UNIDAD IV: SUSISTEMA DE VENTAS Y COBRANZAS.

IVa - Descripción y objetivos de las funciones. Modalidades de ventas y cobranzas.

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 IV**

**SUBSISTEMA DE VENTAS**

**CAPITULO 4: SUBSISTEMA VENTAS**

El subsistema de Ventas comprende una serie de operaciones mediante las cuales la empresa llega a sus compradores, cons. Finales o sus canales de distribución para colocar sus productos y servicios.

**ALCANCE**

Abarca desde la solicitud del cliente y recepción del pedido hasta la entrega del bien o la prestación del servicio y la registración en los libros de la empresa, pasando previamente por el control de pedidos y del crédito así como la facturación.

**SEPARACIÓN DE FUNCIONES**

Ningún sector o funcionario deberá tener a su cargo más de una de las siguientes funciones:

* Realización y aprobación de la venta.
* Aprobación de los créditos.
* Despacho de la mercadería.
* Facturación de la venta.
* Cobranza de la venta.
* Registración de las operaciones efectuadas.

**MODALIDADES**

* ***Según las características del cliente:***
* Exportaciones
* Locales: mayoristas-minoristas: cantidades, condiciones de venta y tipo de crédito disponible.
* ***Según la recepción de pedido:***
* Ventas en el salón/ local de venta.
* Venta por corredores.
* Por teléfono.
* Por correo, por internet: el comprador se dirige al vendedor solicitando precios y condiciones.
* ***Según las condiciones de pago convenidas:***
* Ventas al contado: en efectivo, con cheque y con tarjeta de crédito de compra/ débito (1 pago).
* Ventas a crédito: en cuenta corriente, en cuotas con garantía o sin garantía (a sola firma), pagarés, en cuotas (tarjeta de crédito compras).
* ***Otras modalidades:***
* Entrega directa del productor al cliente o con intermediarios (ej. Transportistas o concesionarios).

***Sistema de ventas a crédito***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **MÓDULO DEL SISTEMA** | **ENTRADAS** | **ARCHIVOS** | **PROCESOS** | **SALIDAS** |
| RECEPCIÓN DEL PEDIDO (ADM. DE VENTAS). | - Pedido del cliente. | - Fichas de stock.  - Lista de precios.  - Condiciones de venta. | - Consulta ficha de stock.  - Emisión nota de pedido.  - Control nota de pedido. | - Nota de Pedido valorizado y autorizado. |
| APROBACIÓN DEL CRÉDITO. | - Nota de pedido. Valorizar y autorizar. | - Cuenta corriente cliente  - Límite de crédito.  - Registración NP aprob. Y aún no facturado. | - Control c/cm NP aprob y no facturado y límite de crédito.  - Autoriz. del pedido.  - Autoriz. regitrs. NP pendiente de fact. | - Nota de pedido aprobada. |
| PREPARACIÓN DEL PEDIDO | - Nota de Pedido aprobada. | - Fichas de stock de artíc. | - Control de stock.  - Emisión de remito.  - Actualiz. de stock.  - Envío merc a expedición. | - N. de P. aprobado.  - remito.  - Parte faltante de merc. |
| DESPACHO | - Remito. | -------------------------------------- | - Control de merc con remito.  - Emisión hoja de ruta.  - Entrega al cliente. | - Hoja de ruta.  - Remito. |
| FACTURACIÓN | - Remito conformado. | - Lista de precios.  - NP autorizada y aprobada. | - Control NP aut. Y aprob. con remito conformado.  - Emisión factura. | - Factura.  - Remito conf. |
| REGISTRO | - Factura.  - Remito. | - Subdiario de ventas.  - Cuenta corriente clientes.  - Stock artículos. | - Contabiliz. De factura.  - Actualiz c/c cliente.  - Descargas fichas de stock.  - Confección asiento diario. | - Asiento diario resumen. |

**MÓDULO 1: RECEPCIÓN DEL PEDIDO**

Este módulo tiene lugar toda vez que existe un requerimiento de producto o servicio comercializados por la org. Este requerimiento es captado por el vendedor mediante una Nota de Pedido y luego será valorizado en Adm. De Ventas, si no lo hizo el vendedor, con las condiciones de venta vigente. Adm. De ventas realiza el control formal:

1. Verificación de la existencia del cliente en registro de la empresa.
2. Corrección de precios aplicados, cód. coincidentes, cond. De pago, plazo de entrega, etc.

Este módulo implica varias decisiones previas para establecer las condiciones de venta, los requisitos necesarios para el otorgamiento de bonificaciones y la determinación de los plazos de entrega.

La Nota de Pedido o de venta o Pedido es el comprobante que emite la parte vendedora al recibir los pedidos u encargos verbales de cantidad, calidad, código y precios de mercadería o servicio, solicitados por el cliente, con sus correspondientes condiciones de pago, lugar y fecha de entrega.

**MÓDULO 2: APROBACIÓN DE CRÉDITO**

Tiene lugar cuando el sector Crédito recibe la Nota de Pedido con el objeto de determinar el otorgamiento o no de crédito al cliente. Las decisiones previas que deberán tomarse serán la determinación del límite de crédito a otorgar a los clientes y la fijación de los parámetros para concederlos: informe bancario, último balance, referencias comerciales.

El límite fijado debe ser revisado y actualizado periódicamente. Debe verificarse:

1. La no existencia de atrasos en loas cobranzas de ventas anteriores que signifiquen la no aprobación del pedido.
2. Que el límite de crédito no ha sido vulnerado/ superado por la suma de:

*Saldos impagos a la fecha de pedido $1.000.- (todavía no exigido)*

*+ Pedidos aprobados y no entregados $ 150.-*

*+ Pedidos entregados y pendientes de facturación $ 150.-*

*- Cobranzas recibidas pendientes de contabilización ($ 200.-)*

*+ Valorización del presente pedido $ 300.-*

*$1.400.- (LIMITE 1.100.-)*

**MÓDULO 3: PREPARACIÓN EL PEDIDO**

Una vez aprobado el crédito se procede al control de existencias para efectuar la reserva de las mercaderías en los registros de stock. La NP será derivada al área de confeccionar el remito (Almacenes) y despachar la mercadería.

El remito es el comprobante que emite la parte vendedora para entregar lo vendido en el domicilio indicado por el comprador. Se lo utiliza para detallar y acompañar las mercaderías y para comprobar su entrega, firmado de conformidad por quien recibe el envío.

