PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

**Unidad I**

UNIDAD I: TEORIA GENERAL DE SISTEMAS, DEFINICIONES Y POSTULADOS

Ia - Concepto de sistemas, sistemas abiertos y cerrados, límites de interés y su interacción con el medio ambiente. Complejidad, artificialidad e intencionalidad. Adaptabilidad, entropía, homeostasis dinámica, equifinalidad.

Ib - Las Organizaciones son sistemas. Enfoque sistémico de análisis. Taxonomía y jerarquía de los sistemas. Análisis estructural. Componentes del sistema organizacional (Político, estratégico y operativo y/o Estratégico, táctico y operativo, en concordancia con las decisiones de largo, mediano y corto plazo). Las funciones operativas básicas que se desarrollan en las organizaciones. Adaptabilidad del sistema organización al contexto.

Ic - Concepto de Procedimientos Administrativos y Sistemas de Información. Objetivos y funciones de los Procedimientos Administrativos.

**ALTA ADMINISTRACION (AA):** Decisiones estratégicas. Qué?

Se encuentran los gerentes y dueños. ¿Qué queremos hacer? Tiene un impacto a largo plazo.

Tiene como habilidad la visión conceptual: sabe un poco de todo pero nada específico. Toma decisiones únicas y tiene información externa.

**ADMINISTRACION INTERMEDIA (AI):** Delegación 🡪 Departamentalización. Decisiones tácticas: ¿cómo?

Se encuentras a los gerentes de las diferentes áreas. Decisiones para cumplir las decisiones estratégicas. El impacto es de corto plazo.

**ADMINISTRACION OPERATIVA (AO):** El impacto es inmediato. ¿Cómo? Cómo se hace, rutinario. ¿Cuándo? ¿En qué momento? Es la base por la cual se compara la realidad. ¿Qué hace cada sector operativo? Manual de funciones.

RUEDA OPERATIVA

Eficacia (Objetivo), Eficiente (Tiempo)

**Elementos de control interno**

* Norma de Procedimientos ¿Cómo hacer las cosas?
* Auditorias operativas ¿Dónde está el documento/registro?
* Sistema presupuestario.
* Sistema contable.
* Manual de funciones. Qué tareas hacer y qué responsabilidades.

***NORMAS DE PROCEDIMIENTO***

En los manuales de procedimiento se especifican las ruti9nas administrativas a ser cumplimentadas.

***MANUAL DE FUNCIONES***

Mediante distribución de funciones, los manuales de funciones recogen esa separación, consagrando la labor que debe cumplimentar cada sector.

***SISTEMA CONTABLE***

El sistema contable, con sus principios y normas técnicas de uso generalizado, proporciona una estructura de tratamiento de datos que resulta sumamente sólida para sustentar un adecuado grado de control interno.

La seguridad que brinda la partida doble, como elemento conceptual de registración, es la razón fundamental por la que el sistema contable apoya directamente el plan orgánico de control interno.

***SISTEMA PRESUPUESTARIO***

El sistema presupuestario, al fijar metas por cada área, sienta la base del control del mérito. No sólo es suficiente cubrir las pautas formales, cada sector debe asumir la responsabilidad financiera por los ingresos y egresos que en su conjunto debe producir.

***AUDITORIA OPERATIVA***

Se entiende por auditoria operativa a la revisión de operaciones de una organización con el propósito de 1) establecer si se han desarrollado cumpliendo las pautas de control interno estatuidas y 2) según una escala de mérito fijada por la Dirección, se encuadran dentro del concepto de conveniente para la empresa.

La auditoría operativa se dirige a verificar el cumplimiento formal de todas las normas de procedimiento, como el primer objetivo.

Además, al analizar cada operación efectuando el control de mérito, simultáneamente con el formal, pretende coadyuntar con la Dirección aportándole datos relativos a operaciones especificas y las decisiones que los niveles medios e inferiores han adoptado en esos casos.

La auditoria no suple el control interno que debe lograrse por la actuación coordinada de los sectores operativos. Lo que pretende es que dichos sectores operativos, no se aparten de las normas que responden al plan orgánico de control, y que por lo tanto, aseguran un funcionamiento libre de errores y fraudes.

**UNIDAD I**

**LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA**

Rango de sistema (BOULDING). Teoría de los sistemas.

1er Rango: Rango de lo estático. Universo.

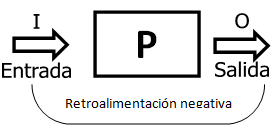
6to Rango: Vida.

7mo Rango: Vida racional 🡪 Humanos (complejo).

8vo Rango: Sistemas sociales. Organización. Seres racionales en conjunto.

3 ciencias que sustentan la Administración: Economía, Psicosociología, Derecho.

¿Qué se entiende por sistema?

Partes con sus atributos que se interrelacionan, que es necesaria (Interdependencia).

Los sistemas son siempre abiertos para relacionarse, interactuarse con su medio ambiente.

Los sistemas son adaptativos, adaptadas al contexto a través de la retroalimentación (feed back).

**SISTEMA. CONCEPTO**

Un sistema es un conjunto de componentes y elementos interrelacionados y sus atributos que interactúan entre sí con un objeto determinado. Las organizaciones son un sistema caracterizados por condiciones de:

1º COMPLEJIDAD: Ver Boulding – rangos 8º rango organización.

2º ARTIFICIALIDAD: la interacción entre los componentes del sistema (personas, rec. Físico, inform.) no son relaciones naturales sino deliberadamente diseñados por el hombre (s/ Simon).

**MERCADO DE INSUMO EMPRESA**

* Trabajo.
* Materia prima.
* Tecnología.
* Capital.
* Productos.
* Servicios.

RETROALIMENTACION

PROCESOS

ENTRADA

SALIDA

**APERTURA**

Esta condición se refiere al intercambio cíclico de energía con el medio ambiente a través de la secuencia entradas – procesos – salidas y retroalimentación que se grafica en el precedente.

**AMBIENTE**

Se establecen dos condiciones para caracterizar al ambiente:

1 – Que esté constituido por variables no controladas por la organización.

2 – Que los factores que constituyen el ambiente sean relevantes para la organización. Ej. AFIO, ARBA, BANCOS, SINDICATO, PROVEEDORES.

**LIMITE**

Algunos autores definen el límite como la zona donde el intercambio de energía es más bajo que en el resto del sistema.

* DETERMINISTICO/PROBABILISTICO.

**INTENCIONALIDAD**

Significa que la organización funciona en torno de determinados objetivos y sus actividades tienden al a consecución de los mismos.

**COMPONENTES DEL SISTEMA**

2 componentes: componente de la realidad y componente para manejar o administrar la realidad.

El modelo sirve para manejar/controlar la realidad. Hay que buscar un punto de equilibrio entre modelo y realidad.

R M

R M

BUROCRATICO No tenemos buenos controles.

El modelo es mayor a la realidad. Falta de control, desorganización

Los controles son los que retroalimentan el sistema.

**COMPONENTES DEL SISTEMA – ORGANIZACIÓN**

La organización como sistema tiene 4 subsistemas:

* SUBSISTEMA POLITICO: política de la empresa. Delegar actividades = Departamentalización. Descentralizar = toma de decisiones.

**SISTEMA EMPRESA**

**OUTPUT**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **SUBS**  **INPUT**  **POLITICO** | **SUBS**  **ADMINIST** | **SUBS**  **DECISORIO** | **SUBS**  **OPERATIVO** |

**Realidad Modelo Realidad Realidad**

SISTEMA EMPRESA

**SISTEMA POLITICO:** está formado por los dueños, accionistas, directorio, gerente general. Fija el objetivo, las estrategias, las metas básicas de la organización (Qué?).

Definirá donde quiere llegar la organización y por qué camino irá para alcanzar ese destino. Se tomaran decisiones estratégicas y son las decisiones más importantes de la org. Son recursos estratégicos y son las decisiones más importantes.

**SISTEMA DECISORIO:** Se toman decisiones tácticas (Cómo?)). Son las decisiones de menor nivel que las estratégicas. En cuanto a la formación del sistema decisorio depende del grado de centralización o descentralización que se cumple dentro de la organización. La descentralización es la delegación de las decisiones por parte del sistema político.

Si la empresa está centralizada, el sistema decisorio va estar formado por los integrantes del sistema político. Además de la dec. Estrateg. El sistema político tomará decisiones tácticas. En una empresa centralizada el sistema político no delega dec. Tácticas.

Si la empresa está descentralizada, las decisiones tácticas van a ser tomadas por los gerentes de las áreas. Si la empresa está descentralizada, el sistema decisorio será tomado por los gerentes de las áreas.

