

INTRODUCCIÓN A PROCESOS

Autora: Bertha Naranjo Sánchez

1.1 Procesos

Un proceso es un conjunto de actividades que permiten alcanzar un objetivo específico.

Los procesos deben ser relevados en una organización con la finalidad de alcanzar las 3E (Eficiencia, efectividad y economía) en una entidad.

El proceso está vinculado a la misión, producto y servicios que ofrece la empresa. Es un conjunto de actividades agrupadas en etapas secuenciales.

Existen algunas técnicas de relevamiento de procesos, pero todas ellas se dirigen a los siguientes aspectos:

La labor y el proceso

Qué es lo que debe hacerse?

Con qué equipo se hará el trabajo?

Cómo se hará el trabajo?

Dónde habrá de hacerse el trabajo?

La labor y la relación con labores de otras personas

Quién realizará y a quién irá el trabajo?

Quién controlará el trabajo?

Dimensión de la labor

Cuándo habrá de hacerse el trabajo?

Cuáles serán las condiciones en las que habrá de hacerse el trabajo?

Qué se le pedirá al trabajador (Capacidades, conocimiento o experiencia)?

Cuánto tiempo tomará hacer una unidad de trabajo?

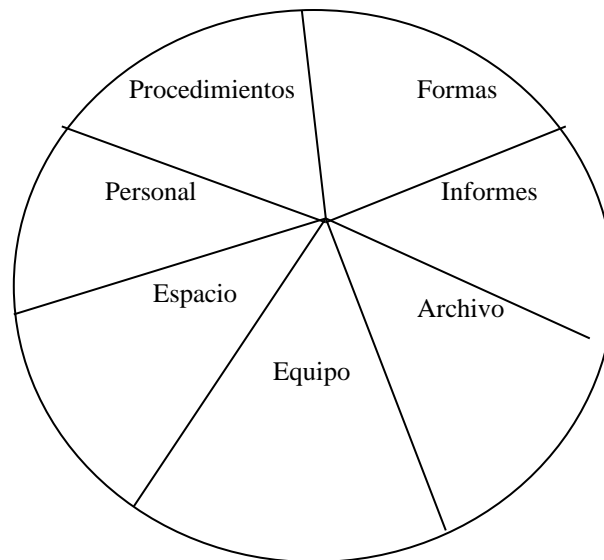
Cuál será la paga por la labor?

Cuál será el costo unitario de hacer el trabajo?

Algunas organizaciones pueden tener macroprocesos dado el tamaño de la misma por ser muy grande los macroprocesos se ramifican a su vez en procesos, éstos en subprocesos, actividades y tareas. Otras empresas en cambio por ser medianas tendrán procesos, subprocesos, actividades y tareas.

1.2 Elementos que intervienen en un proceso

ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN UN PROCESO



El mejoramiento incesante de los procesos permite satisfacer las expectativas cambiantes del cliente.

Edward Demming Considera que el enfoque de los ejecutivos de una organización, debe ser el 96% encaminado hacia el mejoramiento de los procesos y sistemas de trabajo.

Los procesos deben ser mejorados constantemente. Cada proceso debe tener las siguientes características

1.3 Características de los procesos

Tener un inicio y un fin preciso. Muchas veces empieza al punto que otro proceso termina y concluye donde otro inicia.

Tener un dueño la persona de rango más inferior en la organización que puede tomar decisiones que afectan directamente a dicho proceso

Consiste de varios pasos discretos (50 a 200 en empresas grandes) que ocurren cada vez que se ejecuta el proceso.

Cada paso consume tiempo, dinero, materia prima o mano de obra.

Ejemplo:

MACROPROCESOS 1: IMPORTACION
SERVICIO FINAL: RECIBIR CARGA IMPORTADA VIA MARITIMA

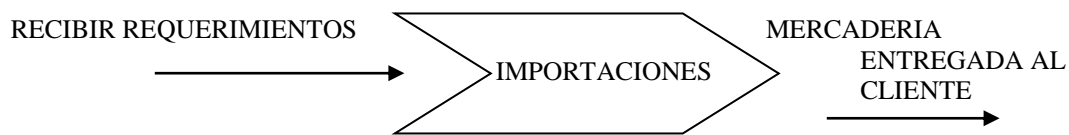


Gráfico 1.- Macroproceso Importación

MACROPROCESOS 2: EXPORTACION
SERVICIO FINAL: DESPACHAR CARGA EXPORTADA VIA MARITIMA

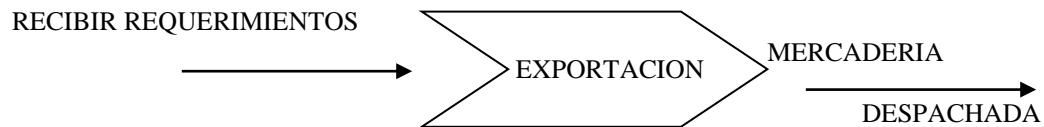


Gráfico 2.- Macroproceso Exportación

Todo proceso, requiere de elementos que lo componen y éstos son: el personal humano que interviene , el tiempo, el dinero, equipo, materiales, producción, planeación , aspectos técnicos, entre otros, así como las funciones en que intervienen ellos en todo el proceso.(Ver cuadro 1)

1.4 Clave numérica por funciones

Se ha elaborado este cuadro que agrupa temas organizacionales que ayudan a la definición de procesos identificando elementos, recursos, departamentos y actores

Cuadro 1

10- <i>Personas</i>	20- <i>Horas</i>	30- <i>Dinero</i>
11-Directo 12-Indirecto 13-Proporción 14-Listas 15-Combinaciones 16-Cambios (inicios, etcétera) 17-Sexo 18-Salud, bienestar 19-Adiestramiento	21-Normales 22-Horas extra 23-Proporción 24-Faltas (ausencias) 25-Vacaciones 26-Disponibles 27-Directas 28-Indirectas 29-Combinaciones	31-Nóminas de salario 32-Presupuesto 33-Pronósticos 34-Programación 35-Tipos promedio 36-Primas 37-Estados financieros 38-Rebaja de costos 39-Impuestos, seguros, viajes
40- <i>Equipo</i>	50- <i>Materiales</i>	60- <i>Producción</i> <i>(A organizaciones)</i>
41-Máquinas 42-Instalaciones 43-Transportes 44-Seguridad 45-Bienes 46-Cuidado de los locales	51-Piezas 52-Materias primas 53-Combustible 54-Programas, pronósticos. Condición 55-Calidad 56-Porcentajes mínimos 57-Conservación 58-Costos 59-Suministros	61-Herramental 62-Procesos 63-Fabricación 64-Submontajes 65-Montajes 66-Fugas 67- Programas, pronósticos. Condición 68-Calidad 69-Pruebas

1.5 Títulos para personal ejecutivo y técnico

En relación al personal que interviene en los procesos se debe tomar en cuenta la actividad y/o tarea que realicen. A estas personas que forman parte importante del proceso, se las reconoce como actores.

Los actores y demás recursos que intervienen de forma estándar dentro de cualquier empresa se bosquejan en el cuadro adjunto (Ver cuadro 2)

Cuadro 2

A menudo los títulos están constituidos por dos o tres partes, y es posible hacer toda clase de cambios y combinaciones, según lo justifique la situación

A. CARGOS FUNDAMENTALES

Director	Jefe	Tecnólogo
Administrador	Dirigente	Técnico
Gerente	Comisario	Auxiliar
Ejecutivo	Presidente	Ayudante
Presidente	Secretario	Adjunto
Funcionario	Especialista	(Función u ocupación específica)
Superintendente	Asesor	contador, ingeniero,
Supervisor	Experto	químico, despachador, tesorero, interventor, estadístico, etcétera

B. RANGO DE CARGOS

Delegado	General
Auxiliar	En jefe
Adjunto	Principal
Vice-	Especial
Ejecutivo	Administrativo
De staff	

C. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

(Función)	(Producto)	(Unidad de Organización)
Ventas	Aceite de combustible	División
Producción	Ceras	Departamento
Control	Frijoles cocidos	Dependencia
etcétera	etcétera	Sección
		Unidad
(Zona geográfica)	(Materia Tratada)	Grupo
Denver	Costo de refinación	Oficina
Costa Oriental	Arancel Aduanal	Proyecto
Ciudad	Catalítico	Servicio
Fábrica x	etcétera	Sucursal
Etcétera		Región
		Distrito
		Zona
		Territorio

Cuando trabajamos con procesos ya existentes debemos aplicar cuestionarios que nos permitan relevar toda la información referente a dicho proceso.

