZO DE CAMBIO PLANEADO DE LA UNIDAD O DE TODA LA INSTITUCION.

EL SEGUNDO SE REFIERE A AQUELLAS PERSONAS, YA SEA DE DENTRO O DE FUERA DE LA ORGANIZACION, QUE PRESTAN ASISTENCIA TECNICA, ESPECIALIZADA O DE CONSULTORIA EN ADMINISTRACION DE UN ESFUERZO DE CAMBIO. PUEDE SER QUE SUMINISTREN TRABAJO DE STAFF EN LA PLANEACION DEL ESFUERZO; O TAL VEZ RECOPILEN INFORMACION ACERCA DEL ESTADO DEL SISTEMA; O PROPORCIONEN AYUDA TECNICA EN ENTRENAMIENTO Y CONSULTORIA, O ACTUEN COMO DIAGNOSTICADORES PARA LA

ADMINISTRACION DE LINEAS. UNA FUNCION PROFESIONAL ES  
COMENZAR A SURGIR EN EL TRABAJO.

EL ENTUSIASMO Y EL COMPROMISO PERSONAL PUEDEN  
SER UNA DE LAS FUERZAS MAS POTENTES PARA UN PROGRAMA  
EFECTIVO. SIN EMBARGO, ESTA SITUACION NO ES EXENTA  
DE DESVENTAJAS.

ALGUNOS DE LOS FUERTES COMPROMISOS DEL  
SUPERIOR PODRIAN NO SER COMPARTIDOS POR  
INMEDIATAMENTE INFERIORES A UNO A UNO POR  
HABER UN RETARDO EN EL COMPROMISO DE LA PARTE  
LOS ESFUERZOS DEL GRUPO DE ALTA GERENCIA  
PERSONAL QUE DEPENDE DE EL.

EL APOYO ACTIVO DE LA ALTA GERENCIA  
COMPROMISO CON UN PROGRAMA, INFLUYE EN LA  
EL PRONOSTICO DE SU EXITO. UNA UNIDAD QUE  
CUALQUIER PROGRAMA QUE SEA MUY DIFERENTE A  
DE UNA ORGANIZACION, PUEDE APARECER COMO  
CAMINO O DESVIADA. PUEDE HABER CRITICA  
ENJOJO EN OTRAS PARTES DE LA ORGANIZACION  
HABER UN FORMA DE SABOTEO DE PARTE DE  
EXCENTRICOS. SIEMPRE EXISTE LA POSIBILIDAD  
MEDIDA QUE EL MODO DE TRABAJO SE HACE MAS  
DISPUESTO A LA CONFRONTACION. LOS  
PRACTICARAN ESTE COMPORTAMIENTO EN OTROS A  
ESTO PUEDE PRODUCIR ALGUNAS DIFICULTADES  
RELACIONES CON OTROS GRUPOS. SIN EMBARGO  
CABEZAS DE LA UNIDAD REALIZA UN ESFUERZO  
TANTO PARA FORMAR UNA ORGANIZACION INTERNA  
MEJORAR LAS RELACIONES CON OTRAS PARTES DE  
ES PROBABLE QUE SE EFECTUE UN PROGRAMA EFECT

UNO DE LOS PROBLEMAS DE LAS ORGANIZACIONES  
COMPLEJAS, ES QUE QUIENES DESEMPEÑAN  
ESPECIALIZADAS TALES COMO CONTADURIA, ADMINISTRACION  
DE PERSONAL O DE SERVICIOS DE GERENCIA  
SIMULTANEAMENTE A DOS ORGANIZACIONES  
FUNCIONAL Y LA UNIDAD ADMINISTRATIVA EN LA  
TRABAJANDO. ESTA DUPLICACION DE PERTENENCIA  
MUCHOS PROBLEMAS EN LAS RELACIONES DEL STAFF  
CONTROL, Y DESARROLLO DE CARRERAS QUE NO

## LA EFECTIVIDAD OPERATIVA.

### C) RESPONSABILIDADES DENTRO DEL SISTEMA.

LA RESPONSABILIDAD ES UNO DE LOS TERMINOS QUE SE PRESENTAN A LAS MAS ERRONEAS INTERPETRACIONES EN LA LITERATURA DE LA ADMINISTRACION. ES MUY COMUN LEER U OIR HABLAR DE "DELEGAR RESPONSABILIDADES", "EXIGIR RESPONSABILIDAD A UNA PERSONA", "EJECUTAR O DESEMPEÑAR UNO SUS RESPONSABILIDADES". COMO SE VE, EL TERMINO SE USA INDISTINTAMENTE PARA SIGNIFICAR DEBERES, ACTIVIDADES, OBLIGACIONES, O AUTORIDAD.

VISTA INTERNAMENTE CON RESPECTO AL SISTEMA LA RESPONSABILIDAD PUEDE DEFINIRSE COMO LA OBLIGACION DE UN SUBORDINADO DE DESARROLLAR DEBERES ASIGNADOS O IMPLICADOS. LA ESCENCIA DE LA RESPONSABILIDAD ES ENTONCES, OBLIGACION. LA RESPONSABILIDAD NO TIENE SIGNIFICADO SALVO CUANDO SE APLICA A UNA PERSONA; UN EDIFICIO, UNA MAQUINA, UN ANIMAL NO PUEDE SER RESPONSABLE.