**CONTROL DE EXISTENCIAS: ART. A**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **FISICO** | **RESERVA** | **DISPONIBLE** |
| Situación inicial | 1500 | 0 | 1500 |
| Reserva St. A | - | (450) | (450) |
| Sit. Luego Reserva | 1500 | (450) | 1050 |
| Despacho merc. reserv. | (450) | 450 | - |
| **Situación final** | **1050** | **0** | **1050** |

La baja física del stock sólo será realizada ante la emisión del remito con el despacho, dándose de baja en forma simultánea la reserva plenamente efectuada.

El remito es importante para las dos partes que intervienen en la venta:

1. A la parte vendedora le permite controlar la salida de mercadería en Almacenes, el encargado de transporte le permite organizar y controlar las entregas, y una vez conformado, es la prueba de haber entregado lo debido y el derecho de cobrarlo mediante la emisión de la factura.
2. El comprador puede controlar lo recibido con la NP o su O. de compra, y con la factura luego que luego recibirá.

**MÓDULO 4: DESPACHO**

Tiene lugar cuando el sector de Expedición recibe de Almacenes las mercaderías junto con el remito correspondiente y procede a efectuar las entregas de las mercaderías a los clientes.

El sector Expedición se encarga de preparar los pedidos a los clientes y confeccionar la Hoja de ruta, es el formulario donde se clasifican los envíos que cada repartidor efectúa y donde se ordenan los remitos incluidos en la secuencia de recorrido de servicio de entregas.

El repartidor entrega la mercadería y obtiene su conformidad sobre el Remito. Cada entrega es registrada en la copia de la Hoja de Ruta como también aquellos no entregados, mencionando sus motivos.

El repartidor rinde cuenta al sector Expedición que luego de efectuar los controles de entrega, libera al repartidor de su responsabilidad y procede a distribuir la documentación.

**MÓDULO 5: FACTURACIÓN**

Acontece cuando el sector facturación a partir del Remito conformado procede a confeccionar las facturas. La facturación es un proceso por el cual se liquidan las ventas, se determinan sus correspondiente importes.

Se recomienda emitir las facturas luego de que la operación de venta queda perfeccionada, solo cuando la mercadería fue entregada.

La factura es el comprobante de la venta. Sirve como detalle de lo vendido para notificar o comunicar la deuda y el plazo en que debe pagarse según lo pactado previamente.

La factura sirve de base para registrar contablemente la venta y en caso de ser a crédito para actualizar la ficha de cuenta corriente del cliente.

* Uno debe tener una sola lista, y que contenga las posibilidades de bonificaciones.
* También es importante antes de emitirla realizar un control.

***Control de la facturación***

Es conveniente que un sector ajeno a Almacenes y facturación efectué un control de integridad y corrección según las facturas emitidas.

Contaduría efectuaría dicho control que consiste en:

* Correlacionar los remitos emitidos con la facturación a fin de evitar salidas de mercadería no facturada o diferencias de las cantidades efectuadas.
* Controlar los importes de las facturas emitidas consistentes en las comprobaciones según cantidad y precio.

**MÓDULO 6: REGISTRACIÓN**

* Un proceso diario de pase de las operaciones al subdiario de ventas y de actualización de la cuenta corriente del cliente.
* Y un proceso mensual consistente en el asiento resumen de ventas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ds. por ventas |  | A Ventas  A IVA Déb. Fiscal | XXX | XXX  XXX |

***CUESTIONARIO SUBSISTEMA VENTAS***

1. ***¿Cómo deberían segregarse las diferentes funciones en este subsistema?***

Las ventas son el conjunto de operaciones mediante las cuales una empresa transfiere a otra ub bien o presta un servicio, y recibe a cambio un precio pactado.

Se segrega de la siguiente manera:

* Realización y aprobación de la venta.
* Aprobación de los créditos.
* Despacho de la mercadería.
* Facturación de la venta.
* Cobranza de la venta.
* Registración de las operaciones efectuadas.

1. ***¿Qué sectores necesitan contar con la información contenida en los pedidos?***

Los sectores que necesitan contar con la información contenida en los Pedidos son:

* El cliente.
* Administración de ventas: para realizar el control formal y controlar el cumplimiento del pedido.
* Créditos y cobranzas: para realizar el control de créditos.
* Almacenes: para realizar el control de stock y proceder al despacho de la mercadería.
* Facturación: para proceder a facturar la mercadería entregada.
* El emisor: para su control.

1. ***¿Qué datos generalmente contiene la Nota de Pedido? ¿Cómo deberían tratarse los pedidos recibidos telefónicamente?***

La nota de pedido generalmente contiene los siguientes datos: nro. y nombre del cliente, código de vendedor, código del producto solicitado, cantidad solicitada, precio unitario, condiciones de venta, lugar de entrega, fecha estimada de entrega.

Los pedidos recibidos telefónicamente son volcados a formularios prenumerados que indiquen claramente su naturaleza y origen.

1. ***¿En qué consiste el control realizado por el sector de Administración de ventas para la aprobación formal de pedido? ¿Cómo deberían tratarse aquellos casos de operaciones especiales aprobados?***

El control formal tiene por objeto asegurar que las operaciones de venta se realicen dentro de los lineamientos definitivos por la Dirección de la empresa, sólo a clientes específicamente reconocidos como tales. Uno de los inconvenientes más comunes que suelen presentarse, se refiere a los rechazos de pedidos por motivo de “cliente inexistente”. Otra cantidad importante de casos también se refiere a discrepancias entre los montos surgidos de las listas de precios utilizadas por los vendedores para confeccionar los pedidos y los vigentes al momento de la facturación.

Aquellos casos de operaciones especiales aprobadas, cuya autorización no haya quedado plasmada en el formulario de Nota de Pedido. En estos casos se recomienda no sólo la correspondiente aprobación de la operación por parte de un funcionario responsable sobre el formulario de pedido (de forma tal que habilite al sector de facturación a utilizar precios especiales), sino también la posterior autorización gerencial sobre el resumen de facturación amparando los precios diferenciales que se hayan aplicado.

1. ***¿Qué se entiende por fijar un límite de crédito?***

El sector de Créditos debería fijar un límite de crédito máximo a otorgar a cada cliente, de forma tal de proteger a la empresa contra el riesgo de potencial insolvencia por sobregiro de las operaciones comerciales. El cliente puede presentar atrasos en los pagos de compras anteriores.

1. ***¿Qué debe verificarse para efectuar el control de crédito? ¿Qué fórmula aplicaría para determinar que el límite de crédito no ha sido vulnerado?***

Este control persigue el objetivo de otorgar crédito a sólo aquellos clientes que se encuentran en condiciones operativas de pagarlo en cantidad y oportunidad adecuada.}

El límite de Crédito se calcula de la siguiente manera:

*Saldos impagos a la fecha de evaluación*

***Más:*** *Pedidos aprobados y no entregados.*

***Más:*** *Pedidos entregados pendientes de facturación.*

***Menos:*** *Cobranzas recibidas pendientes de contabilización.*

***Más:*** *Valoración del presente pedido.*

Los límites fijados deberían ser periódicamente actualizados y revisados, debido a que la solvencia y capacidad de pago, base sobre la cual se otorga el crédito, es una situación sumamente dinámica.