Estos cuestionarios deben ser aplicados a los principales funcionarios, así como al personal operativo que interviene en la ejecución y supervisión del proceso.

Ejemplo de cuestionario de relevamiento de procesos



Cuestionario

Proceso, Subproceso, Actividad y Tarea

Este cuestionario permite identificar los procesos, subprocesos, actividades y tareas de su área. Favor llenar los datos.

DEPARTAMENTO :
PERSONA ENTREVISTADA :
FECHA: HORA DE INICIO : HORA DE TÉRMINO:

▪ **Qué proceso identifica Ud., en su área?**

▪ **Cuál es el objetivo de cada proceso?**

▪ **Qué subprocesos existen en cada proceso?**

▪ **En qué consiste cada subproceso?**

- **Qué entradas necesita el subproceso/Qué salidas arroja el mismo?**

- **Quiénes son los clientes internos y/o externos de su área?**

- **Qué actividades identifica usted en cada subproceso?**

- **Cuál es el objetivo de cada una de las actividades identificadas?**

- **Qué tareas componen a las actividades antes mencionadas?**

2 Actividades de los procesos

Las actividades son un conjunto de acciones y tareas coordinadas y dirigidas a añadir valor, es decir, a poder incrementar el valor de producto o servicio.

Las tareas, en cambio representan la subdivisión de una actividad y constituye el mayor detalle de una acción. No puede ser subdividida. Es la unidad de acción.

Las actividades consumen recursos.

Ejemplo de actividades tenemos:

- Preparar máquina
- Efectuar compras
- Administrar personal
- Enviar pedido
- Realizar control
- Planificar
- Transporte interno
- Ajuste de máquina
- Recepción de pedido
- Inspección de calidad

2.1 Actividades fundamentales

Son actividades indispensables, las cuales forman parte de la operación del negocio.

- Administración
- Control de calidad
- Gestión de compras
- Contabilidad
- Control de almacenamiento
- Cadena de montaje
- Preparación de máquina

2.2 Actividades discrecionales

Son actividades que Contribuyen o no con la obtención de beneficio

- Planificación a medio a largo plazo
- Relación pública
- Control de gestión
- Verificación
- Formación interna
- Mantenimiento preventivo

Se pueden agrupar secciones que realizan varias actividades, lo que originan actividades agrupables

- Tesorería
- Facturación
- Control de cobros
- Control de pagos
- Contabilidad
- Liquidación de tributos

Actividades que son ejecutadas en varios departamentos y constituyen una sola actividad pueden ser:

- Control de hora de trabajo
- Cálculo de incentivos
- Cálculo de salarios

Ejemplo de actividades

Mantener Contabilidad general

Mantener Contabilidad costo

Consejería

Compras

Corte

Control de producción

Dirección general

Embalaje

Envasado

Fabricación

Ingeniería de diseño

Ingeniería de fabricación

Inspección

Laboratorio

Manipuleo de materiales

Manipuleo de edificios

Mantenimiento exterior

Montaje

Mecanizado

Pintura

Primeros auxilios

Proceso de datos

Reparación de herramientas

Reparación de maquinarias

Reparación eléctrica

Recepción

Recibir

Inspeccionar

Almacenar

Despachar

Maquinar
Ensamblar
Probar
Empacar
Hacer reclamos
Supervisar
Negocios con proveedores
Seguridad de compras
Coordinar
Efectuar trámites
Servicios Generales (Agua, electricidad (Aire acondicionado, Instalaciones operativas, instalaciones administrativas), teléfono)

OTRAS ACTIVIDADES OPERATIVAS

Montaje
Limpieza
Soldadura

2.3 Análisis de casos

Caso de aplicación 1

Bosquejar los procesos y actividades estándares en una empresa del sector industrial

PROCESOS

Administrar instalaciones

ACTIVIDADES

Mantenimiento
Seguridad
Remodelación
Construcción

Servicio Post Venta	Instalación Mantenimiento correctivo Servicio de garantía
Plan Estratégico	Pronóstico de Producción Pronóstico de mercado Pronóstico competitivo
Mercadeo	Investigación de mercado Fijación de precios Pronóstico de ventas
Control Financiero	Codificación de transacciones Preparar estados financieros Desembolso efectivo
Administrar beneficios a empleados	Proceso de reivindicaciones Programa de vacaciones Programa de feria
Administrar Recursos humanos	Fijación de metas Monitoreo de metas Capacitación Selección Contratación
Planeación y control financiero	Presupuestación Análisis de capital Análisis de inversiones

Producción	Fabricación Ensamblaje
Visitas de ventas a clientes	Preparación de propuestas Viaje y Logística Seguimiento
Control de materiales	Obtención Transporte Movilización Almacenamiento Despachar Entregar al cliente (Preparar documentación, realizar facturación, cobro)
Preparar licitación/cotización	Determinar precios Determinar costos estimados Preparar cotización
Mercadeo	Escoger clientes Hacer visitas Prepara materiales
Atender a clientes	Procesamiento de pedidos Administración de mercadeo Arreglo de reclamos Asistencia a reuniones

Caso de aplicación 2

Bosquejar los procesos y actividades estándares en una empresa de del sector de
transportación marítima

EXPORTACION	2,1 COMERCIALIZAR ESPACIOS DE EXPORTACION	2.1.1 MERCADEAR ESPACIOS DE EXPORTACION
		2.1.2 PROCESAR INFORMACION EXPORTACION
	ATENDER REQUERIMIENTOS DE 2,2 CONTENEDORES	
		2.2.1 PREPARAR CONTENEDOR
		2.2.2 DESPACHAR CONTENEDOR
	2,3 ATENDER CARGA	
		2.3.1 RECIBIR CONTENEDOR
		2.3.2 ALMACENAR CONTENEDOR
		2.3.3 MONITOREAR CONTENEDOR
		2.3.4 RECOPIRAR INFORMACION DE CONTENEDOR
	2,4 EMBARCAR	
		2.4.1 CARGAR BUQUE
	2.4.2 DESPACHAR BUQUE	
	2.4.3 EMITIR Y ENTREGAR DOCUMENTACION	

Se bosqueja en este cuadro un ejemplo de procesos y actividades de una organización dedicada al sector de transportación marítima. Esto constituye un relevamiento de información exhaustivo que debe efectuarse siempre dentro del enfoque de la más alta gerencia y en talleres que permitan la recolección de este tipo de información.

Se estila efectuar un breve curso o seminario de capacitación a los participantes en este relevamiento con la finalidad de revisar conceptos varios que permitan globalizar todos los criterios y estandarizar términos en el trabajo a desarrollar.

Caso de aplicación 3

Bosquejar los procesos y actividades estándares en una empresa del sector comercial que comercializa sus productos a crédito.