LA RESPONSABILIDAD NACE DE LA RELACION SUPERIOR-SUBORDINADO, DE HECHO DE QUE ALGUIEN TENGA LA AUTORIDAD PARA REQUERIR SERVICIOS ESPECIFICOS DE OTRA PERSONA. ESTA AUTORIDAD EN LOS NEGOCIOS NORMALMENTE RESULTA DE UN ARREGLO CONTRACTUAL POR EL CUAL EL SUBORDINADO ACUERDA DESARROLLAR TALES SERVICIOS QUIZA USANDO AUTORIDAD DELEGADA A CAMBIO DE UNA RECOMPENSA MONETARIA O DE OTRA CLASE. ASI, LA AUTORIDAD FLUYE DEL SUPERIOR AL ADMINISTRADOR SUBORDINADO CUANDO SE ASIGNAN LOS DEBERES; Y LA RESPONSABILIDAD ES LA OBLIGACION SIMULTANEAMENTE EXIGIDA DEL SUBORDINADO PARA EL CUMPLIMIENTO DE AQUELLOS DEBERES.

LA RESPONSABILIDAD PUEDE SER UNA OBLIGACION CONTINUA, O PUEDE SER DESCARGADA POR UNA ACCION UNICA Y QUE NO SUGIERA NUEVAMENTE. LA RELACION ENTRE UN

PRESIDENTE Y SU GERENTE ES TIPICA DE UNA OBLIGACION CONTINUA; POR OTRA PARTE, EL PRESIDENTE PUEDE CONTRATAR PARA UN ESTUDIO DE ORGANIZACION, UN INGENIERO CONSULTOR CUYA OBLIGACION CESARA CUANDO SE TERMINE LA ASIGNACION.

LA RESPONSABILIDAD NO PUEDE DELEGARSE. MIENTRAS UN GERENTE PUEDA DELEGAR AUTORIDAD A UN SUBORDINADO PARA LLEVAR A CABO UN SERVICIO, Y EL SUBORDINADO, A SU VEZ, PUEDA DELEGAR UNA PORCION DE LA AUTORIDAD RECIBIDA, NINGUNO PUEDE DELEGAR NADA DE SU RESPONSABILIDAD. LA RESPONSABILIDAD, SIENDO UNA OBLIGACION PARA DESARROLLAR, SE DEBE AL PROPIO SUPERIOR, Y NINGUN SUBORDINADO REDUCE SU RESPONSABILIDAD DELEGANDO A OTRO LA AUTORIDAD PARA DESEMPE#AR UN DEBER.

NINGUN GERENTE, ENTONCES, PUEDE TRASLADAR LA RESPONSABILIDAD A SUS SUBORDINADOS. EL PRESIDENTE EMPLEADO POR LA MESA DIRECTIVA NO PUEDE OBYIAR LA RESPONSABILIDAD TOTAL DE CONDUCIR LA EMPRESA. SI LOS EMPLEADOS SON ABANDONADOS EN SUS DEBERES ENFURECEN A LOS CLIENTES, O SOSTIENEN LA GUERRA CON EL SINDICATO, EL PRESIDENTE DEBE RESPONDER A LA MESA DIRECTIVA POR ESTAS COSAS Y OTRAS ACCIONES DE CUALQUIER EMPLEADO. EL NO PUEDE EXCUSARSE DICHIENDO QUE "HA DELEGADO LA RESPONSABILIDAD" EN UN GERENTE, QUIEN PUEDE, REALMENTE, HABER CAUSADO EL PROBLEMA.

ESTA INHABILIDAD PARA DELEGAR LA RESPONSABILIDAD SE ILUSTR A POR UN INCIDENTE EN UNA COMPA#IA QUE DESARROLLA UN PLAN FINANCIERO CUIDADOSO, DONDE UN SIMPLE ERROR ARITMETICO COMETIDO POR UN DEPENDIENTE AFECTO LA PROYECCION DE LAS NECESIDADES DE CAJA TANTO QUE, CUANDO SE DESCUBRIO CAUSO BASTANTE DESCONCIERTO. EL ERROR FUE DESCUBIERTO EN LA REUNION ENTRE EL COMITE FINANCIERO Y LOS BANQUEROS QUE IBAN A HACER EL PRESTAMO. EL VICEPRESIDENTE FINANCIERO, QUIEN HABIA PRESENTADO EL PRONOSTICO, NO PUDO ELUDIR LA RESPONSABILIDAD EXPLICANDO QUE UN DEPENDIENTE EN UNA UNIDAD DE LA SECCION DE PLANEACION DE LA OFICINA DEL

ASISTENTE DEL TESORERO, EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA, HABIA COMETIDO EL ERROR. EL VICEPRESIDENTE FINANCIERO ERA RESPONSABLE ANTE EL COMITE POR EL ERROR, EL TESORERO ERA RESPONSABLE ANTE EL VICEPRESIDENTE.

EL ASISTENTE DEL TESORERO ANTE EL TESORERO, EL JEFE DE LA SECCION DE PLANEACION ANTE EL ASISTENTE DEL TESORERO, EL JEFE DE LA UNIDAD DE PRONOSTICO ANTE EL JEFE DE PLANEACION Y EL DEPENDIENTE ANTE EL JEFE DE LA UNIDAD DE PRONOSTICO. AUNQUE LA AUTORIDAD HABIA SIDO DELEGADA Y LOS DEBERES ASIGNADOS A CADA NIVEL NINGUNO ESTABA RELEVADO DE SU RESPONSABILIDAD

"DAR BUENA CUENTA" PARA INDICAR LA OBLIGACION EN QUE ESTAN LOS SUBORDINADOS DE EJECUTAR ADECUADAMENTE SUS DEBERES. ESTE CONCEPTO SE USA TAMBIEN MUCHO EN LOS ORGANISMOS MILITARES PARA INDICAR EL DEBER QUE UN OFICIAL TIENE DE LLEVAR REGISTROS EXACTOS Y PROTEGER LA PROPIEDAD Y FONDOS PUBLICOS. AUN CUANDO PUEDA SER UTIL EN LAS ORGANIZACIONES MILITARES, ES EVIDENTE QUE SE REFIERE MAS BIEN A UNA TECNICA DE CONTROL. AUN ASI, LA OBLIGACION DE "DAR BUENA CUENTA" ES REALMENTE UN ASPECTO DE LA RESPONSABILIDAD QUE MAS SE USA EN LA PRACTICA ADMINISTRATIVA.