1. ***¿Qué entiende por control de crédito: utilización de un sistema de módulos? ¿En qué casos se incrementará o reducirá el límite de crédito?***

La utilización de un sistema de módulos es aconsejada para mantener el valor de los límites de crédito que oportunamente se hayan establecido. El módulo es una unidad de medida que tendrá un equivalente en pesos, y que se actualizará periódicamente en base a los incrementos producidos en los indicadores inflacionarios que se estimen más adecuados para utilizar en la operatoria.

Utilizando un sistema de módulos el límite de créditos sólo se incrementará realmente cuando el cliente adquiera una mayor capacidad de pago, y se reducirá con el grado de pérdida del mismo.

1. ***¿Qué objeto tiene el control de existencias en este subsistema? ¿Podría ejemplificar cómo debería funcionar un sistema el control de existencias?***

El control de Existencias tiene por objeto permitir efectuar, una vez que el pedido se encuentra aprobado en cuanto a crédito y a sus aspectos formales, la correspondiente reserva de mercadería en los registros de stock, que impida que éstos denoten una situación de disponibilidad distinta de la real.

En caso de que el control arroje resultados satisfactorios, el formulario de Nota de Pedido será derivado a las áreas encargadas de confeccionar el remito y despachar la mercadería. La baja física de stock sólo será realizada ante la emisión del remito, no debiendo olvidarse de dar de baja la reserva previamente efectuada.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **FISICO** | **RESERVA** | **DISPONIBLE** |
| Situación inicial | 300 | 0 | 300 |
| Reserva Stock | - | (30) | (30) |
| Sit. Luego Reserva | 300 | (30) | 270 |
| Despacho merc. reserv. | (30) | 30 | - |
| **Situación final** | **270** | **0** | **270** |

1. ***Preparación de la mercadería ¿Qué consideraciones debería tenerse presente en la emisión de remitos y órdenes de expedición?***

Los remitos deberían estar prenumerados de imprenta, con el objeto de llevar un estricto control sobre las salidas y existencias de mercaderías.

1. ***Si los medios de transporte utilizados pertenecen a la empresa ¿qué datos deberían tener los formularios de hoja de ruta?***

Los formularios de Hoja de Ruta generalmente contienen los siguientes datos:

* Apellido y nombre del repartidor.
* Datos identificatorios del vehículo utilizado.
* Kilometraje del vehículo antes de iniciarse el recorrido.
* Distancia estimada a recorrer para realizar el reparto, y tiempo aproximado que demandará la tarea.
* Síntesis de los Remitos que componen el recorrido, ordenados en función de la secuencia de entrega programada.

1. ***¿Qué recomendación daría por el transporte de mercadería en relación a los seguros y riesgos asumidos?***

La mercadería transportada está expuesta robos, hurtos y a otros riesgos que implican potenciales daños, propios de la operación. Se recomienda estudiar la conveniencia de contratar seguros que cubran los riesgos enunciados. En el caso de que no se contrate seguro alguno, es conveniente fijar que la “mercadería viaja por cuenta y riesgo del comprador”.

1. ***¿Qué entiende usted por Expedición o despacho, es un sector de tránsito? ¿Qué recomendaría usted respecto de las mercaderías no entregadas?***

El sector de Expedición es un lugar convertido en un “almacén secundario” donde quedan depositadas transitoriamente las mercaderías de los pedidos que no pudieron entregarse. Es por eso que se recomienda que Expedición funciones como un sector de tránsito de la mercadería que va desde los almacenes de la empresa hasta los depósitos de sus clientes.

Toda mercadería no entregada debe ser reingresada de inmediato a Almacenes.

1. ***¿Qué entienden por facturación? ¿Cuál es la razón por la cual deberían emitirse las facturas luego de que la operación de venta queda perfeccionada?***

La facturación es un proceso mediante el cual se liquidan las ventas realizadas, se determinan sus correspondientes importes.

Con el objeto de evitar los inconvenientes que podrían derivarse por el no cumplimiento de todas las entregas que se consignar al remitirse los Remitos, se recomienda emitir las facturas sólo ante los casos de mercaderías entradas a los clientes.

1. ***¿Qué recomendación daría respecto de la lista de precios y condiciones de venta?***

Se recomienda realizar una sola lista de precios, tratando los casos que se quieren diferenciar a través de bonificaciones y descuentos especiales.

1. ***¿Por qué es conveniente que el control de facturación sea efectuado por un sector ajeno a Almacenes y a facturación? ¿En qué consiste dicho control?***

Es conveniente que un sector ajeno efectúe el control de integridad y corrección sobre las facturas emitidas, con el objeto de detectar posibles errores de carga y de proceso.

Contaduría encargado de efectuar el control, que operativamente consiste en:

* Correlacionar los Remitos emitidos con la facturación, a fin de evitar salidas de mercaderías no facturadas o distintas de las cantidades facturadas.
* Controlar la calidad de los importes de las facturas emitidas, consistente en comprobaciones globales sobre cantidades y precios.

1. ***¿Cuáles son los dos procesos de registración contable que realiza contaduría?***

La tarea de registración comprende claramente dos procesos:

* Proceso diario, que implica el pase de las operaciones realizadas al Subdiario de Ventas.
* Proceso mensual, armado del asiento resumen de Diario en función de la información surgida del Subdiario de Ventas.

1. ***¿Qué objeto persiguen los resúmenes de facturación?***

Se emiten con el objeto de proporcionar información válida tanto para controlas las registraciones contables como para su análisis por diferentes niveles gerenciales y jefaturas de la empresa.

1. ***¿A qué se refiere el Control mínimo de facturas?***

Es conveniente antes de ser enviadas a los clientes, echarles una mirada con el objeto de detectar errores gruesos en su emisión, tales como: fallas en la impresión, importes excesivamente grandes o pequeños, clientes o artículos no conocidos, etc.

1. ***¿Qué criterios deberían tenerse presente respecto de las funciones en las ventas al contado?***

Es de vital importancia segregar las funciones en tantos responsables que ello implique el ejercicio del control cruzado por Oposición de Intereses.

1. ***¿Cuál es el objeto de realizar el seguimiento y control de los pedidos? Leer algunas variantes.***

El objeto de realizar el seguimiento es de brindarle un servicio al cliente para lograr que tenga total satisfacción o al menos no tenga inconvenientes, en la tarea de comprarle a la empresa.