**SISTEMA OPERATIVO:** Se tomarán decisiones operativas, son decisiones diarias que no afectan demasiado al objeto final de la empresa.

**SISTEMA ADMINISTRATIVO:** No es posible hablar de decisiones ya que se trata de un sistema abstracto/ modelo.

**SISTEMA ADMINISTRATIVO**

**S. DECIS.**

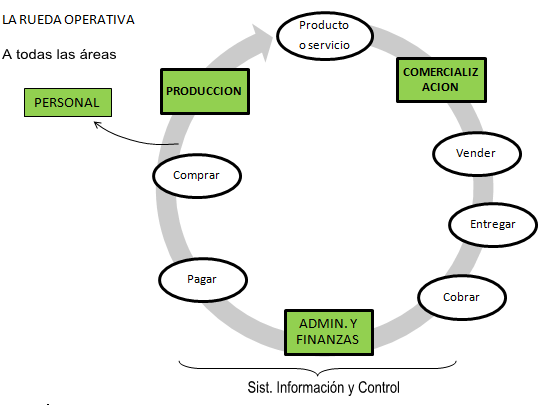
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **SUBS**  **S. POLIT**  **COMUNICACION** | **SUBS**  **INFLUENCIA** | **SUBS**  **INFORMACION** | **SUBS**  **CONTROL** |

**Realidad Modelo Realidad Realidad**

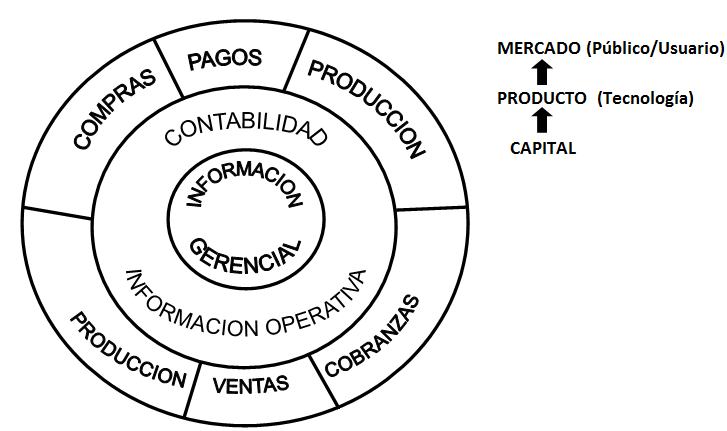
El sistema administrativo es un modelo que sirve para controlar la realidad:

* SUBSISTEMA COMUNICACIÓN: Está formado por todos los canales de comunicación entre las diferentes personas que forman la organización. No se refiere solo a la comunicación formal que puede existir entre un superior y una subordinada sino a todas las causales posibles dentro de la empresa.
* SUBSISTEMA INFLUENCIA: Se refiere al grado de influencia que puede tener una persona sobre otra. Si están establecidos los acanales de comunicación pero a través de estos canales no pueden circular directivas y ser cumplidas correctamente, los canales de comunicación no tienen mucho sentido.
* SUBSISTEMA INFORMACION: Se relaciona estrechamente con la rueda operativa. Está relacionado con los sistemas anteriores ya que si existen buenos canales de comunicación e influencia, muy probablemente la info va a funcionar correctamente.
* SUBSISTEMA CONTROL: Forma junto con el de Información la base de la rueda operativa. Si podemos tener info. Podemos controlar. Por lo tanto el subsistema de control está ubicado en la base del sistema administrativo.

***Definición de Sistema Administrativo:*** el sistema administrativo es el medio donde las decisiones de política adoptadas por los niveles superiores de la organización se concretan en múltiples decisiones que resuelven casos individuales y que rutinariamente van configurando la actividad de la organización. A través de él se transmiten, registran y conservan los soportes de información mediante los cuales las decisiones se comunican documentadamente para impulsar al acto físico; además recoge los datos de sus fuentes, los elabora y retrasmite para que los centros decisorios tengan noticia de los resultados de los actos ordenados, cerrando el circuito de retorno que se conoce como proceso de control.



**SISTEMA ADMINISTRATIVO TIPICO**



**ELEMENTOS DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS**

1 – Conjunto de personas y equipos. Un conjunto de personas y equipos ubicados en los niveles medios e inferiores de la organización que dedican parte o todo su tiempo a la tarea de captar, transmitir, procesar o conservar información.

2 – Conjunto de soportes donde se sustentan los datos que sirven para documentar decisiones específicas, transmitirlas, conservarlas registradas en el tiempo y recoger los resultados de las mismas. Estos soportes se han estandarizado constituyendo formularios, registros, tarjetas y elementos similares.

3 – Red de canales que vincula a los sectores y las personas y por donde fluyen los soportes. Una red de canales que vinculas a las personas y por donde fluyen los soportes. Esta red no es aleatoria, sino que ha sido diseñada previendo la creación de rutinas perfectamente definidas para operaciones repetitivas que pueden considerarse como “típicas” de cada organización.

***Atributos y funciones de un Sistema Administrativo***

1. OPORTUNIDAD: Que las operaciones se ejecuten en el momento que se necesiten. Podemos decir también que un sistema administrativo es eficiente cuando posibilite que los actos y/o procesos se ejecuten dentro del plazo que se considera óptimo para su concreción.
2. Insuman la menor cantidad de recursos. El costo de funcionamiento es compatible con la naturaleza de las tareas y con el beneficio que genera su ejecución.
3. Cuando se desarrollan dentro de un alto grado de seguridad (control interno). Hace posible el desarrollo de los actos administrativos con un alto grado de seguridad. El sistema administrativo debe incluir todas aquellas normas de control interno que están específicamente destinadas a asegurar la preservación del patrimonio de la organización, frente a los errores y malversaciones que puedan cometer los integrantes de la misma, p terceros que se vinculan a ella.
4. Los actos administrativos deben brindar información. Simultáneamente con las tareas administrativas debe producirse los elementos que satisfagan los requerimientos de información: legales, gerencial y de supervisión.
5. Simultáneamente con el desarrollo cotidiano de cada operación administrativa se va estructurando la pirámide de datos que resumidos periódicamente produzcan un cuadro informativo completo y actualizado para los diferentes niveles de la organización. En forma concomitante con la ejecución de las tareas de las tareas administrativas deben producirse los elementos que satisfagan todos los requerimientos de información: legales, de supervisión, de información gerencial, etc.

***Características y problemas que afectan a los sistemas administrativos***

1. Las tareas administrativas pueden repetirse un sinnúmero de veces sin aportar elementos positivos al funcionamiento de la organización.
2. Cada individuo dentro de la organización intenta formarse su propio entorno, que le abra los acanales de ascenso y le asegure su supervivencia. La posición jerárquica y el acceso directo a información determina que cada sector quiera tener sus propios registros, archivos y desarrollo de tareas y controles, sin evaluar la utilidad de cada uno o sin investigar si ya no están suficientemente desarrollados en otras áreas. Ese afán individual choca con necesidades específicas de la organización.
3. Las tareas administrativas de por sí son sumamente difíciles de ser medidas en el tiempo. La velocidad de desarrollo de una tarea administrativa depende no solo de la tarea en sí misma, sino de las alternativas que se pueden presentar, tanto sea en la interpretación de la información que la origina como en la localización de los datos que son necesarios obtener de los archivos de la organización para cumplimentar la misma. Es así que una misma persona puede necesitar tiempos muy diferencia dos para cumplir tareas similares de acuerdo al contexto en el cual le toca actuar. Si la cadena de fluir de la información, o los archivos a los que se debe recurrir, presentan anomalías, el tiempo a utilizar aumenta sustancialmente.
4. La automatización ha avanzado mucho más profundamente en las actividades industriales que en las actividades administrativas. En las tareas administrativas dos han sido las particularidades que se repercutieron negativamente en el desarrollo de la automación: “las excepciones que hacen que los sistemas sean sumamente bifurcados, con alternativas y opciones múltiples” y “el atraso relativo en el advenimiento de equipos que hagan efectivamente automatizables los impulsos administrativos”.
5. La respuesta de la organización ante intentos de modificar sistemas administrativos no es inmediata y está influida por una cantidad de factores que muchas veces no permiten evaluar a la Dirección si realmente se está avanzando en un sentido correcto. Los cambios que modifiquen una situación insatisfactoria requieren un esfuerzo intelectual para idear soluciones más eficientes, tenacidad y perseverancia para lograr vencer la resistencia natural e intencionada de los miembros de la organización y la dosis de paciencia necesaria para saber esperar los resultados que usualmente no se dan de inmediato.