AL SEÑALAR COMO FUNCION CENTRAL DE LA AUTORIDAD EL HACER POSIBLE LA ORGANIZACION Y LA ADMINISTRACION, Y AL RECONOCER LA AUTORIDAD COMO UN DERECHO SOCIALMENTE DADO DE ORDENAR O ACTUAR, DEBE RECALCARSE QUE LA EXISTENCIA DE LA AUTORIDAD NO IMPLICA EL USO AUTORITARIO DE LA MISMA.

UN ADMINISTRADOR PUEDE LITERALMENTE ORDENAR A SUS SUBORDINADOS O PUEDE PEDIRLES, SUGERIRLES, PERSUADIRLOS; EL TAMBIEN PUEDE USAR TECNICAS DE DIRECCION TALES COMO CONSEJO, ENSEÑANZA, SUGERENCIA, O PERMITIR QUE UNA DECISION NAZCA NATURALMENTE DE UNA DISCUSION. PERO SIN IMPORTAR COMO SE APLICA LA AUTORIDAD, EL ADMINISTRADOR DEBE TENERLA Y SU DISPERSION EN LA ORGANIZACION DEBE SER COORDINADA. LOS ADMINISTRADORES PARA SER EFECTIVOS, NO PUEDEN Y

NO DEBEN TENER MIEDO POR EL HECHO DE SU AUTORIDAD.

AQUELLOS QUE SE ENCUENTRAN LA AUTORIDAD DESAGRADABLE Y SE COLOCAN COMO OPERANDO "DEMOCRATICAMENTE", RARA VEZ BURLAN A SUS SUBORDINADOS QUIENES PRONTAMENTE ENTIENDEN QUE SUS JEFES TIENEN, Y DEBEN TENER COMO OCUPANTES DE SU POSICION, CIERTOS DERECHOS DE DECISION QUE PUEDEN AFECTAR SUS TRABAJOS.

PUESTO QUE UNA OBLIGACION SOLO PUEDE CONTRAERSE DE UNA PERSONA A OTRA, LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ES UNA RELACION ENTRE PERSONAS QUE EXISTE CUANDO TALES PERSONAS DEPENDEN CONTINUA O DISCONTINUAMENTE UNA DE OTRA, EN FORMA ORGANIZADA O DESORGANIZADA, COMO UNA DEFINICION OPERATIVA, LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, COMO LA ENTENDEMOS, ES LA OBLIGACION PERSONAL DE CADA UNO, CUANDO ACTUA EN SU PROPIO INTERES, DE PREVENIR QUE LOS LEGITIMOS DERECHOS E INTERESES DE LOS DEMAS NO SEAN PERTURBADOS. ES TAL VEZ, UNA LASTIMA QUE ESTE CONCEPTO SE ENUNCIE NEGATIVAMENTE, PERO CONVIENE CONCEBIR DE ESTE MODO LA RESPONSABILIDAD.

DE MODO QUE LA PERSONA RESPONSABLE OBEDECERA A LAS POLITICAS, PORQUE ESTAN EN JUEGO LAS ACTIVIDADES DE LOS DEMAS.

SON VARIAS LAS IMPLICACIONES QUE TIENE ESTE PUNTO DE VISTA SOBRE LA RESPONSABILIDAD.

EN PRIMER LUGAR LOS ASPECTOS NEUTRALES O NEGATIVOS DEL COMPORTAMIENTO PERSONAL SON TAN IMPORTANTES COMO LOS POSITIVOS.

UNA PERSONA NO ESTA OBLIGADA A APOYAR UNA

IGLESIA, UNA OBRA DE CARIDAD, UNA UNIVERSIDAD O UNA COMUNIDAD, CON LA CONDICION DE QUE NO HAYA REQUERIMIENTOS, PARA SER MIEMBRO.

UNA SEGUNDA IMPLICACION ES QUE LA OBLIGACION SOCIAL LA TIENEN LOS INDIVIDUOS Y NO LAS ORGANIZACIONES.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ES UN ATRIBUTO PERSONAL; NO HAY ACCION SIN ACCION PERSONAL. ESTE PUNTO DE VISTA, SUELE OPACARSE POR NUESTRO HABITO DE PERSONIFICAR LAS EMPRESAS Y POR LA FICCION LEGAL QUE REVISTE LA PERSONALIDAD UNA CORPORACION.

NINGUN INDIVIDUO PUEDE ELUDIR SU RESPONSABILIDAD SOCIAL POR EL ARTIFICIO DE LA PERSONA, TAMPOCO PUEDE AUMENTAR EL CONJUNTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL AUMENTANDO LA OBLIGACION DE LA PERSONA, ESTE CONCEPTO ES ABSOLUTAMENTE ESENCIAL SI LAS RESPONSABILIDADES MORALES TIENEN SENTIDO.