PROCESOS

ACTIVIDADES

Planificación de marketing
Comunicar Mercadeo
Analizar Mercadeo
Desarrollar nuevos clientes

Realizar telemarketing
Visitar cliente
Explorar oportunidades de negocio
Elaborar propuesta
Elaborar agenda
Procesar agenda

Administrar precios

Mercadeo/Ventas

Publicitar
Vender
Atender a clientes

Crédito

Realizar informe de crédito
Analizar crédito
Desembolsar fondos

Cartera

Monitorear
Notificar
Recuperar

Contabilidad

Procesar transacciones contables
Obtener estados financieros

Caja

Desembolsar fondos

2.4 Documentación de proceso y actividades

Se deben crear manuales que faciliten la comprensión de los procesos y actividades. Para el efecto se deben diseñar de forma clara estos documentos, destacando la relación que guardan cada uno de ellos.

En algunos casos este manual es identificado como un glosario de procesos y Actividades, cuando forma parte integrante de una síntesis o informe gerencial.

En todo caso se deberán elaborar manuales que reflejen la definición de cada proceso y actividad, especificando las tareas que la componen.

Ejemplo: Manual de procesos (COSTEO ABC)

ACTIVIDADES DEL NEGOCIO

1.- MERCADEO Y DESARROLLO

1.01.- CAPACITAR CLIENTES

Representa el tiempo ocupado en capacitar a las IFIS, usuarios finales, ONGS, Universidades, Institutos; en lo que se refiere al acceso a líneas de crédito.

1.02.- DETERMINAR NECESIDADES Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Representa el tiempo incurrido en levantar información sobre las necesidades no satisfechas por los créditos otorgados y servicios prestados tanto a las IFIS como a los usuarios finales; así como el grado de satisfacción logrado.

1.03.- DISEÑAR PRODUCTOS

Representa el tiempo empleado en crear nuevos productos que satisfagan las demandas del mercado.

1.04.- PUBLICIDAD E IMAGEN

Representa el tiempo ocupado en la promoción y desarrollo de imagen de la XXX y de los productos y servicios que ofrece la misma a través de campañas publicitarias, charlas y comunicación en distintos medios de difusión.

1.05.- REDISEÑAR PRODUCTOS

Representa el tiempo empleado en rediseñar los productos ya existentes para adaptarlos a los requerimientos de los clientes.

2.- CREDITO

2.01.- ANALIZAR ESTADO DE CARTERA

Representa el tiempo empleado en analizar y verificar la cartera de la IFI y emitir una comunicación a la misma en caso de encontrarse en mora.

2.02.- ANALIZAR SOLICITUD

Representa el tiempo empleado en revisar y verificar la solicitud presentada para acceder a los Fondos otorgados por la XXX y/o verificar el cumplimiento de condiciones especiales que constan en los acuerdos de aprobación; si no está completa la solicitud, se devuelve la misma a la IFI con una carta de explicación.

2.03.- DESEMBOLSAR FONDOS

Representa el tiempo ocupado en elaborar solicitudes y certificados de desembolso de la operación, se certifica la existencia de Fondos y se ejecuta el desembolso correspondiente a la misma.

2.04.- EVALUACION Y SUPERVISION AMBIENTAL

Representa el tiempo empleado en la supervisión ambiental de los proyectos presentados a las IFIS por el beneficiario final, se elabora el informe correspondiente y se emiten recomendaciones que después son enviadas a las mismas.

2.05.- MANEJAR MODALIDADES

Representa el tiempo empleado en tramitar el redescuento, anticipos y prestamos en general de los Fondos que la XXX otorga a las IFIS por línea de crédito.

2.06.- SUPERVISAR A LAS IFIS

Representa el tiempo ocupado en realizar agrupaciones de IFIS de acuerdo a la calificación que se les ha otorgado; se determina una muestra y se procede a realizar una revisión aleatoria del empleo de fondos de la muestra escogida. En caso de alguna anomalía en la muestra, la supervisión se extenderá al Beneficiario Final.

3.- FIDUCIA Y EMPRESAS

3.01.- FIDUCIA

Representa el tiempo empleado en realizar negocios fiduciarios, contactos con sectores para este fin, realizar titularizaciones.

3.02.- PROYECTOS DE DESINVERSION

Representa el tiempo empleado en analizar propuestas de liquidación, realizar avalúos, contratación de liquidador profesional de empresas y seguimiento del proceso de disolución de las mismas.

3.03.- PROYECTOS DE INVERSION

Representa el tiempo empleado en realizar valoraciones y recomendaciones para la aprobación de inversiones, concursos de ofertas, venta y transferencia de acciones, creación de empresas, control y seguimiento de los procesos de constitución de las mismas hasta su puesta en operación.

3.04.- SUBASTAR CARTERA

Representa el tiempo empleado en coordinar la valoración de la cartera, constituir el fideicomiso, titularización y emisión de títulos valores.

4.- FINANZAS

4.01.- ADMINISTRAR RECURSOS FINANCIEROS

Representa el tiempo empleado en verificar los papeles que se venden y el análisis de la rentabilidad de los mismos, administrar obligaciones/títulos valores, la consulta y compra de divisas en el Banco Central o en el Sistema Financiero, manejar pasivos y servicio de la deuda.

4.02.- CAPTAR RECURSOS

Representa el tiempo empleado en analizar, proyectar y seleccionar las alternativas para realizar captaciones en organismos multilaterales de crédito, Banca Privada y a través de la emisión de obligaciones/títulos valores.

4.03.- MANDATOS

Representa el tiempo empleado en buscar capitalistas y realizar la negociación correspondiente a la captación de recursos y proceder con el seguimiento respectivo.

4.04.- NEGOCIAR EXCEDENTE

Representa el tiempo ocupado en realizar inversiones en el mercado bursátil y extrabursátil y envío a registro respectivo en el BackOffice.

2.5 Análisis de casos

Bosquejar documentadamente, las actividades que interviene en los procesos de una empresa dedicada a la colocación de productos financieros.

3. Políticas y Procedimientos en los procesos

3.1 Políticas de los procesos

Se puede definir como política cualquier regla que guíe, regule o limite las acciones de una entidad. Las políticas pueden ser generales o estar orientados a un proceso específico. En las empresas existen este tipo de regulaciones que deben ser revisadas por el auditor para facilitar la comprensión de los procesos.

EJEMPLO DE POLÍTICAS

Enfoque: Tramitación de los traslados y ajustes presupuestarios del personal.

Será norma y práctica de la empresa trasladar a empleados de un departamento a otro cuando las necesidades del trabajo reclamen dicho traslado.

Los traslados de personal no se harán sin que antes se ajusten los presupuestos corrientes de personal y los registros de carga de trabajo que corrientemente lleva la sección de presupuesto y planeación de la división y contabilidad de finanzas.

Revisión de las políticas

Las políticas generales obtenidas durante la primera fase deben ser revisadas y comparadas con la misión principal de la entidad, la legislación aplicable y los objetivos trazados para determinar cualquier falta de consistencia o vacío. Deficiencias en sus políticas y su comunicación a los servidores pueden indicar un área crítica muy importante para el desarrollo posterior del hallazgo apropiado.

3.2 Procedimientos en los procesos

Los procedimientos constituyen la especificación de los pasos involucrados en el desarrollo de un proceso. Son métodos especificados para efectuar las actividades de conformidad con las políticas.

Los procedimientos deben propender al máximo la efectividad, eficiencia y economía, deben ser escritos de la forma más simple y deben ser diseñados de forma tal que generen el menor costo posible.

Los procedimientos garantizan la adecuada ejecución de las operaciones de la entidad.