**CAPITULOS DEL ANÁLISIS DE SISTEMAS**

El empleo de los recursos debe hacerse dentro de dos factores que resultan condicionantes: el tiempo y la tecnología disponible. Para ello es necesario que:

1. Los individuos formen un “equipo”, en el cual cada uno tenga asignadas funciones y las desempeñe, técnica y anímicamente, con la mayor probidad.
2. Los viene que conforman el patrimonio de la empresa se asignen a responsables que los utilizarán en el cumplimiento de sus funciones, además, deberán velar para preservarlos adecuadamente, no sólo en cuanto a su existencia física, sino también a su valor económico.
3. La actividad debe desarrollarse dentro de los principio de eficacia y eficiencia.

Completado el proceso de diseño de la “estructura” nos queda una visión estática de la organización, los individuos están ubicados, conociendo las líneas de autoridad, subordinación y coordinación que los vinculan; las tareas han sido distribuidas y los bienes físicos han sido asignados.

Luego de definida la estructura cada uno de los componentes de la organización saben *qué es lo que deben hacer,* pero no *cómo* y *cuándo* se pretende que la labor sea realizada. Cada individuo llevará a cabo las tareas que se le han asignado en la manera que a su leal saber t entender debe ejecutarlas.

El enfoque estructural es eminentemente estático; la estructura es necesaria para sustentar el conjunto, pero requiere de canales que permitan la circulación de fluidos que la dinamicen y pongan en funcionamiento.

En el **“análisis estructural”** la unidad de estudio es el “departamento, sección, división, gerencia o individuo” en particular, o sea, físicamente la unidad de organización a la que se le debe asignar un conjunto equilibrado de funciones que ocupe todo su tiempo disponible, le permita cubrir sin sobrecargas las tareas asignadas y aproveche de la mejor forma posible las ventajas de la especialización. Completado el análisis se obtiene un gráfico que vincula a todos los integrantes de la organización y un manual que describe lo que cada uno debe realizar en ella.

En el **“análisis de sistemas”** la unidad básica de análisis es la “tarea o conjunto de tareas” que conforma un circuito o rutina, teniendo como centro de atención a un grupo de tareas homogéneas y repetitivas, se examina la actuación que cada sector tiene en los procesos que hacen a la consecución integral de la tarea. Se busca poner de manifiesto la continuidad que eslabona la participación de cada sector, independientemente del encasillamiento jerárquico. El producto final del Análisis de Sistemas es un gráfico que refleja el fluir de la información por diversos sectores, en relación con un tipo de tarea altamente repetitiva y un Manual de Procedimientos que describe *cómo* y *cuándo* cada uno de los sectores debe desarrollar los procesos que en su conjunto hacen a la tarea bajo análisis.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Capítulos de la teoría de la org.** | **Énfasis** | **Unidades de análisis** | **Herramientas** | |
| **Escritos** | **Gráficos** |
| Estructura | Qué y quién | Departamento | Manual de org. | Organigrama |
| Sistemas | Cómo y cuándo | Tareas- rutina (Típica) | Manual de Proced. | Diagrama de proceso |

**RELACION ENTRE ESTRUCTURA Y SISTEMAS**

La interrelación entre estructura y sistemas no es solo conceptual sino que ambos son distintos enfoques de un mismo problema. Para analizar en qué casos concretos esa conjunción se nos presenta para permitir el desarrollo de programas coordinados:

1. En primer lugar, es fundamental para configurar los sistemas de información, tener una idea acabada de la estructura en que los mismos se asientan. Los sistemas se proyectan teniendo en cuenta que deben llevar información a los centros decisorios aportando datos acerca del desarrollo de las operaciones, y alertando a los responsables respecto de la oportunidad y necesidad de decidir.
2. En segundo lugar, resulta importante tener en cuenta la decisión estructural de funciones como medio de dotar de seguridad el movimiento de bienes y control de erogaciones, que son incluidos dentro de los temas de análisis de sistemas. En efecto, dentro de la tarea de análisis de sistemas deben tenerse en cuenta los problemas de control interno que se originan en el agrupamiento indebido de funciones. El “cómo” ejecutar la tarea condiciona a la distribución y asignación de funciones.
3. En tercer lugar, para poder implementar sistemas es imprescindible contar con una estructura que cumpla las tareas previstas al diseñar el mismo.

**ORGANIGRAMA**

IRAM 34504 (Parecido a ISO)

Norma que regula el organigrama. En forma piramidal vertical.

ENTEGRAMA (Donde va el cargo y nombre o nombre del departamento). El largo es el doble del alto.

LINEAS DE MANDO

LINEA DE STAFF (Ej. Estudio jurídico)

Representación gráfica de la estructura formal de la organización. Relaciones entre las partes. Herramienta a través de la cual logran objetivos:

* INFORMACION: Información de la estructura. Ej. Capacitación personal, v isita empresaria, distribución de ingresantes.
* OPTIMIZACIÓN: Relevar y analizar las estructuras y funciones presentes. Fallas. Nuevas estructuras.

PRINCIPIOS PARA DISEÑO:

1. División del trabajo.
2. Unidad de mando.
3. Autoridad.
4. Responsabilidad.

**DEPARTAMENTALIZACION**

Consiste en agrupar tareas, actividades o funciones sobre la base de un determinado criterio de homogeneidad y de afinidad para que la organización quede estructurada en departamentos o subsistemas más pequeños.

Las diversas formas de departamentalización son:

* Depart. Funcional (se organiza por funciones). Ej. Producción, Administración, compras.
* Depart. por procesos: déposito, prod. Terminado.
* Depart. por cliente: mayoristas, minoristas.
* Depart. geográfico: zona norte, centro, sur.
* Depart. por tiempo: turno mañana, tarde, noche, mixta.

**Partes que componen un organigrama**

1. Líneas horizontales (diferenciar Dirección, Gerencia, subgerencia, supervisores). División jerárquica.
2. Líneas de dependencia jerárquica.

UNIDAD II: ENFOQUE SISTEMICO DE ANALISIS Y HERRAMIENTAS DE

ANALISIS.

IIa - Objetivos del Sistema de Control Interno. Normas Generales y Específicas de los subsistemas funcionales.

IIb - El rol del Analista Aptitudes y Actitudes antes, durante y después de la investigación de los subsistemas. Metodologías de Análisis sistémico como disciplina. Mandato del proyecto. Análisis Organizacional, funcional y operativo. Definición de los problemas.

Objetivos y alcances. Planeamiento de las etapas siguientes de Análisis, diseño, diagnóstico e implementación. Factibilidad técnica, operativa y económica/financiera.

IIc - Objetivos del Diagnóstico. Diagnóstico general y reservado.

IId - Técnicas y herramientas de relevamiento de datos e información. Entrevistas, cuestionarios, observación directa y muestreo.

IIe - Diagramas de representación y graficación: Cursogramas, organigramas, análisis estructurado de datos, diagramas intersectoriales. Tablas de decisiones. Diagramas de Programación, Pert, Cpm, Gantt y otros.

***DIAGRAMA DE BLOQUE***

*Características:*

* Dan una visión sintética de un Sistema Administrativo (SA) y su funcionamiento.
* Ahorran tiempo en el proceso de relevamiento (captar datos) y presentación de sistemas.
* Son herramientas que se utilizan para representar el sistema vigente pero sobre todo el diseño global del nuevo sistema.
* Ponen de manifiesto los soportes de entrada/ salida. Los archivos que se utilizan en el sistema y detallan brevemente los procesos que los vinculan.

Mediante los Diagramas de Bloque se pueden representar sistemas administrativos, rutinas o subrutinas.

Los Diagramas de Bloque sirven para poner de manifiesto los soportes de ENTRADA/SALIDA/ARCHIVOS que se utilizan en el sistema y detallar sucintamente los PROCESOS que los vinculan. Se emplean para presentar sistemas vigentes con miras a su análisis global y con el propósito de evaluar un cambio en la tecnología de procesamiento.

***Sistema de Liquidación de Sueldos***

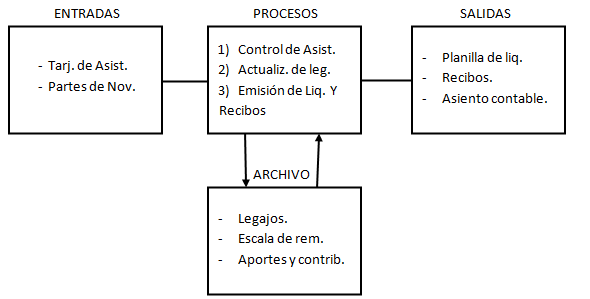
SALIDA: ¿Qué pretendo sacar del sistema?

Soporte: recibo, asiento contable, planilla de liquidación.