UNA TERCERA IMPLICACION ES QUE CADA PERSONA TIENE UNA RESPONSABILIDAD QUE DESEMPEÑAR.

POR MUCHO TIEMPO QUE SE A CRITICADO A LOS HOMBRES DE SU FALTA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.

AUNQUE LOS DEPARTAMENTOS SON NECESARIOS PARA UNA EMPRESA Y PUEDEN HACER MUCHO POR SU BUEN EXITO, LA NATURALEZA DE LA AUTORIDAD Y LA DIFICULTAD PARA ENTENDERLA CONDUCEN A CIERTAS LIMITACIONES EN LA PRACTICA. SABIENDOSE ESTO, TANTO EL EJECUTIVO DE LINEA QUE ESTA CREANDO UN STAFF COMO EL PERSONAL MISMO, ESTAN EN CAPACIDAD DE EMPLEAR CON EFECTIVIDAD EL PATRON DESEADO.



LA FALTA DE RESPONSABILIDAD DENTRO DEL SISTEMA PUEDE PROVOCAR LA SIGUIENTE SITUACION; LOS DEPARTAMENTOS DE CONSULTA PROPONEN EL PLAN. OTROS DEPARTAMENTOS DEBEN TOMAR LA DECISION Y PONERLO EN FUNCIONAMIENTO, LO CUAL CREA UNA SITUACION IDEAL PARA TOMAR RECRIMINACIONES Y PARA ECHARSE LA CULPA UNOS A OTROS. EL JEFE ALEGARA QUE ERA UN BUEN PLAN Y QUE FALLO PORQUE EL ADMINISTRADOR DE OPERACIONES ERA INERTO, NO SE INTERESABA EN SU TRABAJO O TRATO DE SABOTEAR.

EL ADMINISTRADOR QUE DEBE HACER FUNCIONAR EL PLAN DIRA QUE ERA UN PLAN DEFICIENTE, CONCEBIDO POR TEORICOS INEXPERTOS E INPRACTICOS.

POCOS SON LOS QUE PUEDEN NEGAR LA IMPORTANCIA DE MANTENER UNA UNIDAD DE DIRECCION.

NO ES FACIL PARA UN JEFE DE DEPARTAMENTO SER RESPONSABLE ANTE DOS O TRES PERSONAS, AL NIVEL BRERO SERIA DESASTROSO UNA TENTATIVA DE RESPONSABILIDAD MULTIPLE. PERO PUESTO QUE NO SE PUEDE PRESCINDIR DE LAS RELACIONES DE AUTORIDAD FUNCIONAL, TAMPOCO SE PUEDE EVITAR CIERTA FALTA DE UNIDAD EN LA DIRECCION.

SIN EMBARGO, EL ADMINISTRADOR DEBE MANTENERSE ENTERADO DE LAS DIFICULTADES DE LA AUTORIDAD MULTIPLE Y DEBE LIMITARLAS, O CLARIFICARLAS CUIDADOSAMENTE DE ALGUNA MANERA.

ADEMAS, UNA ACTIVIDAD EXAGERADA DE RESPONSABILIDAD PUEDE COMPLICAR EL TRABAJO DEL EJECUTIVO EN CUANTO A DIRECCION Y CONTROL. POR EJEMPLO, EL JEFE DEL DEPARTAMENTO POR ESTAR MUY OCUPADO ATENDIENDO LAS RECOMENDACIONES DE UN GRAN NUMERO DE ASISTENTES Y ENDEZANDO TORCIDAS LINEAS DE AUTORIDAD ES POSIBLE QUE NO PUEDA CONTAR CON EL TIEMPO Y LA ATENCION QUE REQUIEREN SUS DEPARTAMENTOS DE OPERACION; O TAMBIEN AL NEGOCIO PUEDEN ORIEN

TARLO DE TAL MODO PARA SEGUIR UNA POLITICA Y FIJAR PROCEDIMIENTOS QUE QUEDA POCO TIEMPO PARA DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES.

EL FUNCIONAMIENTO CORRECTO DE UNA ORGANIZACION EXIGE UNA CLARA COMPRESION DEL PRINCIPIO ESCALAR. TODO SUBALTERNO DEBE SABER QUIEN LE DELEGA AUTORIDAD Y A QUIEN DEBE REFERIR LOS ASUNTOS QUE QUEDAN FUERA DE SU CAMPO DE AUTORIDAD.

ES CLARO QUE EN ALGUN NIVEL DE LA ORGANIZACION EXISTE AUTORIDAD PARA TOMAR UNA DECISION DENTRO DE LA COMPETENCIA DE LA EMPRESA. DE MODO QUE CADA ADMINISTRADOR EN CADA NIVEL DEBE TOMAR CUANTAS DECISIONES PUEDA A LA LUZ DE SU AUTORIDAD, Y REFERIR AL SUPERIOR UNICAMENTE AQUELLOS ASUNTOS SOBRE LOS CUALES NO PUEDE DECIDIR POR LIMITACIONES EN SU AUTORIDAD.

EL PRINCIPIO DE NIVEL DE AUTORIDAD DEJA MUY EN CLARO QUE SI EL ADMINISTRADOR DESEA DELEGAR EFECTIVAMENTE SU AUTORIDAD Y ASI DESHACERSE PARCIALMENTE DE LA CARGA DE TOMAR DECISIONES.