Algunas variantes respecto de las ventas a crédito a través de vendedores las constituyen las ventas al contado por mostrador y las ventas por correspondencia.

En estos casos la cobranza es casi siempre realizada con anterioridad a la entrega de la mercadería.

En el caso de ventas por mostrador, no se estila la emisión de la Nota de Pedido.

Sin embargo, en las ventas por correspondencia, el pedido toma la forma de un Cupón a través del cual el cliente efectúa su pedido y adjunta el correspondiente pago en forma anticipada a la entrega.

**SUBSISTEMA DE COBRANZAS**

En este subsistema se integran todas las acciones necesarias para la percepción efectiva de los derechos adquiridos por la empresa.

Estos derechos tienen su origen en las ventas efectuadas y están representados por una cuenta de *Documentos a cobrar* según se trate de una venta en cuenta corriente o documentada.

**ALCANCE**

Desde el momento en que se detecta que un crédito está en condiciones de ser cobrado (vencimiento) hasta su cobro, posterior depósito bancario, registración y control de la operación.

El sector Cobranzas es quién detecta que un crédito está en condiciones de ser cobrado a partir del vencimiento de la Factura o Documentos. El sector Tesorería que custodia y maneja los recursos financieros, es quien recibe de los valores productos de la gestión de cobros y es su responsabilidad la custodia de los mismos y su depósito en una cuenta bancaria.

**MODALIDADES DEL SISTEMA COBRANZAS**

* ***Cobranza en caja:*** comercio minorista en efectivo, cheque, tarjeta de crédito.
* ***Cobranza por cobradores.***
* ***Cobranza por repartidores o prestadores de servicios.***
* ***Cobranza por correspondencia.***
* ***Cobranza a través de un banco.***
* ***Descuento de documentos:*** manera anticipada de obtener dinero. Esta operación permite a la empresa transferir el crédito a un tercero (Banco) y disponer anticipadamente el dinero a cobrar menos los intereses y gastos que se le abonan al Banco.

***Diagrama de Bloque de subsistema de cobranzas por cobradores***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **MÓDULO DEL SISTEMA** | **ENTRADAS** | **ARCHIVOS** | **PROCESOS** | **SALIDAS** |
| ORGANIZACIÓN DE COBRANZA | - Facturas y documentos en situación de cobro. | - Datos del cliente.  - Datos de cobradores. | - Clasificación de las facturas.  - Emisión del listado de cobranzas. | - Listado de Cobranzas (LC).  - Fact. y Doc. a cobrar. |
| COBRO | - Listado de cobranzas.  - Fact. y Doc. a cobrar. | ---------------------------------- | - Gestión de cobro.  - Remisión del Recibo. | - Valores y documentos.  - Recibos – Comp de Ret de impuestos – LC – Fac y Doc no cobrados. |
| RENDICION DE LA COBRANZA | - Valores y Doc.  - Recibos.  - Comp. ret. Imp.  - LC.  - Fact. y Doc. No cobrados. | - Registro de ventas de Documentos. | - Registro de la gestión de cobro en el LC.  - Control de valores, recibos, LC.  - Confección Planilla Ingreso o Caja.  - Depósito de Valores en Cta. Bancaria. | - Fact. y Doc. no cobrados.  - Fact. no cobrados.  - LC - Recibos.  - Planilla Ing o Caja.  - Boletas de Depósito.  Comp. de Ret. Imp. |
| REGISTRACIÓN Y CONTROL | - Recibos.  - Comp Ret de Imp.  - Plailla Ing Caja.  - Boletas de Depósito. | - C/c Clientes.  - Doc. a cobrar (cuentas).  - Cuentas bancarias. | - Actualiz. c/c Clientes.  - Actualiz. de Doc. a cobrar (cuentas).  - Actualiz. Ctas Bancarias.. | Subdiario de cobranzas y Banco. |

**MÓDULO I: ORGANIZACIÓN DE LA COBRANZA**

Cobranza realiza diariamente el control del vencimiento de las facturas pendientes de cobro y los documentos a cobrar.

Cobranza clasifica las facturas y documentos en situación de cobro por cobrador y emite el formulario *“Listado de cobranza”*. Con este listado Cobranza detalla a los cobradores las cobranzas que deben gestionar.

* **CONTENIDO DEL LISTADO DE COBRANZA:**

1. Datos cumplimentados por el Departamento de Cobranzas: datos del cliente, nombre, domicilio, CUIT.
2. Nro. de la factura y/o documento a cobrar.
3. El importe.
4. Descuento concedidos e importe neto a cobrar.

* **DATOS A CUMPLIMENTAR POR EL COBRADOR:**
* Descripción de los valores recibidos.
* El nro. de recibos emitido.
* Un espacio reservado a Observaciones: circunstancias por las cuales el cobro no se efectuó.

El nº de copias puede ser Original y Duplicado, ser entregado el original y las copias de las facturas a cobrar. Y el Duplicado se mantiene archivado transitoriamente a la espera de la rendición del cobrador. Está firmado por el cobrador como notificado de su gestión.

**MÓDULO II: COBRO**

Cuando el cobrador visita al cliente y gestiona el cobro de facturas y documentos: si el cliente no abona el cobrador asienta en el listado de Cobranzas las circunstancias por las que no se abonó. Si el cliente abona emite el recibo por lo abonado.

Tanto factura como documentos cobrados deben estar consignados en el listado de Cobranzas (LC) indicando en cada caso los valores recibidos.

El recibo es el comprobante de la constancia del cobro realizado. El cobrador consigna en el recibo el concepto cancelado por el cliente, el detalle de los valores recibidos y las retenciones impositivas realizadas por el cliente. Si el pago es parcial consignar *“Pago a cuenta factura xx”.*

Para los recibos anulados podrían inutilizarse con la leyenda “*archivarse conjuntamente con el talonario”*.

Nº de copias: el Original para cliente, Duplicado para Tesorería, Triplicado para cobranzas, Cuadriplicado para el talonario del cobrador.