ARCHIVOS: ¿Qué archivos necesito utilizar para llegar a la salida?: Legajos (antig, título, categoría). Escala de remuneraciones, aportes y contribuciones.

ENTRADAS: Para producir (ficha de asistencia), partes de novedades (va a incidir en la liquidación de sueldos).

PROCESOS: 1) Control de asistencia 2) Actualización de legajos 3) Emisión de liquidación y sueldos.



Para mayor grado de detalle, descomponemos el subsistema del ejemplo anterior en tantos diagramas como actividades encontramos en el **bloque de los procesos**.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIVIDADES** | **ENTRADAS** | **ARCHIVOS** | **PROCESOS** | **SALIDAS** |
| Control de Asistencia | Tarjeta Reloj | * Horario. * Permisos y autorizaciones. | * Controles asist. y horario. * Cargar datos. | * Descuentos por inasist. y llegadas tardes. |
| Actualización de datos | Parte de Noved. | * Legajos de personal. | * Incorporar noved. * Cargar datos. | * Legajos actualizados. |
| Liquidación de sueldos | Datos de Asist. y Novedades. | * Escala de rem. * Ap. y Contrib. | * Liquidar. * Emitir liquid. y recibos. | * Liq. de Sueldos. * Recibos. |

**CURSOGRAMA**

El procedimiento es claro, está completo. Lo rige la norma IRAM 34501.

***Simbología***

**DOCUMENTO:** Siempre contiene el nombre. Contiene la denominación abreviada y la cantidad de

ejemplares. También puede representarse por la superposición de figuras.

**OPERACIÓN:** representa toda acción de elaboración, modificación e incorporación de información o

decisión.

**CONTROL:** Representa toda acción de verificación. Todo control tiene verificación.

**DEMORA:** Representa toda detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento

determinado.

**ARCHIVO TRANSITORIO:** Representa el almacenamiento sistemático en forma temporaria de elementos

portadores de información.

**ARCHIVO PERMANENTE:** Representa el almacenamiento sistemático en forma permanente de elementos

portadores de información.

**DESTRUCCIÓN:** Representa la eliminación de la formación, se destruya o no el elemento portador de la

misma.

**ALTERNATIVA O DECISION:** Se utiliza para indicar e en el procedimiento pueden originarse distintos

cursos de acción.

**PROCESO NO REPRESENTADO:** Representa al conjunto de acciones que se desconocen o que definidos no

interesa representar. El proceso empieza siempre con un proceso no relevado.

**TRASLADO:** Representa el desplazamiento físico del elemento formador de información.

**TRASLADO DE INFORMACIÓN:** Representa el desplazamiento de la información sin desplazamiento físico

de los elementos que intervienen en el proceso. Ej. Toma de decisión de una base de datos.

**CONECTOR:** Representa el nexo entre procedimiento, procesos entre páginas de un mismo

procedimiento.

***Sistema de Compras***

Consiste en identificar al proveedor con mayor capacidad para suministrar el producto requerido, que ofrezca la calidad más óptima, el menor costo posible, el menor tiempo de demora para la entrega del producto, que ofrezca la mejor condición de pago y un buen servicio de postventa.

* ***Alcance***

Sus límites van desde la detección de la necesidad de compras por partes de las diferentes áreas hasta la recepción, control de la factura de proveedor y contabilización de los bienes.

La función de compras deberá estar segregada de:

* Recepción, control de calidad y cont., y almacenamiento de mercadería.
* Control y aprobación de la factura del proveedor.
* Pago a proveedores.
* Registración contable de las operaciones de compras y pagos.
* ***Compras normales***
* Son compras de bienes de consumo repetitivos.
* Necesarios para el desenvolvimiento normal de la empresa.
* Relacionadas con el área de producción, comercialización o administración.
* Son susceptibles de presupuestación.
* Se refiere a los bienes sobre lo que se conoce: punto de pedido, stocks mínimos y máximos.
* Suelen centralizarse en un departamento específico.
* ***Compras menores***
* Se refiere a bienes y servicios de escaso valor cuya necesidad es circunstancial.
* Se detecta sobre la marcha, no son previsibles.
* Son abonadas en efectivo por un fondo fijo.
* ***Compras de Bienes de Uso***
* No requieren reposición permanente: maquinaria, rodados, inmuebles, instalaciones, muebles.
* Por su significación requieren la autorización de los niveles más altos de la organización.
* ***Importaciones***
* Compras a un proveedor extranjero.
* Se deben considerar procedimientos particulares. Ej. Contratación de fletes, seguro de cambio.
* También se requieren procedimientos especiales. Ej. Despacho de mercadería a plaza, pago Dcho. de importación.
* Normalmente el proveedor suele requerir de la apertura de un crédito documentario irrecuperable (Banco) lo que ocasiona la necesidad de relacionarse con una institución bancaria.
* Control numérico.
* Control cronológico.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **MÓDULO DEL SISTEMA** | **ENTRADAS** | **ARCHIVOS** | **PROCESOS** | **SALIDAS** |
| Detección de la necesidad de compra (ALMACENES) | - Vale de pedido para prod. de materiales.  - Requerimiento de sectores varios. | - Stock de materias primas/materiales. | - Verificación de existencias.  - Requerimiento de compras. | - Pedido de Reaprovisionamiento.  - Solicitud de Compra. |
| Selección del Proveedor y Pedido de Cotización (COMPRAS) | - Pedido de Reaprovisionamiento.  - Solicitud de compra. | - Registro de Proveedores.  - Catálogos, guías, etc. | - Selección de proveedores.  - Emisión de pedido de cotiz. (Presupuesto). | - Pedido de Cotización. |
| Adjudicación (COMPRAS) | - Cotizaciones del Proveedor. | - Solicitudes de Compras o pedido de Reaprov. Pendiente. | - Selección de ofertas recibidas. | - Planilla de análisis de cotización.  - Informe de adjudicación. |
| Colocación de la Orden de Compra (COMPRAS) | - Informe de Adjudicación. | - Registro de proveedores (por los datos).  - Antecedentes de Adjudicación. | - Emisión Orden de compra o contrato de compra. | - Orden de compra o contrato de compra. |
| Recepción (RECEPCION) | - Remito del Proveedor. | - Solicitud de compra pendiente.  - Pedido de reaprov. Pendiente. | - Control de cantidad y calidad.  - Remisión de todo lo controlado a los almacenes. | - Informe o parte de Recepción. |
| Registración | - Parte de Recepción. | - Orden de Compra o contrato de compra pendiente. | - Valoración de los bienes recibidos.  - Registración provisoria. | - Asiento de cuentas a pagar. |

UNIDAD III: SUBSISTEMA DE COMPRAS Y PAGOS.

IIIa - Descripción y objetivos de las funciones. Modalidades de compras y pagos. Alcance y límites. Análisis de los procesos. Normas generales y específicas de los controles internos de las áreas. Diagramas de flujo de procesos e información.

**UNIDAD 3**

**SUBSISTEMA DE COMPRAS**

La función de compras consiste en la adquisición de los recursos materiales necesarios para el funcionamiento de una organización, bajo las mejores condiciones de contratación. Comienza desde la detección de la necesidad de compras por parte de los distintos sectores de la empresa, hasta la recepción y control de la factura del proveedor.

**Módulo I: Detección de la necesidad de compras**

Si se trata de la necesidad de la Compra de materia prima, materiales, útiles de consumo repetitivo este Módulo funciona cuando el responsable de Almacenes despacha un pedido de Vale de Mercaderías y determina que ha llegado al punto de Pedido o Stock Mínimo. En ese momento confecciona el Pedido de Reaprovisionamiento (RP) o Solicitud de compra (SC) y lo envía al departamento correspondiente.

Este módulo implica una decisión previa de determinación de **punto de pedido** **y lote óptimo/ económico** de compra sobre cuya base el responsable de Almacenes decide cuándo solicitar al sector compras la reposición de los materia prima y la cantidad a reponer y confeccionar.

**STOCK MÍNIMO:** Corresponde al consumo estimado de un producto durante su período de reaprovisionamiento, es decir el tiempo que tarda en reponerse un producto desde que se detecta la necesidad hasta que entra la compra a los Depósitos de la empresa.

**PUNTO DE PEDIDO:** Esta posición queda definida como el stock mínimo más un margen de seguridad.

**LOTE ECONOMICO:** Es el tamaño de lote o pedido ideal (cantidad) que optimiza por lo tanto las ventajas/desventajas económicas (Ej. Bonificación) y aumentar o disminuir la cantidad del lote, es la cantidad del lote en la cual se produce la mejor compensación entre el costo de Gestión (disminuye con la cantidad) y el costo de mantenimiento de inventario (que aumente con la cantidad).