DEBE CUIDAR DE QUE LA DELEGACION SEA CLARA Y QUE EL SUBALTERNO LA COMPRENDA. ADEMAS HARIA BIEN EN EVITAR LA TENTACION DE TOMAR LAS DECISIONES QUE CORRESPONDEN A SUS SUBALTERNOS. EN LA ACLARACION DE LAS RELACIONES EN MATERIA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, NORMALMENTE NO DISTRIBUYE LAS ACTIVIDADES EN EL CAMPO DE LAS DIVERSAS AREAS.

OBLIGAR A CADA SUBALTERNO ALTO EN EL DEPARTAMENTO, A SER RESPONSABLE ANTE CADA MIEMBRO DEL COMITE Y NO ANTE UN SOLO ADMINISTRADOR DARIA LUGAR A CONFUSION, EVASION DE RESPONSABILIDADES E INEFICIENCIA EN GENERAL. IGUALMENTE, NO ES ACONSEJABLE QUE VARIOS ADMINISTRADORES FIJEN TAREAS

PARA UN EMPLEADO, PUES ESTE SE VERIA CON OBLIGACIONES ANTE CADA UNO DE ELLOS.

LA RESPONSABILIDAD SIENDO UN OBLIGACION DEBIDA, NO SE PUEDE DELEGAR, Y EL SUPERIOR NO PUEDE MEDIANTE LA DELEGACION, EVADIR SU RESPONSABILIDAD POR LAS ACTUACIONES DE LOS SUBALTERNOS, PUESTO QUE ES EL QUIEN HA DELEGADO AUTORIDAD Y FIJADO LAS TAREAS. IGUALMENTE, LA RESPONSABILIDAD DEL SUBALTERNO ANTE SU SUPERIOR POR SU DESEMPEÑO ES ABSOLUTA, UNA VEZ QUE ACEPTA UNA TAREA Y LA FACULTA PARA REALIZARLA, Y NINGUN SUPERIOR PUEDE EVADIR SU RESPONSABILIDAD POR LAS ACTUACIONES DEL SUBALTERNO.

PUESTO QUE AUTORIDAD ES EL DERECHO, A DISCRECION, DE CUMPLIR TAREAS Y RESPONSABILIDAD ES LA OBLIGACION DE REALIZARLAS, SE DESPRENDE POR LOGICA QUE LA AUTORIDAD DEBE CORRESPONDER A LA RESPONSABILIDAD. DE ESTA LOGICA, BASTANTE OBVIA, SE DESPRENDE QUE LA RESPONSABILIDAD POR LAS ACTUACIONES NO PUEDE SER MAYOR DE LA QUE IMPLICA LA AUTORIDAD DELEGADA NI DEBE SER MENOR, ESTA PARIDAD NO ES MATEMATICA SINO COEXTENSIVA, PUES AMBOS SE RELACIONAN CON LAS MISMA TAREAS.

NO SE DEBE OTORGAR MAS AUTORIDAD DE LA QUE EXIGE SU RESPONSABILIDAD.

LOS ADMINISTRADORES FRECUENTEMENTE QUIEREN HACER RESPONSABLES A SUS SUBALTERNOS POR TAREAS PARA LAS CUALES NO TIENEN LA AUTORIDAD NECESARIA, Y ELLO, DESDE LUEGO, ES INJUSTO. A VECES SE DELEGA AUTORIDAD SUFICIENTE, MAS EL DELEGANTE NO SE HACE RESPONSABLE POR SU APLICACION CORRECTA. AQUI SE TRATA EVIDENTEMENTE DE UN CASO DE MALA DIRECCION ADMINISTRATIVA Y MAL CONTROL.

A VECES SE AFIRMA QUE LOS ADMINISTRADORES

RECIBAN AUTORIDAD PARA HACER AGUELLO POR LO CUAL NO PUEDEN HACERSE RESPONSABLES. ASI AL ADMINISTRADOR DE VENTAS SE LE DA AUTORIDAD PARA VENDER, MAS EL NO ES RESPONSABLE POR OBLIGAR A LA GENTE A COMPRAR. LA RESPUESTA ES QUE EL ADMINISTRADOR DE VENTAS TIENE AUTORIDAD PARA HACER USO DE DETERMINADOS RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS CON EL FIN DE LOGRAR VENTAS CUANDO QUIERA QUE SEA POSIBLE. DESDE LUEGO, NO PUEDE SER SUYA LA RESPONSABILIDAD DE OBLIGAR AL PUBLICO A COMPRAR.

EN LA MAYORIA DE LOS CASOS, LOS FRACASOS EN LA DELEGACION NO SE DEBEN A LA FALTA DE COMPRENSION DE LA NATURALEZA NI DE LOS PRINCIPIOS DE LA DELEGACION, SINO DE LA INCAPACIDAD O RENUNCIA A APLICARLOS EN LA PRACTICA. EN CIERTA FORMA, LA DELEGACION ES UN ARTE ELEMENTAL DE ADMINISTRACION; SIN EMBARGO, EL ANALISIS DE LOS FRACASOS SON ADMINISTRATIVOS CASI INVARIABLEMENTE REVELAN QUE A LA CABEZA DE LA LISTA DE CAUSAS, O CERCA DE ELLA, SE HALLA UNA DELEGACION MALA O INEPTA, Y ELLA SE DEBE EN GRAN PARTE A LAS ACTITUDES PERSONALES HACIA LA DELEGACION.