**MÓDULO III: RENDICIÓN DE COBRANZA**

PASOS:

1. Finalizada la gestión de cobro, el cobrador asentará el Listado de Cobranzas:
   1. Si el cobro se concretó deba consignar los valores que recibió y las retenciones impositivas y el nº de recibos emitidos.
   2. Si el cobro se concretó en forma parcial el cobrador debe consignar los valores que recibió y las retenciones impositivas y el nº de recibos emitidos más los motivos por los cuales el cobro es parcial.
   3. Si no se concretó los motivos por los cuáles el cliente no abona.
2. Luego el cobrador entregará los valores recibidos en Tesorería junto con los duplicados de los recibos y el Listado de Cobranzas.
   1. Tesorería verifica los valores recibidos con el Listado de Cobranza y el que el total de dichos valores coincida con la sumatoria de los recibos.
   2. Si todo está bien el cajero firma y sella el Listado de Cobranza como constancia de la recepción de los valores y lo devuelve al cobrador.
   3. Tesorería confecciona la planilla de Ingresos o de Caja donde se asientan los ingresos habidos y procede a depositar los mismos en la cuenta corriente bancaria.
   4. Los duplicados de los recibos se archivan en el sector Tesorería como constancia de ingreso y una copia de la planilla de caja se remite a Contaduría.
3. Con el Listado de Cobranzas firmado y sellado por Tesorería el cobrador rinde su gestión ante Cobranzas, entrega el Listado de Cobranzas, las copias de las facturas cobradas y no cobradas, las retenciones impositivas y el triplicado de los recibos.

Cobranza procede a verificar la documentación recibida.

* 1. Que el Listado de Cobranzas este firmado y sellado por Tesorería.
  2. Que los valores entregados a Tesorería más las facturas y documentos no cobrados más las retenciones impositivas sean igual al Listado de Cobranzas.
  3. Los triplicados de los recibos tengan numeración correlativa. Verificar todas las copias adheridas y anuladas en el talonario. Verificar la correlatividad con el último recibo de la rendición efectuada por el cobrador, si todo está bien, cobranzas entrega al cobrador el duplicado del Listado de Cobranzas firmado por él como constancia de la rendición efectuada por el cobrador.

COBRANZAS

* Archiva facturas cobradas junto con el Listado de Cobranzas.
* Archiva facturas no cobradas para seguir reclamando su pago o derivarlo al Departamento Legal.
* Remite los triplicados de los Recibos a Contaduría para la actualización de la cuenta corriente de los clientes.
* Remite los comprobantes de Retención Impositiva a Contaduría.

**MÓDULO IV: REGISTRACIÓN Y CONTROL**

Sobre la base del triplicado de recibo, Contaduría acredita el importe de cuenta corriente de cada cliente.

Al actualizar la cuenta corriente de cada cliente:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Cobranzas  Ret. Impositivas |  | A Ds. x ventas  (o Doc. a cobrar) | XXX  XXX | XXX |

Al ingresar la P. de Ingreso (Tesorería):

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Val. a depositar |  | A Cobranzas | XXX | XXX |

Finalmente, Contaduría controlará que el saldo de su cuenta “Cobranzas” sea igual a cero y realizará el seguimiento de los depósitos contra la cuenta “Valores a Depositar”.

***CUESTIONARIO SUBSISTEMA COBRANZAS***

1. ***¿Cuál es el alcance del Subsistema de Cobranzas?***

El subsistema comienza desde el momento en que se determina el vencimiento de la factura, y hasta su cobro, y posterior depósito bancario del dinero, registración y control de la operación.

1. ***¿Qué funciones deberían estar segregados en este subsistema?***

La operación de Cobranzas se refiere a la percepción efectiva del precio pactado en la operación de venta. Dentro de la función de Cobranzas se segrega de la siguiente manera: apertura de correspondencia, manejo de fondos, control y registración de la cobranza.

1. ***¿Qué tratamiento recomendaría revisar respecto de los recibos provisorios?***

Algunas empresas utilizan la modalidad de emitir Recibos Provisorios al cobrar para posteriormente emitir el recibo Definitivo luego de que estos cheques son depositados y acreditados en su cuenta. Otra alternativa sería emitir Recibos Definitivos con una leyenda que diga “los cheques recibidos serán aplicados a la cancelación de los documentos detallados en el presente recibo, una vez que los mismos hayan sido acreditados en nuestra cuenta corriente bancaria”.

1. ***¿Qué tratamiento debería darse para los recursos anulados?***

Ante el caso de recibos anulados, todas las copias deberían inutilizarse y archivarse conjuntamente en el talonario correspondiente, con el objeto de asegurar que no se ha realizado uso indebido de ninguna de ellas.

1. ***¿Qué recomendación daría para los valores recibidos por correspondencia?***

La correspondencia debería ser abierta por funcionarios del más alto nivel, o por sus secretarías, dada la alta sensibilidad de la información que podría contener, al margen de los cheques enviados por el cliente. Una vez abierta por la secretaria de Gerencia General, se emite la planilla de Valores Recibidos por Correspondencia. Los cheques son enviados directamente a Tesorería para su depósito. Una de las copias de la planilla de valores Recibidos por Correspondencia es debidamente intervenida por Tesorería como constancia de haber recibido los cheques, luego es enviada al sector de Cobranzas quien procede a emitir los Recibos Oficiales.

1. ***En el caso de los valores recibidos por correspondencia, si el sector de Cobranzas emite los recibos ¿quién y a través de que se lo habilitaría para efectuarlo?***

Tesorería envía una copia de la planilla de valores Recibidos por Correspondencia, debidamente firmada por el sector como constancia de haber recibidos los cheques, y habilitará al sector Cobranzas para emitir los Recibos Oficiales. De esta forma, no se han de producir demoras en el depósito de los valores atribuidos a la tarea de emisión de recibos.

1. ***Respecto de las boletas de depósito bancario, ¿qué se debería tener presente y por qué?***

Es importante para la empresa que quede una copia de los valores depositados porque posibilitaría realizar eficientes controles y revisiones posteriores de las operaciones de caja.

El Parte de Ingresos es un formulario que se divide en dos partes:

* La primera, en la que se consignan los totales de cobranzas que surgen de los Listados de Cobranzas y de la planilla de Valores Recibidos por Correspondencia.
* La segunda, conteniendo el detalle de los depósitos realizados (por la totalidad de la cobranza).

Los totales de las dos partes deben coincidir. El Parte de Ingresos debe estar firmado por el sector encargado de su confección e intervenido por Contaduría como señal de haber controlado el depósito completo de la cobranza recibida.

1. ***Custodia de talonarios de recibos sin utilizar, ¿en quién debería recaer tal responsabilidad y que objetivos persigue la presente norma?***

La custodia debería recaer sobre un funcionario ajeno al manejo de fondos. En todos los casos la entrega de talonarios de Recibos en blanco para su uso, deberá efectuarse sólo ante la rendición de los completos ya utilizados.

Con esta norma se persiguen los siguientes objetivos:

* Implantación plena del control de correlatividad numérico-cronológico.
* Evitar que puedan ocurrir situaciones anómalas utilizando recibos extraídos de formularios que no están en uso.