EJEMPLO DE UNA ESPECIFICACION CORRIENTE DE PROCEDIMIENTOS
EJEMPLO DE GUION DE PROCEDIMIENTO

Traslado de personal

OBLIGACIÓN DE :	ACCION
Supervisor cedente	1.Llena la forma 123, “Petición de traslado” 2.Envía los dos ejemplares al departamento de presupuesto y planeación
Presupuesto y planeación	3.Ajusta los registros de presupuesto y carga de trabajo 4.Envía los dos ejemplares de la forma 123 al departamento de personal
Personal	5.Consigue la firma del supervisor del departamento receptor 6.Anota la fecha efectiva del traslado en la forma 123 a) Envía la copia 2 al departamento receptor b) Archiva la copia 1 7. Notifica por teléfono al departamento cedente la fecha en que entra en vigor el traslado
Supervisor cedente	8. Poner la copia de la forma 123 en el expediente del personal 9.Envía el expediente sacado del departamento personal al departamento receptor
Supervisor receptor	10.Hace las anotaciones permanentes que reflejan en cambio

11. Guarde el expediente del empleado en el archivador, bajo llave, del personal

Los procedimientos al igual que las políticas deben ser sometidos a revisión y mejora continua o periódica. Una técnica para revisarlos y analizar su productividad es el Diagrama ASME, utilizado en Ingeniería mecánica, así como en otras ramas del saber o ciencias.

3.3 Herramientas de Diagramación

Existen muchas herramientas de diagramación de procesos y procedimientos una de ellos es Visio, BPWIN, Visual Paradigm, entre otros. Todas las herramientas usan técnicas de diagramación, de la cual comentaré el Diagrama ASME.

Diagrama ASME

Los Elementos que componen el diagrama ASME son símbolos gráficos, entre los que se encuentran:

- ❖ Operación
- ❖ Inspección
- ❖ Transporte
- ❖ Retraso O Demora o Espera
- ❖ Almacenamiento/archivo

Operación refleja actividades o tareas que ejecuten una acción productiva y que ocupan recursos dentro del proceso o actividad

Inspección.- son todas aquellas tareas que evalúan, supervisan otras tareas

Transporte.- Refleja la movilización de productos/documentos/servicios

Retraso/Demora o Espera.- Bajo este concepto se agrupan todas las tareas que implican tiempos muertos o espera de tiempo para que una actividad o tarea siguiente se realice.

Ejemplo:

Bosqueje estas actividades en su orden respectivo e identifique el porcentaje de productividad. Grafique la secuencia utilizando el Diagrama ASME.

DATOS:

Orden de actividad	Actividad	Duración
6	Enviar forma 1 a compras	1 día
7	Revisar forma de pedido	5 min
8	Enviar pedido a proveedor	1 día
1	Llenar forma de pedido	10 min
2	Enviar forma al Gerente General	1 día
3	Solicitar firma del Gerente	1 min
4	Enviar forma a Financiera	1 día
5	Registro de gastos	3 min

Para poder realizar este diagrama tenga en cuenta el orden, pues establece la secuencia correcta de la operación en sí. Luego utilice el símbolo que corresponda de acuerdo a la actividad que se realice.

Finalmente establezca que actividades son productivas y calcule el porcentaje de productividad utilizando la fórmula que el profesor aplica en clase.

Diagrama ASME

EVALUADOR DE ACTIVIDAD

Orden	División	Pasos	OPERACIÓN			TRANSPORTE		INSPECCIÓN		Tiempo hrs	Comentarios
			frecuencia	→	D	↑	↓				
1							ESPERA	ALMACENAMIENTO			
2											
3											
4											
5											
6											
PASOS											
VECES											

3.4 Preparación de manuales de procedimiento

Los procedimientos deben estar debidamente documentados, razón por la cual se crean los manuales de procedimiento que acorde a la orientación se clasifican en:

Manuales intradepartamentales

1. Describen los procedimientos y procesos que están en vigor únicamente dentro de los límites de departamento
2. Los procedimientos comienzan al llegar los documentos al departamento y terminan cuando aquellos salen del departamento.
3. se emplean para instrucción en el departamento
4. Presentan los detalles de cada operación y el flujo de trabajo.
5. Preparación del control en un punto para que asegure la estandarización. Por lo general, el control se hace en la unidad de métodos de la oficina.

Manuales interdepartamentales

1. Describen los procedimientos, desde su iniciación hasta su conclusión definitiva, sin tomar en cuenta los departamentos
2. Generalmente, son más extensos y completos que los manuales intradepartamentales y abarcan todos los departamentos de la organización.
3. Deberán ser de magnitud limitada para que su consulta sea pronta y llevarán índices abundantes que faciliten la pronta localización de la información.

Índices de los manuales

1. Para los manuales pequeños bastará con un índice por capítulos
2. Los manuales grandes requieren un sistema de índices más extenso
 - a) Las materias deben repartirse en divisiones principales, de acuerdo con una clasificación primaria de temas.
 - b) Luego puede hacerse una división secundaria de temas, repartiendo éstos en secciones.

Fechas de los manuales

1. Cada sección deberá llevar la fecha en que se terminó o corrigió, para que así se sepa cuándo entraron en vigor sus disposiciones.
2. En cualesquiera cambios hechos a las páginas o en las páginas sustitutivas, deberán verse las fechas de la correspondiente corrección.

Ilustraciones y documentos de muestra

1. Hacen la explicación de las rutinas más legibles y comprensibles.
2. Son ejemplos:
 - a) Cuadros sinópticos de la organización.

Todo manual de procedimiento debe contener:

- Objetivo
- Alcance
- Revisión y Aprobación
- Responsabilidades
- Definiciones
- Procedimiento
- Anexos, Formas y diagramas

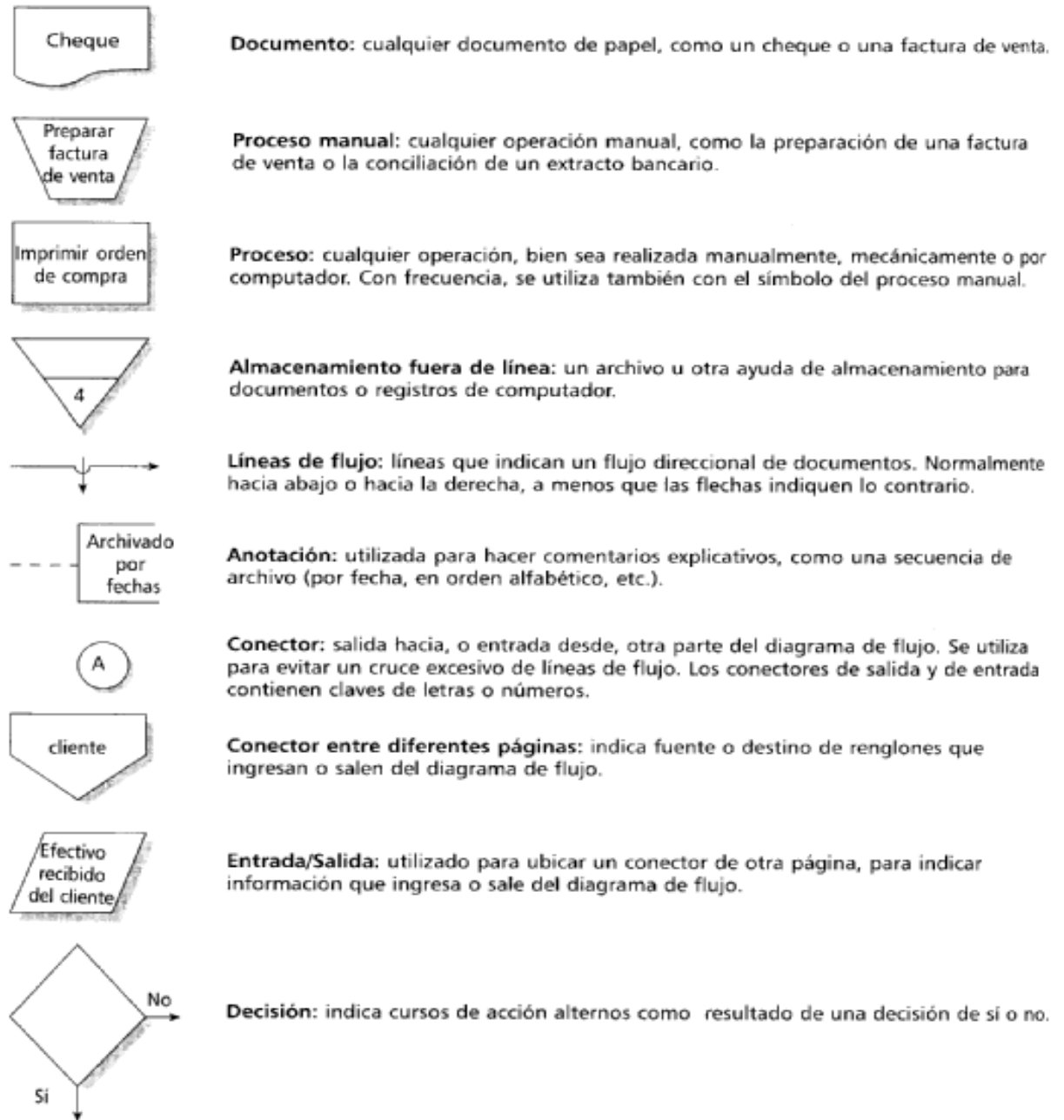
Herramientas:

- ❖ Diagramas manuales usando técnicas de diagramación
- ❖ Paquete de software de dibujo para flujogramas: Ej: VISIO
- ❖ Paquete de software de análisis y simulación: Ej: Visual Paradigm

Elaboración de flujograma

El flujograma es el bosquejo gráfico de todos los pasos, descritos en forma secuencial para reflejar de forma sencilla y simplificada un procedimiento.

Los principales símbolos utilizados son:



Símbolos especiales para sistemas de computador

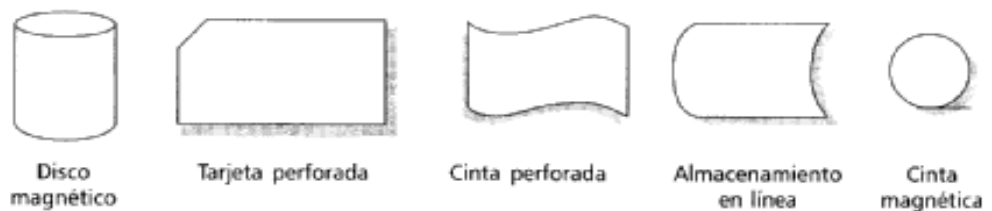


Figura 7-5 Símbolos de elaboración de diagramas de flujo de uso generalizado.

4. PRINCIPALES PROCESOS DE UNA ORGANIZACIÓN

4.1 TESORERÍA

Incluya funciones de manejo de capital

El ciclo de tesorería podría incluir:

Relaciones con instituciones financieras (Bancos comerciales, de inversión, acreedores, corredores de valores y analistas financieros)

Administración de monedas extranjeras

Relaciones con accionistas

Conexiones con terceros que actúan como agentes de transferencias

Registro de acciones

Administración de acciones concedidas a los empleados

Administración de deudas

Custodia de efectivo y valores

Conciliación de saldos

Administración de planes de inversión y reinversión

Acumulación/ pago de intereses y dividendos

Funciones típicas

Reconocimiento de necesidades de efectivo

Distribución de efectivo disponible

Devolución de efectivo a los inversionistas y a los acreedores

Ingresos de efectivo

Desembolsos de efectivo

Asientos comunes

Incurrir en deudas y pagarlas

Emitir y retirar acciones

Adquirir y vender acciones

Comprar y vender inversiones

Acumulaciones, cobros y pagos de intereses y dividendos

Amortización de descuentos, gastos y primas diferidas, relacionados a deudas e inversiones.

Cambios en valores de inversión y deuda

Compra y venta de moneda extranjera

Formas y documentos vitales

Certificados

Títulos de acciones

Papel comercial y otros efectos o documentos a pagar

Acciones, bonos y otros documentos adquiridos como inversiones

Cheques de dividendos e intereses

Contratos de cambio de moneda

Convenios de plan de beneficios al empleado

Bases de Datos

Datos estáticos

Archivos de accionistas, bonistas, inversionistas, etc

Anexos o cédulas de dividendos e intereses

Datos dinámicos

Saldos de cuentas bancarias

Cartera de inversiones

Cartera de saldos de mayores auxiliares de inversionistas y acreedores

4.2 ADQUISICIÓN Y PAGO

Incluye funciones como:

Adquirir bienes, mercancías y servicios y mano de obra

Propiedades, planta y equipo

Mercancías (Inventario) usadas directamente en el proceso de la producción, en la prestación de servicios o que se adquieren para la reventa

Servicios personales: Nómina, mano de obra directa e indirecta, ejecutiva, administrativa y funcional

Suministros o abastecimientos de producción o de otra área

Servicios públicos tales como: agua, electricidad, teléfono

Servicios profesionales tales como legales y de contabilidad, etc.

Pagar adquisiciones, impuestos, alquileres, derechos y privilegios.

Clasificar, resumir e informar lo que se adquirió y pagó

Funciones típicas

Seleccionar proveedor

Solicitar compra

Comprar

Recibir

Controlar calidad

Establecer cuentas a pagar

Desembolsar efectivo

Contabilidad de proyectos

Asientos comunes

Desembolsos de efectivo

Ajustes

Distribuciones de cuentas

Pagos adelantados

Acumulaciones

Formas y Documentos Vitales

Solicitudes de Compra

Ordenes de compra

Documentos de recepción

Facturas de proveedores

Notas de débito y de crédito

Comprobantes

Solicitudes de cheques

Cheques

Autorizaciones par desembolsos de proyectos

Bases de datos

Datos estáticos

Archivo de proveedores (Datos generales del proveedor, listas de Precios)

- Nombres y direcciones de proveedores.
- Precios.

Mayor auxiliar de obras en procesos (dinámico)

Cuentas a pagar (dinámicas)

- Cuentas pendientes
- Historial de pago.

Compromisos de compra (dinámicos)

- Ordenes de compra pendientes

Datos Dinámicos

Cuentas a pagar (Cuentas pendientes, historial de pago)

Mayor auxiliar de obras en proceso

Compromisos de compra (Ordenes de compra pendiente)

Enlaces Normales

COMPRA

- Desembolsos de efectivo al ciclo de tesorería
- Recepción de bienes, mercancías y servicios al ciclo de conversión
- Resúmenes de transacciones (asientos de diario) al ciclo del informe financiero.

Dentro de la adquisición de bienes intervienen algunos departamentos o áreas funcionales tales como:

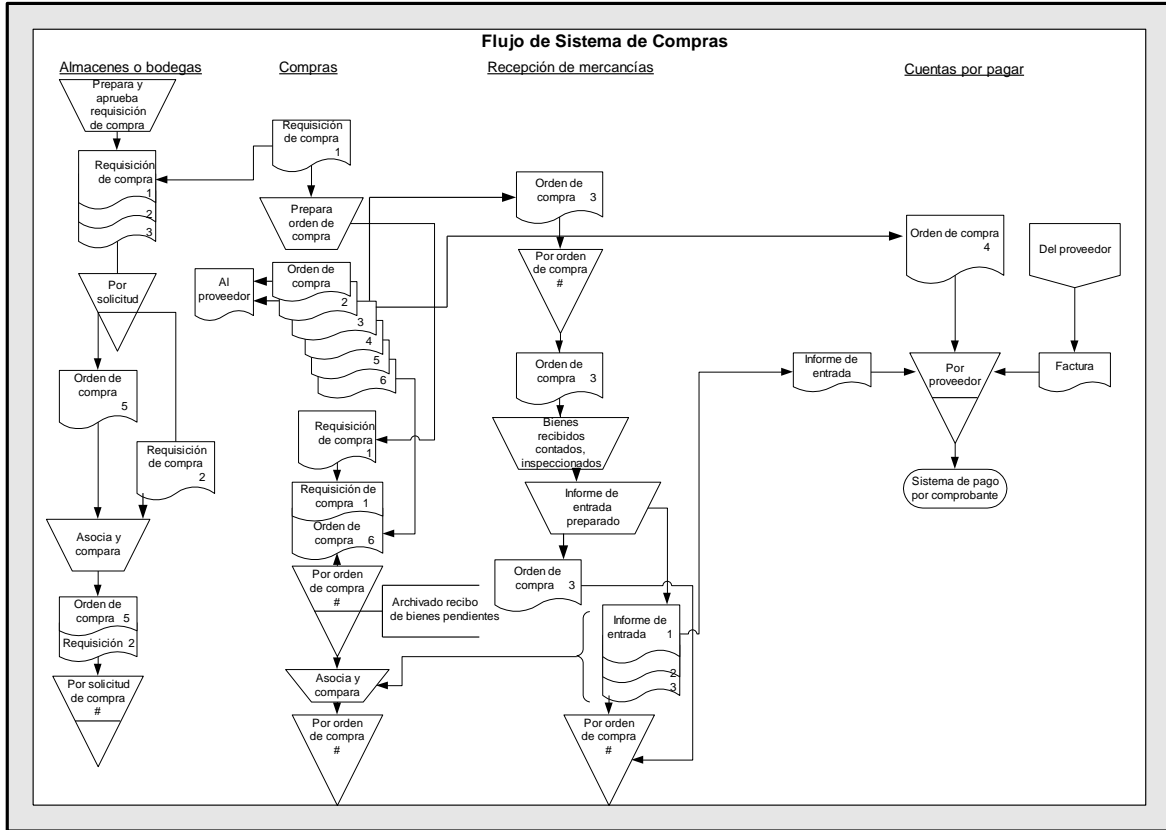
1. Recepción
2. Crédito y Cobranzas
3. Caja-Pagaduría
4. Contabilidad
5. Financiero
6. Contraloría
7. Compras

La función de Compras tiene como objetivos:

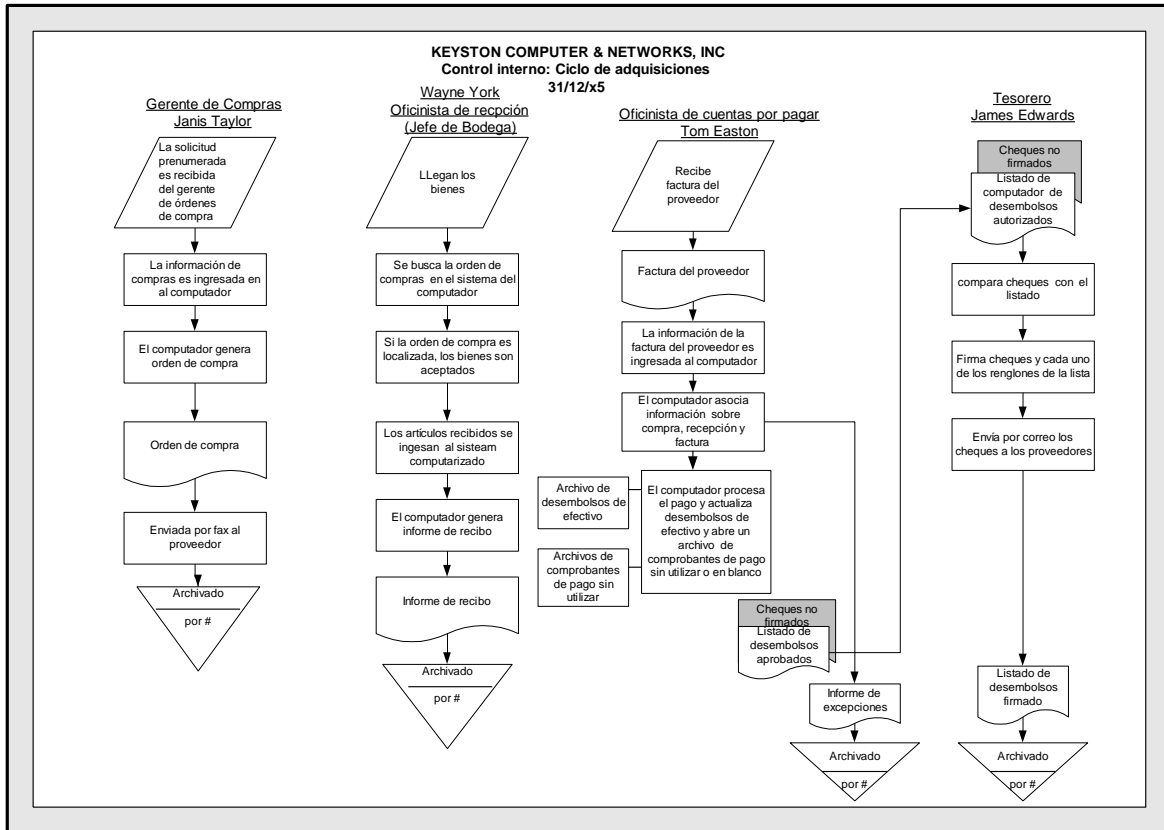
- Reducir el nivel de inventario
- Combinar lotes pequeños en compra de lotes grandes
- Implantar control de calidad en las compras
- Establecer políticas de adquisición y licitación
- Mantener registro de los productos
- Establecimiento de proveedores
- Establecimiento de Políticas de compra
- Establecimiento de Condiciones de compra

Los principales indicadores del Departamento de Compras son:

1. Valor de compras totales / Ventas totales comparadas con el año anterior
2. Total de compras/Número de compras
3. Porcentaje de compras rechazadas
4. Porcentaje de paralización de la producción por falta de materia prima
5. Inventario/Ventas
6. Costo promedio de Orden de compra
7. Tiempo promedio de entrega de pedidos
8. Número de orden por mes en comparación con el año anterior



Especificación detallada por funciones



Ejemplos de aplicación

En una empresa de hoteles se encontró el siguiente caso. Dos compradores supuestamente manipularon una oferta de productos alimenticios, entregando a un proveedor información sobre una oferta competitiva. Con esta información, el proveedor obtuvo un sinnúmero de contratos pues, siempre ofrecía la cotización más baja.

A cambio los compradores recibieron cientos de miles de dólares en pagos de soborno, recibidos mensualmente del proveedor, en forma de efectivo pagado fuera de la oficina.

La naturaleza no contabilizada de los sobornos, hace que sea más difícil detectarlos.

Parámetros de control o factores que podrían ser analizados para identificar estos casos son:

- Empleado que viva en un nivel que sobrepase sus medios
- Base inapropiada para seleccionar proveedores
- Selección de proveedor con precios altos o precios que han aumentado significativamente

- Registro de compras que indica que una compañía gana contratos consistentemente por cotizar más bajo con frecuencia por un margen relativamente pequeño.
- Compras continuas da un proveedor que ofrece productos de calidad cuestionable
- Propinas de otros empleados

4.3 CONVERSIÓN

(Fabricación)

Funciones típicas

Contabilidad de costos

Control de fabricación

Administración de inventario

Contabilidad de propiedades

Asientos Comunes

Depreciación y amortización de costos diferidos, incluso de propiedades

Retiro de propiedades

Transferencia de inventario (de materia prima a producto en proceso a producto terminado)

Gastos de fabricación absorbidos

Variaciones, incluso desperdicios.

Cambios en el valor en libros de inventarios, propiedades y otros costos diferidos

Formas y documentos vitales

Tarjetas de mano de obra

Peticiones de materiales

Ordenes de producción o de taller

Boletas de movimiento

Boletas de residuos o desperdicios

Hojas de trabajo de tipos y de aplicación de gastos de fabricación.

Autorización de ajustes de inventario

Solicitudes para desembolsos capitalizables.

Bases Usuales De Datos

Archivo maestro de propiedades (dinámico)

Archivo maestro de productos (referencia)

- Información de costo
- Relaciones de materiales
- Hojas de rutas

Análisis de amortizaciones de cuentas (dinámico)

Enlaces Normales

Entradas de material y mano de obra del ciclo de adquisición y pago.