CONCEDER AUTORIDAD SIN EXIGIR RESPONSABILIDAD ES UNA DE LAS CAUSAS IMPORTANTES DE UNA MALA ADMINISTRACION. LA DELEGACION DE AUTORIDAD NO SIGNIFICA DELEGAR RESPONSABILIDAD, PUES QUIEN DELEGA LA

AUTORIDAD CONTINUA SIENDO RESPONSABLE DEL USO ADECUADO QUE DE ESTA HAGAN SUS SUBORDINADOS. CUALQUIERA OTRA RELACION CONDUCIRIA A LA ANARQUIA ORGANIZACIONAL. SIN EMBARGO, QUIENES RECIBEN RELACION DE AUTORIDAD DEBEN ESTAR DISPUESTOS A RESPONSABILIZARSE POR SUS ACTOS.

CON FRECUENCIA, LOS SUBORDINADOS SE QUEJAN DE QUE SUS JEFES LOS HACEN RESPONSABLES DE LA OBTENCION DE RESULTADOS SIN PROPORCIONARLE LA AUTORIDAD NECESARIA PARA LOGRARLOS. EN OCASIONES ESTOS

RECLAMOS SE DEBE A QUE LOS SUBORDINADO NO COMPRENDEN QUE SU AUTORIDAD DEBE ESTAR LIMITADA POR LA NECESIDAD DE COORDINAR SUS ACTIVIDADES CON LAS DE OTRAS SECCIONES O DEPARTAMENTOS Y POR LA DE AJUSTARSE A LAS POLITICAS DE LA EMPRESA. LOS SUBORDINADOS CON FRECUENCIA EMPENADOS EN ABARCAR UNA MAYOR AREA DE ACCION, OLVIDAN QUE SU AUTORIDAD DEBE LIMITARSE A SU PROPIO DEPARTAMENTO Y RESTRINGIRSE A LAS POLITICAS DE CONTROL.

SIN EMBARGO, ES FRECUENTE QUE LOS SUBORDINADOS TENGAN RAZON AL HACER ESTE TIPO DE RECLAMOS, LO QUE OCURRE CON FRECUENCIA CUANDO EN LA ORGANIZACION LAS FUNCIONES Y DEBERES DE CADA CARGO NO HAN SIDO ESPECIFICADOS CON CLARIDAD.

CON LA RESPONSABILIDAD INMEDIATA POR EL DESEMPEÑO EFICIENTE DEL PERSONAL CORRESPONDE A CADA ADMINISTRADOR EN TODOS LOS NIVELES PARA MUCHOS DE ELLOS LA TAREA ES EXCEPCIONALMENTE DIFICIL, Y VACILAN EN TOMAR ACCION AL RESPECTO. EL RESULTADO ES QUE DEMASIADOS ADMINISTRADORES HACEN A UN LADO ASPECTOS IMPORTANTES DEL PERSONAL.

ESTA SOLUCION ES ATRACTIVA PARA QUIENES BUSCAN DEJAR EN MANOS DE OTROS UNA FUNCION MAL COMPRENDIDA.

EL DESARROLLO DE ADMINISTRADORES PARA EL FUTURO NO PUEDE

SEGUIR UN CAMINO INVARIABLE. ES NECESARIA LA ORIENTACION POR PARTE DE QUIENES FORMULAN LA ALTA POLITICA. POR OTRA PARTE, LAS DECISIONES CON RESPECTO A LA IDENTIDAD DE LOS INDIVIDUOS POR DESARROLLAR SON DE ALCANCE TAN GRANDE Y EXIGEN TANTO CRITERIO QUE POCOS SE ATREVERIAN A DEJARLAS EN MANOS DE UNA SOLA PERSONA.

LA RESPONSABILIDAD CORRESPONDE AL FUNCIONARIO

EJECUTIVO PRINCIPAL Y A LOS SUBALTERNOS INMEDIATOS  
SUYOS QUE COMPONEN EL GRUPO EJECUTIVO QUE FORMULEN.

EL SUBORDINADO TIENE POR SU ACTUACION,  
RESPONSABILIDAD ABSOLUTA ANTE SU SUPERIOR. ASI  
MISMO, EL SUPERIOR ES RESPONSABLE POR LAS ACTIVIDADES  
DE SU SUBORDINADO DENTRO DE LA ORGANIZACION.

LA RESPONSABILIDAD QUE SE EXIJA NO PUEDE SER  
MAYOR NI MENOR QUE LA CORRESPONDIENTE AL GRADO DE  
AUTORIDAD QUE SE HAYA DELEGADO.

LA RELACION OPERACIONAL DE CADA INDIVIDUO CON UN  
SOLO SUPERIOR, EVITA CONFLICTOS EN LAS INSTRUCCIONES  
Y DA UN SENTIDO MAS PRECISO A LA RESPONSABILIDAD  
INDIVIDUAL.

PARA QUE SEA EFECTIVA LA DELEGACION DE AUTORIDAD  
ES NECESARIO QUE QUIEN LA RECIBA TOMA LAS DECISIONES  
QUE SEAN DE SU COMPETENCIA SIN TRASLADARLAS A LOS  
NIVELES SUPERIORES DE LA ORGANIZACION.

EN RIGOR, LOS DIVERSOS PRINCIPIOS SOBRE  
DELEGACION DE AUTORIDAD Y DEPARTAMENTALIZACION SON  
LEYES FUNDAMENTALES REFERENTES AL PROCESO DE  
ORGANIZAR. SIN EMBARGO, ELLOS TRATAN FASES DE DOS  
ASPECTOS PRIMARIOS DE LA ORGANIZACION, LA AUTORIDAD Y  
LA AGRUPACION DE ACTIVIDADES.