1. ***Si Contaduría es el sector que ejerce el Control final de este circuito, ¿qué controles debería efectuar según la documentación recibida si se toma como pivote al formulario parte de ingreso o planilla de caja?***

Contaduría realiza el control final del circuito, en función de la documentación que recibe de los diferentes sectores que intervienen:

* De Tesorería: parte de Ingresos (original), Boletas de Depósito selladas por el bando.
* De Cobranzas: recibo Oficial (triplicado), Listado de Cobranzas (triplicado, uno por cada cobrador), Valores Recibidos por Correspondencia (original).

Dichos controles toman como pivote al formulario Parte de Ingresos, y consisten básicamente en verificar:

1. Que el monto total de las facturas canceladas concuerde con las cifras consignadas en los Listados de Cobranza y en las planillas de Valores Recibidos por Correspondencia.
2. Que los totales de los Listados de Cobranza y del listado de Valores Recibidos por Correspondencia concuerden con la sumatoria de los respectivos recibos que los componen.
3. Que los descuentos hayan sido bien otorgados y adecuadamente documentados en los Recibos emitidos.
4. Que el dinero neto a cobrar, que surge por un lado de la sumatoria de los Recibos y por otro de la sumatoria de las Planillas de Cobranzas y del listado de valores Recibidos por Correspondencia, concuerde exactamente con el total depositado según surge de la sumatoria de las distinta Boletas de Depósitos del día.

Una vez satisfechos todos estos controles, Contaduría procederá a efectuar las registraciones del caso en el Subdiario de Caja y Bancos.

1. ***¿En qué se debería prestar especial atención para los casos de cobranzas por medios de pago?***

Existen otras modalidades de cobranzas:

* Por mostrador: es una combinación de Cobranza por Correspondencia (donde el cliente a través de un pagador envía valores a la empresa para abonar una deuda) y de Cobranza mediante Cobradores (un cobrador interno de la empresa lo recibe y atiende, y emite el correspondiente Recibo Oficial).
* A través de bancos: en estos casos debe prestarse especial atención a los detalles identificatorios de las cobranzas, que el bando debe proporcionar como resultado de la gestión de cobranzas realizada. De no ser así, la empresa no podría estar en condiciones de aplicar las cobranzas, y de ese modo no sabría qué cliente ha pagado y quién no lo ha hecho.

**CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE TESORERÍA**

***CUESTIONARIO CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE TESORERÍA***

1. ***¿Cuál es el objeto de la prohibición del acceso del personal de Tesorería a los registros contables?***

El acceso del personal de Tesorería a las registraciones contables, puede darles la oportunidad de conocer:

-Cómo y cuándo registran las operaciones.

Las fortalezas y debilidades de los controles que ejerce el área contable.

Ello puede proporcionarles una *ventaja* ante la eventualidad de *esconder* operaciones conteniendo errores o situaciones anómalas realizadas a través de Tesorería.

1. ***¿Por qué el personal de Tesorería no debería encargarse de la apertura de la correspondencia?***

En algunas empresas la correspondencia es abierta por personal de Tesorería, esgrimiendo como argumento que la mayoría de las cartas recibidas tienen origen en bancos, entidades financieras, clientes y proveedores, relacionadas con el flujo de fondos de la empresa. La correspondencia debe ser abierta por funcionarios integrantes de la Dirección Superior o sus secretarias. La correspondencia contiene generalmente información de suma importancia relacionada con los distintos sectores y niveles de la empresa, por lo que es inconveniente que un sector en particular tome conocimiento de temas relativos al funcionamiento de otras áreas.

1. ***¿Qué fines persigue los recuentos diarios de caja por parte del personal afectado a las tareas de movimiento de fondos?***

El personal del sector debería realizar diariamente un arqueo de los valores que obran en su poder, dejando debida constancia escrita de la tarea realizada, y conciliando dicho recuentos con los registros propios del sector.

1. ***¿Por qué Tesorería debería actualizar los registros de firmas de Instituciones bancarias?***

El sector de Tesorería debería actualizar los registros de firmas en las instituciones bancarias con que opera la empresa, toda vez que se produzcan altas, bajas o modificaciones de firmantes.

Esta medida tiende a evitar la posibilidad de que personas ajenas a la empresa tengan acceso al manejo de sus fondos.

1. ***Correspondencia de los Bancos, ¿qué procedimientos debería darse con los extractos bancarios y los avisos de cheque devueltos?***

Tanto los extractos bancarios como los avisos de cheques devueltos por los bancos deberían ser derivados directamente a Contaduría. Una vez que éste los haya recibido serán derivados a Tesorería.

1. ***¿Por qué es de suma importancia efectuar proyecciones de cobranzas y pagos? (Flujo de fondos) ¿Qué contenido debería tener un estado de posición financiera emitida en este caso por el sector de Tesorería?***

* El sector de Cobranzas debe realizar una proyección de las recaudaciones de acuerdo con la fecha de vencimiento de las facturas.
* El sector Cuentas a Pagar debe realizar una proyección de los pagos en función de la fecha de vencimiento de los compromisos asumidos.

Ambas proyección deber ser enviadas a Tesorería, ya que esta información es de vital importancia para la toma de decisiones financieras por parte de la Dirección Superior.

Luego, el sector de Tesorería, en forma semanal, debería emitir un “Estado de Posición Financiera” conteniendo la siguiente información:

* Disponibilidad al inicio de la semana.
* Más: Ingresos (operativos, financieros, extraordinarios, etc.).
* Menos: Egresos.
* Disponibilidades al cierre de la semana.

**DIAGRAMA GANTT**

El gráfico GANTT, o gráfico de barras, tiene por objeto programar en el tiempo la asignación de tareas entre distintos recursos y posibilitar el control posterior de cumplimiento de plazos.

Presenta dos variantes:

* Partiendo de una dotación de recursos, pretende ocupar todos los tiempos potenciales de esos recursos. Se van asignando en el tiempo tareas a cada unidad-recurso, sin dejar espacios en blanco.
* Partiendo de un conjunto de tareas, se grafica qué recurso se asigna para cubrir cada tarea. Mediante aquél se especifican tareas, tiempos y un orden de prelación.

El gráfico de GANTT, por el contrario, partiendo de recursos y tareas definidas en cantidad y tiempo, es el instrumento ordenador por excelencia.

El gráfico GANTT tiene una estructura sencilla. Se fundamenta en el eje de coordenadas cartesianas. El eje horizontal representa siempre el tiempo, mientras que el vertical se lo utiliza indistintamente para representar tareas o recursos.

Se usa para planificar, hacer planificaciones de proyectos. Se grafica en un eje cartesiano. Sirve para verificar si concuerda con la realidad lo que se planeó.