El formulario PR o SC de los bienes o servicios debe ser efectuado por la persona autorizada.

**Módulo II: Selección de Proveedores y Pedidos de Cotización**

Este módulo tiene lugar cuando Compras luego de recibir Pedido de Reaprovisionamiento o Solicitud de Compras (originales) comprueba las firmas autorizadas y consulta el Registro de Proveedores a fin de seleccionar aquellos más afines al pedido y solicitarles cotización.

Las decisiones de este Módulo incluyen el establecimiento de Modalidades de compra y la Selección de Proveedores que se consultaran de acuerdo a las características del producto solicitado pero también es aconsejable tener en cuenta el comportamiento anterior del Proveedor que debe constar en el registro o archivo respectivo.

Es recomendable pedir cotización a un determinado nº de proveedores, evitando de esta manera la discrecionalidad del responsable del sector.

*Solicitud de cotización a los distintos proveedores*

Para los casos de compras mayores de una empresa, es fundamental solicitar s los distintos proveedores cotizaciones por escrito que contengan los siguientes requisitos: Cantidad y calidad requerida, precios, impuestos que graven la operación y que deban facturarse en forma segregada, condiciones de pago, fecha de entrega, plazo de mantenimiento de la oferta.

Las compras con montos importantes se organizan bajo la forma de “concursos privados de precios” y licitaciones, en donde la empresa emite un pliego de condiciones, y los proveedores cotizan según los formatos y pautas allí establecidos.

*Registro de su comportamiento a lo largo del tiempo:* Es el registro del comportamiento de un proveedor ante distintas solicitudes de precio, así como también su actuación ante el requerimiento de un determinado artículo.

*Proceso de Selección:* este proceso requiere de una adecuada documentación que permita dejar plasmados los motivos que se priorizaron al tomarse la decisión. La planilla de Evaluación de Presupuestos permite documentar adecuadamente el proceso de selección, y evitar que se adjudiquen compras a proveedores por motivos de antecedentes y conocimiento anterior, sin haber efectuado previamente un análisis de las ventajas ofrecidas por otros cotizantes.

El Pedido de Cotización (PC) consiste en la solicitud por escrito y en forma simultánea de cotización de precio y demás condiciones a varios proveedores potenciales. Recibidas las cotizaciones, y luego de una evaluación, se toma en cuenta el factor precio, la calidad de los productos ofrecidos, las condiciones de pago y los plazos de entrega, se adjudica la compra emitiéndose el formulario de Orden de Compras. Esto evita que la elección del Proveedor quede librada al criterio personal del encargado de Compras.

**Módulo III: Adjudicación**

Las adjudicaciones se realizan emitiendo el formulario Orden de Compra, mediante el cual se le comunica al proveedor que su oferta ha sido aceptada, y se le solicita la mercadería solicitada bajo las condiciones especificadas en su cotización. Los destinatarios de una Orden de Compra son:**1)** El Proveedor. **2)** El sector Contaduría, para que comience a armar el Legajo de Compras. **3)** El sector de Recepción, de forma tal de poder programar y coordinar la fecha de la entrega, y también poder controlar la mercadería a recibir. **4)** El propio sector Compras (se queda con una copia para fines de control).

La selección de ofertas que entró en este módulo no es una tarea sencilla, es necesario tener en cuenta no sólo los precios cotizados, sino otra calidad ofrecida, financiación, plazo de entrega, servicio de post-venta, etc.

Es conveniente considerar la referencia del Proveedor, solvencia, conocer su responsabilidad, continuidad de suministro, respeto de la fecha de entrega, etc.

*Control numérico de las órdenes de compra por parte de los sectores receptores:* la Prenumeración de los formularios que intervienen en el circuito permitirá el control de recepción por parte de los sectores destinatarios.

1. COMPRAS: respecto de las Solicitudes de Compra y los Pedidos de Reaprovisionamiento recibidos.
2. CONTADURÍA Y RECEPCIÓN: respecto de las Órdenes de Compra emitidas.

Con el objeto de que no se ha extraviado ni perdido ningún ejemplar en el camino.

Este módulo requiere del establecimiento de los parámetros para la valuación de las ofertas y designación de la persona que cumplirá tal función.

*Revisión de los precios de compra por personas ajenas al sector:* para evitar abusos por acuerdos de proveedores es que consideramos muy importante que los precios de compra sean controlados por personas o sectores ajenos a la función de Compras. Tal hecho agregará elementos de control independientes que no se encuentren sumergidos en la operatoria diaria del sector.

Para la selección de la mejor oferta suele resultar conveniente confeccionar una planilla de análisis de cotizaciones.

La tabulación de los datos a una Planilla permite tener un resumen útil de las cotizaciones presentadas por los proveedores. En la misma planilla se indicará la adjudicación con la firma del funcionario responsable. Es conveniente la fijación de atribución entre funcionarios de diferentes niveles.

**Módulo IV: Colocación de la Orden de Compra**

Una vez tomada la decisión de compra, quien la toma debe intervenir con su firma la Cotización del Proveedor o la Orden de Compra (OC). La adjudicación se formaliza mediante la emisión de OC.

* Recepción.
* Contaduría: que esté atento cuando entre el bien a la org.

Se emitirá la cantidad de copias dependiendo de la org.

**Módulo V: Recepción**

En este módulo la acción pasa al sector RECEPCIÓN (R), donde se produce el ingreso de la mercadería acompañada por un Remito del Proveedor. El ingreso estará respaldado por la emisión de un Informe de Recepción. En este formulario deberá constar la cantidad y descripción de los bienes recibidos, como así también la calidad de la entrega.

Este formulario debe permitir que:

* COMPRAS: Dar por concluida la gestión de compras por las mercaderías recibidas. Tal situación se materializa al recibir una copia del Informe de Recepción:
* ALMACENES: proceder a la registración del ingreso de la mercadería, y almacenarla o derivarla al sector solicitante, según el caso.
* CONTADURÍA: ir completando otro ciclo en la tarea de armado del Legajo de Compras.

*El control de calidad:* en el caso de que el control no pueda realizarse instantáneamente en el momento de la recepción, se recomienda la inserción de la leyenda “CONTROL DE CALIDAD PENDIENTE”, “MERCADERÍA A REVISAR” o similar sobre el original del Remito del proveedor.

Uno de los remitos del Proveedor se devuelve conformado (respecto de la cantidad y calidad convenida en la OC).

Recepción decide aceptar o rechazar los efectos recibidos, luego de efectuar los controles de cantidad y calidad.

Entonces Recepción emite el Informe de Recepción (IR). Este formulario, IR, permite que el Sector Contable de la empresa tenga la certeza de que la mercadería ingresó, conozca la cantidad de unidades recibidas y cuenta con la aprobación de Calidad.

Almacenes recibe la mercadería con el IR, controla ambos y devuelve a Recepción copia del IR con su conformidad (como un remito interno). Compras con copia del IR da por cumplida su gestión y Contaduría integra la IR junto con el Remito del Proveedor con el Legajo de Compras.

*El Almacenamiento de la mercadería:* al recibir el sector de Almacenes la mercadería ingresada conjuntamente con copias del Informe de Recepción más el remito del proveedor. En ambos casos el sector Almacenes deja constancia de su intervención en el Informe de Recepción, y envía una copia de ésta más el remito recibido del proveedor al sector Contaduría.

**Módulo VI: Contabilidad**

*Registración de la operación:*

Con el objeto de asentar una operación que ya está perfeccionada y establecer una base de control para poder realizar un eficiente seguimiento de la compra. Al momento de la recepción de la factura al proveedor se cancela la cuenta de Provisión y se debita la cuenta de IBA, correspondiente contra la cuenta Proveedores, por el importe total de la factura.

Dependerá del sistema contable que tenga la organización. En general debe realizar la registración en el momento del ingreso de la mercadería (la tradición de la cosa, no la factura), reflejando el aumento del inventario en una cuenta del Activo y acreditando una contrapartida del Pasivo.

Obtiene los datos de IR y la OC (que la valoriza).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| MP |  | A cta a pagar X Compras | XXX | XXX |
| Ctas a pagar por Compras  IVA Créd Fiscal. | A Proveedores | XXX  XXX | XXX |

REMITO (Entra mov)

FACTURA

El sector contaduría va reuniendo la siguiente documentación del circuito Compras (Orden de Compra (duplicado), Orden de Compra Interna (original), Informe de Recepción (original), Remito del proveedor (Duplicado)

Al recibir la Factura del proveedor procederá a su control y registración, para luego quedar archivado todo el Legajo en un archivo transitorio de cuentas a Pagar.