EXISTEN OTROS PRINCIPIOS QUE SE OCUPAN  
ESPECIFICAMENTE DEL PROCESO GLOBAL DE ORGANIZAR Y POR  
MEDIO DE ELLOS ES POSIBLE GANAR EL SENTIDO DE  
PROPORCION EN ESTE PROCESO, O UNA MEDIDA DEL PROCESO  
TOTAL DE ORGANIZAR.

LA POLITICA INTERNA. SUYA ES LA TAREA DE  
DESARROLLAR POLITICAS, ASIGNAR SUBALTERNOS PARA SU  
EJECUCION Y ASEGURAR QUE SE LLEVEN A CABO  
CORRECTAMENTE.

CAPITULO V

CONCLUSIONES



1. - LA ESTRUCTURA DE LOS SISTEMAS DE LAS ORGANIZACIONES SON DINAMICOS YA QUE TODA INSTITUCION TIENDE A ACELERADOS CRECIMIENTOS LO QUE OCASIONA EL INCREMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y AUMENTOS SUBSTANCIALES DE RECURSOS MATERIALES AL IGUAL QUE TECNICOS; LOS CUALES SON NECESARIOS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES. POR TAL MOTIVO ES DE VITAL IMPORTANCIA MANTENER SISTEMAS DE CONTROL ACTUALIZADOS QUE CUBRAN LAS NECESIDADES DE ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS DINAMICAS.

2. - UNA DE LAS HERRAMIENTAS MAS IMPORTANTES CON LA QUE CUENTA EL ADMINISTRADOR PARA MANTENER ACTUALIZADOS Y CONTROLADOS LOS ACTUALES SISTEMAS ESTRUCTURALES DE MANEJO DE RECURSOS MATERIALES EN LA ORGANIZACION SON LOS MANUALES DE ORGANIZACION EN LOS CUALES PERMITE OBSERVAR EL FUNCIONAMIENTO DETALLADO DE CADA UNA DE LAS FASES POR LAS QUE ATRAVIESA UNA ACTIVIDAD, ASI COMO LOS DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN EN ELLA.

3. - EN TODA ORGANIZACION POR PEQUEÑA QUE ESTA SEA SE ENCUENTRAN EN OPERACION SISTEMAS DE ACTIVIDADES PARA EL CONTROL DE BIENES Y EN SU MAYORIA LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PASAN DE PERSONA A PERSONA EN FORMA VERBAL; DEBIDO PRINCIPALMENTE A LA FALTA DE TECNICAS ADMINISTRATIVAS PARA PODER PLASMARLO EN FORMA ESCRITA Y COMUNICARLO EN UN CIEN POR CIENTO CON TODOS SUS PORMENORES.

4. - EL CONTROL DE LAS OPERACIONES POR MEDIO DE SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD, PERMITE A LOS DIRIGENTES CONTEMPLAR EL COMPORTAMIENTO DE CADA RESPONSABLE Y CONCENTRAN SU ATENCION EN AQUELLAS AREAS EN LAS QUE SE DAN PROBLEMAS CONSIDERANDO LOS SISTEMAS ESTABLECIDOS.

5. - LOS SISTEMAS DE CONTROL, DE ACTIVO FIJO NO

RESTRINGEN LA LIBERTAD DE ACCION DE LOS EJECUTIVOS, MAS BIEN SON SUS AUXILIARES PARA OBTENER UNA MAYOR EFECTIVIDAD DE SU TRABAJO, PROPORCIONANDOLES INFORMACION PARA TOMAR DECISIONES EN FORMA EXPEDITA Y MAS SEGURA.

6. - LOS SISTEMAS DE CONTROL DE BIENES, COMO TODOS LOS DEMAS ELEMENTOS SIMILARES AL SERVICIO DE LA ADMINISTRACION, ESTAN SUJETOS A CIERTAS LIMITACIONES. COMO CONTIENEN INFORMACION A UN MOMENTO DETERMINADO, SE REQUIERE EFECTUAR REVISIONES Y AJUSTES PERIODICOS; SU EJECUCION NO PUEDE FUNCIONAR EN FORMA AUTOMATICA REQUIRIENDOSE LA APLICACION DE INICIATIVA Y ESFUERZO DE LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS PARA ACTUALIZARLOS Y ELIMINAR ACTIVIDADES INNECESARIAS.

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

1. - ANALISIS, DISEÑO Y CONTROL DE FORMAS. GUIA PARA SU ELABORACION.

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS.

1978.

2. - ACCOUNTING INFORMATION SYSTEMS

GEORGE H. BODNAR

BOSTON, MASS. 1980.

3. - EL REGLAMENTO INTERIOR Y EL MANUAL DE ORGANIZACION

INSTRUMENTOS BASICOS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS.

4. - GUIA TECNICA PARA ESTUDIOS Y PROCEDIMIENTOS (CRITERIOS NORMATIVOS). DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION S. H. C. P.,

1978.

5. - LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PUBLICAS MIGUEL DUALT KRAUSS. FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES. U. N. A. M.

MEXICO, 1977.

6. - MANUAL DE METODOS DE TRABAJO

RALPH M. BARNES

AQUILAR, 1965.

7. - MANUALES ADMINISTRATIVOS. GUIA PARA SU ELABORACION.

SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA

DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS.

8. - MANAGEMENT - ORGANIZATION

SISK HENRY L.

J. CLIFTON WILLIAMS

9. - METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS SOCIALES.