**Tm= tiempos medios**

**Te= 1top + 4tm + 1tp**

**6**

**Top= tiempos optimistas**

**Tp= tiempos pesimista**

Es un diagrama de barras que muestra el desarrollo de uno o más de secuencias de actividad en el tiempo. Cada barra simboliza una tarea del proyecto. El objetivo principal es cotejar lo programado con lo realizado y mostrar el grado de avance de los proyectos.

**SEGUIMIENTO:** Radica en el control del avance de las actividades productivas. Consiste en apreciar si se están cumpliendo los programas. El seguimiento puede realizarse de dos maneras:

1. Contar con un activador. Es la persona que recorre los distintos puestos de trabajo con el fin de detectar las órdenes que se encuentran demoradas, adaptando las acciones correctivas o informando a los responsables de hacerlo.
2. Partes o informes: informa el estado en que se encuentran las órdenes.

**VENTAJAS**

* Es sintética y fácilmente comprensible. Permite visualizar con toda exactitud el momento preciso de iniciación y terminación de cada tarea programada.
* Su formato permite establecer con claridad la carga de máquina y de mano de obra.
* Es de gran utilidad para mostrar los atrasos y adelantos de las tareas cuando se lo usa en función de control.

**DESVENTAJAS**

* Es muy incómodo el realizar simultáneamente la planificación y la programación.
* No muestra fácilmente la interrelación entre las tareas de secuencia obligada. Una tarea se retrasa considerablemente.
* Si durante la ejecución se atrasa la realización de la tarea, es necesario reprogramar todo confeccionando un nuevo gráfico.

**DIAGRAMA DE PERT**

El diagrama PERT, o diagrama de redes, tiene como finalidad establecer la correlación en el tiempo que se presenta entre las distintas tareas que hacen el cumplimiento de una obra en su totalidad.

La utilización de este diagrama se efectúa cubriendo los siguientes pasos:

1. Enumerar la totalidad de las tareas que componen la “obra”.
2. Establecer la correlación necesaria para cubrir tareas sucesivas, o sea orden de prelación entre una y otra.
3. Determinar los recursos (horas hombre, equipos, etc.) disponibles para cubrir cada tarea.
4. Establecer tiempos de ejecución de las tareas con los recursos puestos a disposición.
5. Determinar el tiempo total mínimo requerido para terminar la “obra”.

Si la fecha final es tolerable, el diagrama ha cumplido su función y lo que resta es controlar que cada responsable cumpla su función en el tiempo programado.

Por el contrario, si los plazos no son los deseados, cabe la posibilidad de reasignar, o aumentar recursos, con lo que variarán los tiempos unitarios de concreción de cada tarea.

El objetivo es establecer cuál es el camino más largo desde el comienzo hasta el final. Cuál tarea tenía mayor duración.

El PERT está basado en:

* Cada nodo: donde empieza y dónde termina, representa una estación de trabajo.
* El arco es la tarea, no el nodo.

***Margen Libre:*** el tiempo que se puede demorar una tarea sin afectar el final del proyecto.

En casos de que la fecha temprana y la fecha tardía sean iguales, cuando no existe *Margen libre* estamos frente a una *tarea crítica*, si nos atrasamos en está atrasamos el proyecto.

La tarea “b” y el tiempo estimado. La longitud no es importante, pero importa el tiempo.

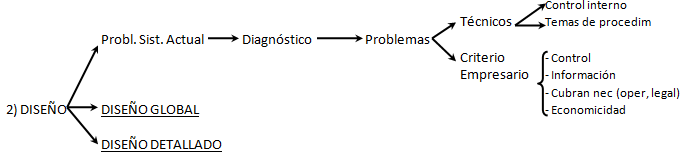
UNIDAD VI: DISEÑO E IMPLEMENTACION DE PROCEDIMIENTOS

ADMINISTRATIVOS.

VIa - Diagnóstico como resultado del análisis de las funciones. Diseño global y/o lógico. Diseño físico y/o detallado. Marco del sistema a diseñar. Planeamiento del diseño. Partes integrantes. Definición de las entradas, procesos y salidas. Definición de archivos y bases de datos. Controles internos generales y específicos. Niveles de decisión.

VIb - Etapa de Implementación, planeamiento. Capacitación y entrenamiento. Conversión de los sistemas. Puesta en funcionamiento. Análisis de los resultados. Auditoría operativa y de sistemas.

**PARTE 2 MAGDALENA: DISEÑO**

En ella, el analista, sobre la base de los antecedentes reunidos en la etapa de relevamiento, formula sus objeciones sobre el sistema actual y presenta su proyecto alternativo que tienda a superarlas.

El analista combina los datos obtenidos con los conocimientos técnicos para producir un sistema propuesto que tienda a optimizar la eficacia y eficiencia.

Se dice que un sistema es eficaz cuando satisface los objetivos básicos que fundamentaron su existencia y:

1. Cumple todas las normas de control interno.
2. Provee de información segura, precisa y oportuna.
3. Desarrolla los procesos administrativos en el tiempo óptimo.
4. Tiene procedimientos lineales que posibilitan su operación por personal normal, sin requerir especialistas.
5. El funcionamiento de todos está adecuadamente ensamblado de forma de asegurar autocontrol recíproco y fluidez en las operaciones.

La eficiencia de los sistemas se relaciona con el costo de funcionamiento del mismo. Cuando se plantea el problema de eficacia en términos de grado, ya entra a jugar en forma combinada el problema del costo de la información o el control, o sea de la eficiencia.

La etapa de diseño se subdivide en tres subetapas bien definidas: la de Diagnóstico, la de Diseño Global y la de Diseño Detallado.

**DIAGNÓSTICO**

En el diagnóstico se pone de manifiesto los problemas que presenta el sistema actual. Se plantean propuestas concretas de cambio fundamentando en términos técnicos.

Para ello se parte de los Diagramas (cursogramas) que representan la situación actual en donde se marcan las operaciones y/o sectores donde se han identificado problemas.

Se suelen dividir los problemas en dos grandes grupos:

* Los que corresponden a fallas de control interno.
* Los que se consideran temas de procedimiento.

Una vez ubicados todos los problemas, se plantean las posibles soluciones; discutidas y elaboradas por el equipo de análisis, y en alguna medida chequeada con personas claves de la organización, se elabora el informe diagnóstico.

En él se incluyen los Diagramas de la situación actual, con los problemas marcados en ellos y debidamente codificados. Para cada código existirá un capítulo que detallará:

1. La falla detectada definida a nivel técnico.
2. La trascendencia de la falla examinada con criterio empresario (como criterio empresario se entiende que los sistemas deben cubrir pautas de control, información, cubrir necesidades operativas y legales y ser económicos).
3. La propuesta específica de cambio que solucione la falla expresada en términos técnicos.
4. La fundamentación de las ventajas del cambio propuesto, con el mismo criterio que el expresado en b).