Se admiten solo originales de facturas, evitando admitir copias de distinta índole para no correr el riesgo de que laos originales puedan “aparecer” y ser procesados nuevamente, corriendo el riesgo de que se reitere el pago. Si existieran duplicados o fotocopias se recomienda la inserción de “DUPLICADO”, “FOTOCOPIA – INVÁLIDA PARA FORMAR PARTE DE LEGAJOS DE PAGOS”.

*Control de facturas de proveedores:*

Contaduría debe controlar que la factura del proveedor cumpla con los siguientes aspectos:

* Que sus cantidades concuerden con las solicitadas (En Orden de Compra) y con las efectivamente ingresadas a la empresa (Informe de Recepción y Remito del Proveedor).
* Que la calidad de sus artículos concuerde con lo solicitado (OC) y con lo expresado en el Informe de Control de Calidad (Informe de Recepción).
* Que sus precios unitarios coincidan con los especificados en la OC.
* Que sus cálculos se encuentren bien realizados.
* Que el IVA y/o otros impuestos que graven la operación se encuentren adecuadamente aplicados y en un todo de acuerdo con lo expuesto en la OC.
* Que las condiciones de pago concuerden con las fijadas en la OC.

Asimismo Contaduría deberá cuidar que las Facturas presentadas cuenten con los requisitos establecidos por AFIP.

Este cumplimiento podría documentarse con un sello sobre la factura, y tal vez con la colocación de firmas o iniciales encima. Una vez que se hayan cumplido todos los controles se registrará la deuda para proceder al pago de la factura.

***DIAGRAMA DE INTERDEPENDENCIA SECTORIAL***

***SUBSISTEMA DE COMPRAS A PROVEEDORES***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **CONTADURIA** | **SECTOR PRODUCTIVO** | **ALMACENES** | **COMPRAS** | **RECEPCIÓN** | **PROVEEDOR** |
| Controla factura y registra con sub-diario de Compras  Controla OC con remito y parte de recepción  Archiva transitoriamente | Emite pedido de materiales | * Controla – Firma parte de recepción. * Registra en fichero. * Consulta fichero de existencias. * Emite solicitud de compras. | * Estudia cotizaciones. * Decide. Emite orden de compra. * Consulta fichero de Proveedores. * Emite pedido de Cotización. | Controla – Firma remito – emite parte de Recep.  Archiva transitoriamente | Envía factura  Envía mercaderías y remito  Envía cotiza-ciones |

**EL ROL DEL ANALISTA**

El trabajo del analista requiere esfuerzo intelectual para idear soluciones apropiadas, tenacidad y perseverancia para vencer la resistencia al cambio y también una dosis de paciencia para ver concretada su propuesta.

Además el analista debe poseer ciertas **condiciones personales:**

* VISION GLOBAL: Integración de los distintos subsistemas como partes de un sistema mayor.
* PREDISPOSICION PARA EL CAMBIO: Mente abierta y receptiva a nuevas propuestas y soluciones.
* CREATIVIDAD: Capacidad de generar alternativas imaginativas e innovadoras.
* APTITUD PARA LAS RELACIONES HUMANAS:
  + Capacidad de comunicarse.
  + Habilidad negociadora.
  + Tacto para exponer ideas y lograr adhesión.
* PERSEVERANCIA EN LA TAREA Y TENACIDAD: para sobreponerse a dificultades y resistencias.
* ACTITUD REALISTA: Sentido común y predisposición para lo práctico y concreto.
* CAPACIDAD ANALITICA: para la observación e interpretación de los hechos; para verificar la validez y establecer las relaciones entre la información relevada.

**CAPITULO 3 PUNGITORE: PAGOS**

La función de pagos consiste en la cancelación de obligaciones contraídas por la empresa cuyo origen es la compra efectuada al Proveedor, ya sea de bienes o servicios, sueldos y jornales del personal, impuestos, obligaciones financieras y servicios financieros, etc.

La función de Pagos consiste en la cancelación de obligaciones contraídas, originadas con motivo de compras, de servicios recibidos, de sueldos y jornales del personal, etc. La función Pagos se segrega de la siguiente manera:

* Pagos.
* Compras y relaciones con proveedores.
* Recepción, control y almacenamiento de la mercadería.

Y respecto de los Pagos en particular:

* Control de facturas de proveedores y autorización de los pagos.
* Emisión de Órdenes de pago.
* Emisión de cheques.

**ALCANCE**

El subsistema de Pagos que empalma con el de Compras, comprende desde el momento en que se controla la obligación pendiente de cancelación hasta que el pago se hace efectivo mediante la cancelación hasta que el pago se hace efectivo mediante la entrega de valores al proveedor, se recibe la constancia de pago y se contabiliza la operación correspondiente.

**Sector Cuentas a Pagar:** el sector Cuentas a Pagar también llamado: liquidaciones o pago a Proveedores. Es quien reúne la documentación de Compras u otras obligaciones, la controla y la conforma para su pago en término.

**Sector Tesorería:** custodia y maneja los recursos financieros. Es quien confecciona el instrumento de pago y efectúa la cancelación.

**Sector Contaduría:** Registra la salida de los fondos y la cancelación de las obligaciones con el Proveedor.

**MODALIDADES DE PAGO:**

* PAGO EN SEDE DEL ACREEDOR: Pago en el domicilio.
* PAGO A UN COBRADOR: nos viene a cobrar. Cuando se paga junto con la entrega de mercadería (Pago al repartidor).
* PAGO A TRAVÉS DE UN BANCO: Ej. Sueldos y jornales.
* PAGO EN EFECTIVO POR FONDO DIJO O CAJA CHICA
* PAGO POR TRANSFERENCIA ELECTRÓNICA.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **MÓDULO DEL SISTEMA** | **ENTRADAS** | **ARCHIVOS** | **PROCESOS** | **SALIDAS** |
| Recepción de la factura del proveedor (CUENTAS A PAGAR) | Factura. | Legajo de compras: Ord. de Compra, Inf. de Recepción, remito. | - Control de la fact., con el informe, remito y ord. de compra.  - Registración definitiva. | - Factura y legajo de compras controlado.  - Subdiario proveedores.  - Nota de Déb y/o Créd. |
| Liquidación del Pago (CUENTAS A PAGAR) | Factura y legajo controlado | Resolución de AFIP-DGI | - Emisión de O. de Pago.  - Cálculo de Ret. Imp. Y emisión documento.  - Autoriz. Del pago. | - Orden de Pago.  - Doc. De respaldo.  - Comprob. de ret. Impositivo. |
| Emisión del cheque (TESORERIA) | - Orden de Pago.  - Factura.  - Comp. Ret. Imp. | - Saldo de cuentas bancarias. | - Control de Document.  - Emisión y firma del chqeue.  - Anulación con sello “PAGADO” de la documentación de respado. | - Cheque firmado.  - Comprob. De Ret. Impositiva.  - Ord. Pago y Doc. De respaldo. |
| Pago (TESORERIA) | - Orden de Pago.  - Cheque firmado.  - Comp. de Ret. Imp. |  | - Entrega del cheque  - Recepción recibo de pago. | - Orden de Pago.  - Chque.  - Comp. Ret. Imp. |
| Registración (CONTADURIA) | - Recibo.  - Orden de Pago.  - Comp. de Ret. Imp. | - Orden de Compra o contrato de compra pendiente. | - Valoración de los bienes recibidos.  - Registración provisoria. | - Asiento de cuentas a pagar. |

**Módulo I: Recepción de la factura del Proveedor**

Este módulo tiene lugar cuando el sector “Cuentas a pagar” recibe la factura del Proveedor y procede a su verificación mediante la comparación de la misma con el remito, el Informe de Recep., la Ord. Compra, doc. Disponible en archivo. El control debe contemplar los siguientes aspectos:

1. Que las mercaderías o servicios facturados responsan a los requeridos por la empresa.
2. Que el remito se encuentre conformado por Recepción en cuanto a la cantidad de mercadería recibida y por Control de calidad en cuento a control de dicha mercadería.
3. Que los precios facturados coincidan con los cotizados previamente con el Proveedor.
4. Que las facturas contemple los descuentos y/o bonificaciones comprometidos por el Proveedor en su cotización.
5. Que las condiciones de pago respondan a las previamente pactadas.
6. Que los totales de los pertinentes impuestos estén correctamente calculados.

Una vez efectuado el control se registra la factura.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Cuentas a pagar  IVA Créd Fiscal |  | A Proveedor | XXX  XXX | XXX |

*Determinación de la fecha de vencimiento de la Factura y emisión de la Orden de Pago*

Consiste en la emisión de la Orden de Pago en función del Legajo de Compras (armado y controlado durante el circuito de Compras), una vez que el sector Contaduría ha detectado como próxima la fecha de vencimiento de la Factura, suponiendo que no existen dificultades financieras para disponer el pago. El Legajo de Compras se encuentra compuesto de: Factura del Proveedor (original), Orden de Compra (duplicado), Orden de Compra Interna (original), Informe de Recepción (original), Remito del proveedor (duplicado).