Embarques de productos al ciclo de ingreso

Resúmenes de actividad (asientos de diario) al ciclo de informe financiero.

4.4 INGRESO

Funciones Típicas

Concesión de crédito

Entrada de pedidos

Entrega o embarque

Facturación.

Contabilización de comisiones

Contabilización de garantías

Cuentas a cobrar

Ingreso del efectivo

Cobro (v.g., gestión de cobro de atrasos)

Ajustes de facturas

Costeo de las ventas

Asientos Comunes

Ventas

Costos de ventas

Ingresos de caja

Devoluciones y rebajas en ventas

Descuentos por pronto pago

Provisiones para cuentas dudosas

Cancelaciones (castigos) y recuperaciones de cuentas canceladas

Gastos de comisiones

Pasivo por impuestos a las ventas

Acumulación de gastos de garantías

Formas y documentos vitales

Pedidos de clientes

Ordenes de venta o de embarque

Conocimientos de embarque

Facturas de venta

Avisos de remesa a clientes

Formas para ajustes a clientes

Bases usuales de datos

De referencia

Archivo maestros de clientes y de crédito

Catálogos de productos y listas o archivos de precios

Dinámicas

Archivo de órdenes pendientes

Detalle de cuentas a cobrar

Archivo de análisis e históricos de ventas

Enlaces Normales

Ingresos de caja al ciclo de tesorería

Embarques de productos del ciclo de conversión.

Resúmenes de actividad (asiento de diario) al ciclo de informe financiero.

4.5 FINANCIERO

Funciones Típicas

Pases al mayor general

Obtención de datos para exposiciones suplementarias

Preparación de asientos de diario (si no se hace en otros ciclos)

Consolidación

Conversión de datos en otra moneda

Preparación de informes

Retención de registros financieros

Asientos Comunes

Valuación (Si no se prepara en otros ciclos)

Eliminaciones

Reclasificaciones

Formas y documentos vitales

Asientos de diario

Estados financieros y otros informes

Bases Usuales De Datos

De Referencia

Clasificación de cuentas

Presupuestos

Tipos de cambio de moneda

Dinámicas

Mayor general

Mayores auxiliares

Enlaces Normales

Asientos de diarios de otros ciclos

Informes a la función de planeamiento financiero y control

Informes Comunes

Balances de comprobación

Balances generales y estados de ganancias y pérdidas

Informes por responsabilidades

Informe de ganancias y pérdidas por divisiones u otras secciones

Estados de movimiento de efectivo y de origen y aplicación de fondos

Declaraciones de impuesto a las ganancias.

4.6 NÓMINA Y PERSONAL

Los principales aspectos de control de la nómina son:

Contratación del personal

Control del tiempo

Preparación y contabilización de la nómina

Distribución del pago (Cheque o efectivo)

Control de personal

Análisis de sistemas implantados

Técnicas y medios de motivación

Ambiente laboral

Relaciones sindicales

Reglamentos

Contratos de trabajo

Análisis de puestos

Programas de capacitación y adiestramiento

Organización

Caso de aplicación

En una empresa se establecen las siguientes áreas del Dpto de Recursos Humanos. Obtener los enfoques respectivos a cada una de estas áreas y los microprocesos vinculados

Las áreas establecidas son:

- 1.- Servicios
- 2.- Beneficios Legales
- 3.- Trabajo Social
- 4.- Control
- 5.- Seguridad e Higiene Industrial

Los enfoques de atención de cada área son:

1.- SERVICIOS

- 1.- Préstamo
- 2.- Anticipo
- 3.- Seguro Médico
- 4.- Alimentación
- 5.- Capacitación
- 6.- Expreso Contratado
- 8.- Prestaciones al IESS

2.- BENEFICIOS LEGALES

- 1.- Vacaciones
- 2.- Comisariato
- 3.- Beneficios Sociales (IESS)
 - 3.1 Préstamo Quirografario
 - 3.2 Retiro de Fondo de Reserva del Personal Activo
 - 3.3 Devolución Fondo de Reserva Personal Cesante
 - 3.4 Jubilación del IESS
 - 3.5 Seguro de Cesantía

- 4.- Pago del Décimo Tercer Sueldo
- 5.- Pago del Décimo Cuarto Sueldo
- 6.- Pago de utilidades
- 7.- Pago de Componente salarial
- 8.- Aportes Empresariales al IESS
 - 8.1 Depósito Fondo de Reserva
 - 8.1.1 Personal Activo
 - 8.1.2 Personal Cesante
 - 8.2 Pago de Aportes personales y patronales

3.- TRABAJO SOCIAL

- 1.- Permiso
- 2.- Licencia Médica
- 3.- Accidente de trabajo
- 4.- Eventos

4.- CONTROL

Control de Personal

- 1.- Selección de Personal
- 2.- Contratación
 - 2.1 Estable
 - 2.2 Eventual
- 3.- Evaluación de personal en período de prueba
- 4.- Transferencia de personal
- 5.- Cambio de cargo
- 6.- Cambio interdepartamental
- 7.- Sanciones disciplinarias

Control de Actividades

- 1.- Tarjetero
- 2.- Liquidación de haberes

Control de Gastos

- 1.- Gastos de Viaje
- 2.- Recorrido
- 3.- Rol de pago
- 4.- Pago de Impuesto a la Renta
- 5.- Pago al Tribunal de Menores
- 6.- Análisis de Cuentas

- 7.- Nivelación Salarial
- 8.- Certificado del IESS

5.- SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

- 1.- Seguridad Integral
- 2.- Higiene Industrial
- 3.- Uniformes e implementos de seguridad
- 4.- Atención Médica en Dispensario Local

Como podemos observar estos criterios relevados identifican una estructura general del área de Recursos Humanos de algunas empresas

Otros enfoques de control de Nómina y personal, se detallan a continuación

Funciones típicas

- Seleccionar el personal
- Analizar relaciones laborales
- Efectuar registros de asistencia
- Contabilidad de nómina
- Desembolsar nómina

Asientos comunes

- Nóminas pagadas
- Beneficios de empleados
- Distribuciones de mano de obra
- Ajustes de Nómina
- Pagos Adelantados
- Acumulaciones

Bases de datos

Datos estáticos

Archivo maestro de empleados (Datos generales del empleado, tipos de retribución, beneficios)

- Nombre de los empleados e información conexas
- Tipos de retribución.
- Elementos de beneficios a empleados

Datos Dinámicos

Registros de salarios de empleados

Formas y documentos vitales

Avisos de acción de personal

Informes de tiempo

Tarjetas de reloj/Lectores de código de barra, huellas digitales, iris, entre otros

Formas de autorización de ajustes de nómina

Formas de autorización de pagos especiales (pagos por enfermedad, regalías, anticipos, etc.)

Cheques

Enlaces Normales

Desembolsos de efectivo tesorería

Recepción de servicios de mano de obra ciclo de conversión

Resúmenes de transacciones (asientos de diario) al ciclo del informe financiero.

4.7 CAJA

Procesos

Administración de Caja

Control de Caja

Esquemas de Control

Desembolsos de Caja

Reposición de Caja

Arqueo de Caja

4.8 INVENTARIO

Proceso: Administración de Bodega e Inventario

Actividades

Almacenamiento de Productos
Codificación de Productos
Clasificación de los inventarios
Baja de inventarios
Control presupuestario de materiales
Toma Física de Inventarios
Elaborar Pedidos
Recepción de Productos
Despacho de Productos
Devolución de Productos
Transferencias entre bodegas

4.9 Esquemas de Control

El control debe estar presente en los procesos, las actividades y tareas. Los esquemas son variados desde las políticas, normas, leyes y reglamentos, hasta letreros de prevención, cartas, inspectores, supervisores, controles automáticos de sistemas o procesos.