PARDINAS, FELIPE

EDITORIAL SIGLO XXI

MEXICO 1971.

10. - PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS.

GUILLERMO GOMEZ CEJA

MEXICO, 1974.

11. - SISTEMAS DE INFORMACION BASADOS EN COMPUTADORAS

G. MURDICK ROBERT

E. ROSS JOEL

EDITORIAL DIANA

MEXICO 1980.

12. - SISTEMAS MODERNOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

ARNOLD HILL NICHOLS

LIMUSA, 1973.

13. - SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

LAZARO VICTOR

EDITORIAL DIANA

MEXICO, 1975.

14. - THE USE OF COMPUTERS IN BUSINESS ORGANIZATIONS

FREDERIC G. WITHAINGTON. ADDERSON WESLEY

1970.

15. - THE PRACTICE OF O. & M. MANAGEMENT SERVICES

# INDEX

A. FIJO INTANGIBLE	14	COORDINACION, PERSONAL	34
A. FIJO TANGIBLE	12	CRONOLOGICA	24
A. FIJO, DEPRECIACION	46	DAÑO EXTRAORDINARIO	5
A. FIJO, REPOSICION	46	DATOS, PROCESAMIENTO	
A. TANGIBLE DE CONSUMO	14	DEFINICIONES	10, 7
ACTIVO CIRCULANTE	8	DEMANDA, DESAPARICION	55
ACTIVO FIJO	8	DEP. ACUMULADA	47
ACTIVO, CLASIFICACION	17	DEP. FUNCIONAL	11
ACTIVO, TIPOS	17	DEP. NO GANADA	-
ADMINISTRACION ACTUAL	65	DEP., CRITERIOS	50
ADMVA. COMISION	33	DEPARTAMENT, JEFE DE	31
ANTECEDENTES	7	DEPRECIACION REAL	
APARATOS	18	DEPRECIACION TEORICA	4
AUTORIDAD, DELEGACION	63	DEPRECIACION, CAUSAS	-
AUTORIDAD, GRADOS	60	DEPRECIACION	-
BIBLIOGRAFIA	146	DEPTO. ESTRUCTURA,	7
BIEN, COSTO DEL	16	DERECHOS DE AUTOR	
BIENES ARTISTICOS	18	DESGASTE	-
BIENES CULTURALES	18	DETERIORO	50
BIENES RAICES	17	DIAGRAMAS, TIPOS	106
BIENES VENDIBLES	11	DURACION	16
BIENES, IDENTIFICACION	43	EQUIPO ESTACIONARIO	17
BIENES, REEXPRESION	59	ESTIMACION DE VIDA	55
BIENES, TIPOS	19	FINANCIERO, CICLO	22
CAPITAL	9	FUNC. Y ACT. ESPECIFICAS	5
CAPITULO I	6	IMPLANTACION, FUNCION	121
CAPITULO II	26	INDICE POR TLMAS	2
CAPITULO III	70	INFORMACION, ANALISIS	107
CAPITULO IV	97	INFORMACION, CRITICA	107
CAPITULO V	143	INSTALACIONES FIJAS	17
CAPTACION CANALES DE	41	INSUFICIENCIA	57
CARACT. AFINES	89	INTRODUCCION	
CARGOS DIFERIDOS	8	L. A., PAPEL DEL	92
CASO CONCRETO	71, 79, 82	LEVANTAMIENTO	38
CLASIFICACION ADECUADA	56	LIBROS	18
CONCATENADAS	24	MANTENIMIENTO, NORMAS	57
CONCEPTO	28	MAQUINARIA PESADA	
CONCILIACION	40	MAQUINAS	
CONSTITUCION	16	MARCAJE, CRITERIOS	7
CONSTRUCCION	16	MARCAJE, PERSONAL DE	7
CONTROL, NECESIDAD	15	MARCAS	-
CONTROL, TRAMO DE	65	METODO	2

MUEBLES Y ENSERES	18
OBSOLESCENCIA EXTERNA	55
OBSOLESCENCIA INTERNA	55
OBSOLESCENCIA	53, 58
OPERACION, INTESIDAD	56
OPERACIONES, ORDEN	37
OPERACIONES, SIMPLIFIC	38
ORGANISMOS, CARACT.	71
ORGANIZACION, GIRO	15
ORGANIZACION, MANUAL	28
PATENTES	18
PLANEACION, ESTUDIO	102
PRINCIPIOS FUND.	14
PROCEDIMIENTO	24
PUESTO, NIVELES	67
RESPONSABILIDAD, GRADOS	60
RETIROS, CONDICIONES	58
REVISION	41
SALVAMENTO, POSIBILIDAD	48
SEMOVIENTES	18
SERVICIO QUE PRESTARÁ	17
SIST., CARACTERISTICAS	26

SIST., RESPONSABILIDA	131
SIST., CARACTERISTICAS	23
SISTEMA, DISEÑO	114
SISTEMA, ETAPAS	100
SISTEMA, FASES	38
SISTEMA, IMPLANTACION	120
SISTEMA, MODIFICACION	120
SISTEMA, PROPOSICION	120
SISTEMAS, CORRECCION	93
SISTEMAS, ESTUDIO	24
SISTEMAS, FALLAS	90
SITUACION ACTUAL	103
SOBRESEIMIENTO	52
TITULO	1
TRABAJO CARGAS DE	36
TRABAJO INNECESARIO	36
TRABAJO, DIVISION DEL	63
UTILES CIENTIFICOS	18
UTILES VARIOS	18
VEHICULOS	18
VERIFICACION	41