**Módulo II: Liquidación del Pago**

Tiene lugar cuando el s. cuentas a pagar, en oportunidad del vencimiento de las facturas de los proveedores, procede a emitir la orden de Pago y de corresponder a efectuar las retenciones impositivas correspondientes.

La Orden de Pago es el comprobante en el que el cual se comunica al Departamento Tesorería, que prepare el pago correspondiente de la factura del Proveedor.

Original para contaduría. Se archiva definitivamente junto con la documentación respaldatoria previo paso a Tesorería.

Duplicado para Tesorería. Se remite junto con el original con la documentación respaldatoria.

Triplicado para Cuentas a Pagar. Se mantiene archivado transitoriamente a la espera que al pago se concrete.

En este módulo es importante tener en cuenta que no obstante el vencimiento que contemple la factura, pueden establecerse diferentes prioridades de pago, teniendo en cuenta aspectos de índole financiera. Por lo tanto la orden de pago debe pasar a autoriz. del nivel correspondiente.

**Módulo III: Emisión del cheque**

Tiene lugar cuando el Depto de Tesorería en función de la O. Pago autorizada y la doc. Respaldatoria procede a emitir el cheque correspondiente. El cheque debe ser emitido respetando las normas vigentes. Tesorería debe indicar en la Orden de pago, el espacio reservado a tal efecto: nro. Cheque, nombre Banco, fecha en que es librado el cheque y el importe.

Tesorería colocará la primera firma y luego lo entregará junto con toda la documentación y los comprobantes de Ref. Imp. Al funcionario resp. Que controlará y firmará el cheque en 2da. Instancia.

Cumplido ello con toda la documentación junto con el cheque vuelve a Tesorería y se anula el legajo con el sello PAGADO.

*Emisión del cheque*

Tesorería recibe el Legajo de Compras y la Orden de Pago (en original y duplicado), y procede a emitir el cheque. Los cheques requieren de dos firmas para tener validez, la primera es del tesorero.

La documentación que compone el Legajo de Compras es anulada con el sello “Pagado-Fechador”, de forma tal de evitar que sea presentada en otra oportunidad, y conjuntamente con los dos ejemplares de la Orden de Pago y el Cheque emitido se derivan al Gerente Administrativo.

El Gerente Administrativo coloca la segunda firma y como medida adicional de control, coloca alguna marca sobre el sello “Pagado-Fechador”.

*Cláusulas de emisión de cheques*

Con esta norma se persigue que el cheque sea cobrado únicamente por el beneficiario, ya que la cláusula “no a la orden” impide su endoso.

*Tratamiento de cheques anulados*

Ante casos de cheques anulados, los mismos deberían ser adheridos al talón correspondiente de la chequera.

*Anulación de documentación del Legajo de Compras*

La documentación que respalda los desembolsos debería ser cancelada con un sello “Pagado-Fechador” ante la emisión del cheque para su pago. Esta norma persigue evitar que esa documentación sea utilizada en otras oportunidades para amparar otros desembolsos.

*Custodia de talonarios de cheques sin utilizar*

La custodia debería recaer sobre un funcionario ajeno al manejo de fondos. En todos los casos la entrega de chequeras en blanco deberá efectuarse sólo ante la rendición de las chequeras ya utilizadas.

**Módulo IV: Pago**

Tiene lugar cuando el Depto. Tesorería remite val. Al proveedor y de corresponder los comprobantes de Ret. de impuestos. Contra ello el proveedor emite el Recibo de Pago pertinente.

Tesorería procede a archivar el duplicado de la Orden de Pago y entrega el original junto con la documentación respaldatoria y el recibo de pago al Proveedor a Contaduría.

*Retenciones en los pagos*

Determinados pagos deben sufrir retenciones impositivas de acuerdo con lo establecido por la legislación vigente.

Se recomienda prestar mucha atención a estos aspectos ya que en caso de omisiones la empresa que no las realizó sería responsable de su ingreso ante las autoridades fiscales.

También es recomendable pagar los impuestos y cargas sociales en el término establecido, para evitar sanciones por parte de organismos de control.

*Control numérico de las Órdenes de Pago por parte de los sectores receptores*

La Prenumeración de los formularios internos que intervienen en el circuito permitirá (entre otras cosas) el control de recepción por parte de los sectores destinatarios:

1. TESORERIA: Respecto de las Órdenes de Pago recibidas.
2. CONTADURÍA: Respecto de las Órdenes de Pago y Cheques emitidos, con anterioridad a la registración contable del pago.

*Días preestablecidos para la emisión y firma de cheques y pago a proveedores*

Con el fin de lograr un mejor aprovechamiento del tiempo y eficiencia administrativa.

**Módulo V: Registración**

Sobre la base de la Orden de Pago, Contaduría debita el pago de la cuenta del Proveedor y acredita la cuenta del banco y acredita también la ret. de impuesto si corresponde.

*Distribución de la documentación y registración del pago*

La documentación que contaduría recibe del Gerente Administrativo es distribuida de la siguiente forma.

* Cheque: al proveedor.
* Legajo de Compras: se archiva definitivamente en el Sector.
* Orden de pago (original): se archiva definitivamente en el sector.
* Orden de pago (duplicado): a Tesorería, sector que la archiva en el Archivo de Órdenes de Pago.

Cuando el proveedor envía el Recibo Oficial, éste es adherido al original de la Orden de Pago en el archivo Contable de Pagos.

*Erogaciones a realizar a través de un sistema de fondo fijo*

Los sistemas de Fondo Fijo han sido creados para ser utilizados únicamente en la atención de un fin específico; si ese fin especifico lo constituye la atención de los gastos periódicos y recurrentes no significativos de un sector, deben considerarse los motivos y causales de su creación.

Todo sistema de Fondo Fijo debe tener en cuenta las particularidades de funcionamiento que se mencionan a continuación:

1. Responsable del Fondo Fijo.
2. Monto asignado, en moneda nacional y/o extranjera.
3. Actualización periódica del Fondo Fijo por desvalorización de la moneda.
4. Modificaciones en el monto asignado del Fondo Fijo por cambios en las necesidades.
5. Documentación de respaldo para egresos de fondos.
6. Documentación “interna! De respaldo para aquellos gastos por los que los proveedores no extienden comprobantes o no tiene ningún sentido los comprobantes recibidos.
7. Todos los comprobantes deberán contener el importe final en números y letras.
8. La documentación de respaldo de los pagos realizados deberán estar cancelados con un sello “Pagado-Fechador”.
9. La reposición del Fondo Fijo se gestiona cuando se consume un porcentaje importante del mismo o al menos una vez al mes.
10. Todo Fondo Fijo debe establecer un monto máximo por operación, con el objeto de evitar su prematuro agotamiento.

**Normas de control interno SUBSISTEMA DE PAGO**

* ***SEPARACIÓN DE FUNCIONES***

*El manejo de los fondos no debe estar a cargo de la misma persona que realiza la registración. No es conveniente que el cajero realice la registración contable de donde surge el saldo por el cual es responsable, aunque para su control y para confeccionar las rendiciones que hace el área contable tenga que efectuar algunas anotaciones.*

*En el caso de los pagos, la liquidación y la autorización deben ser realizadas por una persona responsable ajena a tesorería.*

* ***CONCENTRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD***

*Una sola persona será responsable de la custodia y manejo de fondos (Tesorería).*

* ***SEPARACION TOTAL DE LOS FONDOS***

*Para un control eficaz es recomendable que los fondos provenientes de cobranzas estén separados de las destinadas a pagos, por lo tanto los valores de las cobranzas se depositarán en su totalidad en la cuenta corriente bancaria, y los pagos se efectuarán mediante cheques emitidos contra esa cuenta bancaria.*

* ***ARQUEOS SORPRESIVOS***

*Se realizan para verificar si los valores en existencia coinciden con los que surgen de la registración contable. Ésta debe ser sorpresiva y realizada por personas ajenas a la Tesorería.*

* ***CONCILIACION BANCARIA***

*Es un elemento de control muy efectivo tanto para la organización como para el banco, teniendo en cuenta que las cobranzas deben ser depositadas en su totalidad y que los pagos deben efectuarse con cheques contra la misma cuenta. Es conveniente que la conciliación la haga personal ajeno al sector.*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PROVEEDOR** | **CONTADURIA** | **GCIA ADMIN** | **TESORERIA** | **SECR GCIA** | **COMPRAS** | **RECEPCIÓN** |
| Recibo  Factura | Subdiario  Legajo  O. de Pago | OP  Legajo  Cheque | Cheque | Cheque | OC  Info de Recep | Remi-to |

**ETAPAS DEL ANALISIS DE SISTEMA**

**1) Relevamiento**

***RECOLECCION INTERNA DE DATOS***

Objetivo básico: recoger la información necesaria de:

1. Las particularidades actuales del trabajo administrativo (todas las tareas).
2. Los componentes de la Organización y las formas en qué se dividieron las tareas.
3. Los problemas que se presentan en la forma actual de ejecución.
4. Las razones que justifican llevar adelante el trabajo de análisis y qué expectativas a nivel gerencial tienen respecto de este trabajo/ desarrollo de análisis.
5. Las opiniones de entrevistados de posibles soluciones alternativas.
6. Conocer otras formas en que se ejecutaron los trabajos y conocer los motivos de su descontinuación.
7. Estado de definición, asignación y supervisión de funciones tanto formalmente establecidas como informalmente implementadas.