Se deben implementar esquemas de control en los principales procesos de una organización, esto es en la:

Función de compras

Función de recepción

Función de almacenamiento

Función de distribución

Función de producción (En el caso de procesos de conversión)

Función de compras

El proceso de compra inicia con una solicitud de compra o pedido, la cual debe ser aprobada por el departamento de almacenamiento u otro departamento que necesita dichos bienes o servicios. Una copia de la solicitud se envía al departamento de compras con la finalidad de preparar la orden de compra debidamente numerada.

En algunas empresas grandes se expiden pedidos de compra, sólo si se cumple con otros procedimientos, tales como: determinar la necesidad del artículo, obtener ofertas competitivas, obtener aprobación del aspecto financiero.

Deben enviarse copias de la orden de compra a los departamentos de Contabilidad y de recepción.

El pedido de compra puede hacerse por teléfono por parte del comprador, pero debe ser formalmente preparado y enviado.

Función de recepción

Todos los bienes recibidos, sin excepción deben ser ingresados a la empresa a través del departamento de recepción, el cual es independiente de los departamentos de compra, almacenamiento y despacho.

El departamento de recepción ejecuta algunas actividades y/o tareas, entre ellas:

Verifica cantidades de bienes recibidos

Detecta mercancía dañada o defectuosa

Prepara informes de entrada

Transmite/envia bienes recibidos al departamento de almacenamiento

Función de almacenamiento

A medida que los bienes son enviados a los almacenes, éstos deben ser contados, inspeccionados y notificados como recibidos.

El departamento de almacenamiento notifica al departamento de contabilidad la cantidad recibida que es ingresada y puesta en existencia

El departamento de almacenamiento firma como responsable de la custodia de los bienes durante su tiempo de almacenamiento.

Función de distribución

Una vez que los bienes se encuentran debidamente ingresados, éstos deben ser enviados a los usuarios solicitantes, para lo cual deberá emitir una solicitud prenumerada en la que se

registre la firma de entrega, así mismo se deberá enviar copia del recibo al departamento de contabilidad para distribución de costos y al departamento de almacenamiento.

Las solicitudes deben ser tachadas a una orden específica, Ejemplo: Una orden de trabajo que motive o justifique su uso. Esto se aplica en empresas grandes, las cuales sirven para autorizar los retiros de la bodega.

Función de producción

La producción global debe ser controlada mediante un programa de producción de maestro, el cual incluye las necesidades de producción en un período dado

ANÁLISIS DE CASOS

Analice los siguientes casos e identifique los errores y/o debilidades que se han encontrado.

- 1.- Un cajero no registra las ventas en efectivo y se lo roba.
- 2.- Un auxiliar contable omite accidentalmente la contabilización de las entradas del día de una registradora.
- 3.- Un cajero malversa los pagos en efectivo de los clientes sobre los documentos por cobrar, al no contabilizar las entradas en las cuentas de los clientes
- 4.- Un auxiliar contable no registra accidentalmente el pago de un documento por cobrar
- 5.- Un auxiliar contable prepara un cheque para sí mismo y lo contabiliza como si hubiera sido girado a un proveedor
- 6.- Cuando se recibe una factura de un proveedor se contabiliza una compra y ésta se registra nuevamente cuando el proveedor envía un duplicado de la factura
- 7.- Un asistente contable prepara un cheque a su nombre y lo registra como si hubiera sido emitido a un gran proveedor
- 8.- Se hace un desembolso para pagar una factura de bienes que no han sido recibidos
- 9.- Los bienes son ordenados pero despachados a una dirección inapropiada y son robados.
- 10.- Una compra es registrada cuando se recibe una factura de un proveedor, y se registra nuevamente cuando el proveedor envía el duplicado de la factura.

CASOS CON SOLUCIÓN:

- 1.- Un cajero no registra las ventas en efectivo y se lo roba.
 - ❖ Supervisión inadecuada de los cajeros
 - ❖ No se estimula a los clientes a obtener recibos por el pago en efectivo
- 2.- Un auxiliar contable omite accidentalmente la contabilización de las entradas del día de una registradora.

- ❖ Controles inadecuados para conciliar las cintas o tiras de la registradora y los registros de contabilidad
 - ❖ Controles inadecuados para conciliar las cuentas bancarias
- 3.- Un cajero malversa los pagos en efectivo de los clientes sobre los documentos por cobrar, al no contabilizar las entradas en las cuentas de los clientes
- ❖ Falta de separación de deberes entre el personal que tiene acceso a las entradas de efectivo y aquellos que hacen los asientos en los registros de cuentas por cobrar
- 4.- Un auxiliar contable no registra accidentalmente el pago de un documento por cobrar
- ❖ Conciliaciones inadecuadas de los registros auxiliares de cuentas por cobrar con la cuenta de control del mayor general.
- 5.- Un auxiliar contable prepara un cheque para sí mismo y lo contabiliza como si hubiera sido girado a un proveedor
- ❖ Separación inadecuada de los deberes y funciones. La persona que firma los cheques no revisa ni cancela los documentos de soporte
- 6.- Cuando se recibe una factura de un proveedor se contabiliza una compra y ésta se registra nuevamente cuando el proveedor envía un duplicado de la factura
- ❖ Controles ineficaces en la revisión y cancelación de los documentos de soporte por quien firma el cheque.
- 7.- Un asistente contable prepara un cheque a su nombre y lo registra como si hubiera sido emitido a un gran proveedor
- ❖ Separación inadecuada de funciones entre contabilidad y la preparación de los desembolsos de efectivo
 - ❖ La persona que firma los cheques no revisa ni cancela los documentos de soporte
- 8.- Se hace un desembolso para pagar una factura de bienes que no han sido recibidos
- ❖ Controles ineficaces para asociar las facturas con los documentos de entrada antes de autorizar los desembolsos.
- 9.- Los bienes son ordenados pero despachados a una dirección inapropiada y son robados.
- ❖ Controles ineficaces para asociar las facturas con los documentos de entrada, antes de autorizar los desembolsos.
- 10.- Una compra es registrada cuando se recibe una factura de un proveedor, y se registra nuevamente cuando el proveedor envía el duplicado de la factura.

- ❖ Controles ineficaces para la revisión y cancelación de los documentos soporte por parte de quien firma los cheques.

4.10 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

El mejoramiento de los procesos empieza con un equipo de colaboradores que se reúnen para elaborar un flujograma que representará gráficamente los diferentes pasos del proceso. Muy a menudo con sólo analizar visualmente se detectan fuentes de desperdicio que se pueden corregir inmediatamente: tiempo ocioso, trámites redundantes, movimientos innecesarios de materiales, e inspecciones inefectivas.

El análisis del proceso se basa en otra importante premisa: Cada paso o contribuye al valor del producto o contribuye al desperdicio. No hay otras alternativas y si un paso contribuye al desperdicio hay que eliminarlo inmediatamente, porque por lógica está aumentando los costos, y está reduciendo las utilidades de la empresa cada vez que ese paso se repita.

Es importante tomar en cuenta estos criterios a fin de efectuar recomendaciones en los procesos y promover su mejora continua.

5 BIBLIOGRAFIA

Auditoría Administrativa, Leonard William, Editorial Diana, México

Auditoría Administrativa, E.F. Norbeck, Editora Técnica , México

Aplicaciones Prácticas del PERT y CPM, Lui Yu Chen-ao, Editorial Deusto Bilbao - España

Auditoría Contemporánea, Boutell, Ediciones Contables y Administrativas, México

Práctica del Control Presupuestario, Marcel Moisson, Editorial Deusto Bilbao – España

Presupuesto Base Cero, Pyhrr Peter A., Editorial Limusa México

Principios y Aplicaciones de Control de Gestión, P. Simeray, Editorial Deusto Bilbao – España

Auditoría Administrativa, J.A. Fernández Arena, Editorial Diana México