***RECOLECCION EXTERNA DE DATOS***

1. Se refiere a la disponibilidad en el mercado en estudio de empresas similares que puedan aplicarse al programa de análisis a desarrollar.
2. Empleo de trabajo de tecnología especifica que puede ser adquirir y aplicada en la empresa bajo estudio.

El relevamiento no solo implica obtener información: los datos colectados deben ser sistematizados para que le permitan medir su fiabilidad.

***Recolección interna de datos***

Consiste en el desarrollo de un conjunto de técnicas dirigidas a reunir toda la información necesaria de la organización y de los sistemas que son objeto del trabajo de análisis.

**ENCUESTA**

Las encuestas se realizan mediante el diseño de cuestionarios específicos. Las encuestas deberán ser concretas, no muy extensa, de fácil respuesta, con instrumentos para su llenado:

1. Tareas que cumple el encuestado (ordinarios, ext).
2. Frecuencia de ejecución y cantidad de unidades procesadas por unidad de frecuencias (día, semana, etc.)
3. Documento que genera.
4. Registro que opera.
5. Archivos que mantiene o al que accede.
6. Posición jerárquica que ocupa. De quién depende.
7. Detalle de subordinados a su cargo.

En las encuestas dirigidas a supervisores y gerentes se pide que se mencionen los problemas concretos existentes, en opinión del encuestado, y la posibilidad de solucionarlos con el programa emprendido, así como las sugerencias específicas que se puedan aportar para superar los problemas mencionados.

Las encuestas tienen un valor relativo.

* Por el diferente nivel de preparación del encuestado (la interpretación de cada uno puede ser diferente).
* Por el grado de atención del encuestado.
* Reticencia a informar por escrito a un desconocido.

Las encuestas sirven para:

* Programar la cadena de entrevistas teniendo en cuenta las personas que forman parte de la organización, las tareas que éstas realizan y las relaciones jerárquicas.
* Sirven para preparar la guía de desarrollo de la entrevista tomando funciones, tareas y personas que surgen de las empresas.
* Concurrir a las entrevistas con el conocimiento base (básico).

En síntesis las encuestas brindan un panorama primario básico y su utilidad se manifiesta con antecedentes para las entrevistas y observación directa.

**ENTREVISTAS**

Son el medio más idóneo para la recolección interna de datos. Es el intercambio directo de información entre el analista y el miembro de la organización. La entrevista es una transmisión dual de datos donde el analista informa su función de asesor y su utilidad como tal, también informa las limitaciones de su trabajo sin el apoyo de su hombre de línea (el entrevistado). Eliminar incertidumbres de alcance de su trabajo (para que no queden dudas sobre lo que viene a hacer), sumar adhesiones (motivarlos, hacer que se adhieran, neutralizar la resistencia); transmitir ideas y posibilidades y observar sus reacciones (del entrevistado).

***PREMISAS PARA ENTREVISTAS EFICIENTES***

* Planificarlas en forma orgánica previendo un determinado encadenamiento (siguiendo la estructura o el sistema). Hay dos alternativas: el fluir del sistema bajo análisis o estructura. Se recomienda el flui del sistema bajo análisis porque permite el avance progresivo del trabajo y el control mutuo entre los datos recogidos, sin tener que completar la totalidad de las entrevistas.
* Concurrir con una guía de temas a considerar.
* Conducir la entrevista. Evitare temas no pertinentes.
* Debe tener un conocimiento previo (cultura de la organización).
* Debe ser en lugares privados y que no sea de duración excesiva.
* Concertarse de conformidad con el entrevistado para no interferir el desarrollo normal del trabajo.
* Demostrar interés tomando notas de la respuesta del entrevistado y dejando que el entrevistado pueda repasar lo escrito.
* No debe remitirse el entrevistador a obtener únicamente información. Debe tratar de interesarlo con el proyecto y motivarlo para que colabore en él.
* No debe pensarse que con una sesión es suficiente, puede haber otra para proponer ideas para otra reunión.

**OBSERVACIÓN DIRECTA**

A través de la visualización el analista toma conocimientos de temas como:

* Disposición física del personal y herramientas de trabajo (puestos de trabajo).
* Circulación de personas e información.
* Características de interacción con el público.
* Funcionamiento de equipos.
* Estructura y ordenamiento de archivos, formularios, documentación, registros.

**¿PARA QUÉ RESULTA IMPORTANTE LA OBSERVACIÓN DIRECTA?**

Este medio es un complemento de los anteriormente enumerados; de por sí no está en condiciones de proporcionarnos todos los datos que se necesitan para una aplicación, pero resulta insustituible en casos como:

* Para el estudio del layout de oficina (disposición física de personas y equipos).
* Para los procesos de atención al público.
* Estudio de carga de trabajo sectorial.
* Sistemas en donde deban identificarse todos los posibles casos que puedan presentarse a los efectos de programar una solución racional para ellos.

***Recolección externa de datos***

La recolección externa de datos involucra la búsqueda de antecedentes relacionados con el estudio, que se está desarrollando, que puedan hallarse disponibles en el mercado, fuera del ámbito de la empresa misma.

***¿Cuáles son las 3 fuentes/formas de recolección externa y de datos?***

Tres son las fuentes de este tipo de datos:

* BIBLIOGRAFÍA TÉCNICA: Si bien es muy general, puede aportar ideas y aun diseños aplicables a casos específicos.
* CARPERTAS DE ANÁLISIS: las carpetas de análisis y documentación de aplicaciones en empresas o de sistemas similares; a nivel de estudios profesionales el archivo técnico que se va formando con el devenir del tiempo constituye una invaluable fuente de información, con la ventaja de contar con la experiencia de los problemas vividos en la puesta en marcha.
* ADQUIRIR PROYECTOS MODULARES: ya debidamente estudiados e inclusive implementados. Esta forma de compra de tecnología requiere habitualmente un proceso de adaptación en donde el analista deberá adecuar a las particularidades del medio los lineamientos generales del sistema adquirido. Por ejemplo sistemas estándar como los de contabilidad general, liquidación de sueldos, presupuestos y otros, pueden ser adquiridos o alquilados para operarlos en la empresa, o utilizados en modalidad *service*.

***¿Por qué es importante la recolección externa de datos?***

Es importante conocer las particularidades de la empresa, y quizás en mayor grado, conocer los sistemas experimentados, que ya no son problemas a resolver sino soluciones concretas a aplicar.

**SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Sistematizamos la información para evitar datos no confiables y generar conclusiones reales.

***Datos no confiables:***

* *Error: es el producto determinado del desconocimientos del que informa o mala captación del que recibe.*
* *Omisión: surge por la no pregunta, por el no suministro de la información en forma voluntaria.*
* *Deformación intencionada: la obtención de datos falsos. El que suministra información encubre una situación irregular.*

Para poder testear los datos captados (y obtener información real) se recomienda:

* Cruzar datos mediante entrevistas que están en el mismo circuito administrativo. En cada cadena de cada trámite.
* Ordenar la información sistemáticamente. Controlar la continuidad de las operaciones y la concordancia de los datos recolectados.
* Desarrollar el proceso de sistematización contemplando: Una etapa de ordenamiento primario, una siguiente etapa de nueva recolección y una última etapa de formulación del esquema final.
* Desarrollar el proceso de sistematización en forma reiterativa. No esperar recolectar datos para luego reordenarlo. A medida que se va avanzando en el relevamiento ir planteando los diagramas de procesos.
* Volcar los resultados de relevamiento en papeles de trabajo que resulten claros y guarden un ordenamiento que posibilite en todo momento su consulta.