El informe de Diagnóstico se someta a análisis y aprobación por los niveles directivos y gerenciales de la organización.

Luego de la reunión de presentación se realizarán reuniones complementarias; en ellas se escucharán las sugerencias y observaciones.

Atendiendo a sugerencias inteligentes se podrá mejorar el proyecto; contestando fundadamente a las objeciones recibidas, se podrá contar con el apoyo, aun de aquellos que hicieron dichos comentarios.

Enumeradas las críticas se da forma final a los cambios a introducir al sistema.

El propósito de esta etapa es poner de manifiesto los problemas que presenta el sistema actual, plantear propuestas concretas de cambio y fundamentarlas en términos técnicos y empresarios.

**PROCEDIMIENTO**

Las *“fallas de procedimiento”* son aquellas que determinan que los sistemas no cumplan eficazmente su función de apoyo a la actividad productiva, o que, haciéndolo, resulten demasiado onerosas.

De acuerdo a este enfoque, los procedimientos que pueden considerarse satisfactorios deben cumplir dos requisitos:

***Eficaces:*** las operaciones deben producirse dentro de los términos perentorios; su ejecución fuera de dichos plazos puede generar inconvenientes o, en determinadas circunstancias, ni siquiera ser válida.

Cada operación tiene sus especificaciones que deben ser satisfechas con precisión si se pretende cumplirlas con eficacia.

Finalmente el sistema administrativo debe dar respuesta a un cúmulo de operaciones, que pueden seguir caminos bifurcados. En cada caso pueden establecerse prioridades de ejecución, derivando a una u otra alternativa.

***Eficientes:*** el consumo de recursos debe ser el mínimo posible para concretar cada una de las operaciones que hacen al cumplimiento de sus objetivos.

El equilibrio es la meta del hombre de sistemas, debe seleccionarse la variante que, cumpliendo en un grado satisfactorio las necesidades operativas (eficacia), resulte menos onerosa (eficiente).

**NORMAS DE PROCEDIMIENTO**

***Los procesos administrativos y su utilidad***

Los procesos administrativos son un medio de posibilitar el funcionamiento de las organizaciones. En el proceso de análisis debe evaluarse su verdadera utilidad en términos de las necesidades del ente.

Los procesos deben cumplir con las siguientes características para considerarse útiles:

* Aporten información a los diferentes niveles referidos a situaciones que requieren la adopción de decisiones (oportunidad de decidir).
* Aporten información referente a las alternativas posibles y sus consecuencias, en relación con una decisión a tomar (elaboración de la decisión).
* Capten, conserven o elaboren información.
* Transmitan decisiones desde los niveles que las han adoptado a aquellos que las deben ejecutar.
* Cubran la finalidad específica de instaurar el control interno.
* Se establezcan para dar cumplimiento a disposiciones legales vigentes.
* Establezcan las comunicaciones con el contexto.
* Sirvan para capacitar al personal.

***Procesos duplicados***

Los procesos administrativos pueden repetirse hasta el infinito. Diversas son las situaciones que generan esta duplicidad de tareas:

* *Registros personales:* es frecuente que personas o sectores en la organización lleven un sinnúmero de registros paralelos. Esta actitud se funda en: A) Descargo de responsabilidades. B) Independencia sectorial con el propósito de no tener que recurrir a otros ante cualquier necesidad de información. C) Justificación de tiempos.
* *Registros duplicados:* es frecuente encontrar sectores específicos que se crean para operar los nuevos procedimientos, sin que se discontinúen los anteriores.
* *Transcripción de información:* esto se realiza mediante diversos métodos de captura, siendo común denominador de ellos la generación de un soporte de información en donde queda registrado el dato captado (formulario, disco, disquete, etc.) por diversas deformaciones en las organizaciones es frecuente encontrar que estos soportes, a los cuales podríamos denominar primarios, luego sufren un proceso de vuelco a otros, a los que llamaríamos secundarios. La tarea de copia, además de representar una labor improductiva en sí misma, agrega la posible distorsión del error, que toda transcripción posibilita.
* *Sistema de expedientes:* cuando se utiliza el sistema de expedientes, o sea que cada trámite que se inicia origina un cuerpo al cual se le van incorporando actuaciones, es común que se efectúen registros duplicados. Ello se debe a que cada sector que interviene agrega fojas al expediente, describiendo en ellas la acción desarrollada y haciendo una relación de la evolución del trámite.

***Controles duplicados***

La realización de tareas administrativas está, por lo general, a cargo de empleados de base; algunas de esas tareas, por su implicancia requieren de la revisión total por algún supervisor.

Constituyen fallas de procedimiento en carácter de “controles duplicados” aquellas que se establecen por repetición cuando es posible hacerlo por global.

Los problemas que esto genera es el de alargamiento innecesario en los trámites.

***Soportes de información duplicados***

La más común es la emisión de excesivas copias de formularios que se utilizan en la organización. La multiplicidad de copias nace por los requerimientos sectoriales que, para no tener que depender de otros, quiere cada uno ser independiente y contar con sus propios archivos.

El resultado de la existencia de soportes en número excesivo no sólo debe medirse en términos de costo del soporte en sí mismo; los tiempos de personal para emitirlo, distribuirlo y archivarlo, los elementos de archivos, el espacio en metros cuadrados usualmente de alto costo, la ilegibilidad que se origina por la multitud de copias y que es fuente de errores y los tiempos que se insumen a posteriori para depurar y eliminar en algún momento los archivos creados.

***Falta de coordinación en los datos***

Es frecuente encontrar fallas en la coordinación entre el uso del soporte informativo y el proceso que la antecede. Esto obliga a trabajar con información parcial o a desarrollar tareas complementarias, en parte duplicadas, para cubrir esas falencias.

Teniendo presente el principio de que cada tarea administrativa debe cubrir un fin, él no es adecuadamente cubierto si todos los datos necesarios no son aportados en una única instancia.

***Falta de coordinación en el tiempo***

Las transferencias se realizan en horarios que no atienden a las necesidades del conjunto, obligando a mantener dotaciones de personal en exceso, para atender la confluencia indebida en los períodos críticos.

***Problemas en la captación de datos***

Los problemas que ocasiona una captación deficiente, por imprecisa o incompleta, pueden llegar a ser tan graves que invaliden todo el sistema de información y con ello la posibilidad de concretar una Dirección eficiente.

La mejor solución para evitar los errores en cadena es disponer de adecuadas normas y procedimientos que ordenen el proceso de captación.

El problema de la captación se soluciona mediante:

* Diseño de soportes que guíen su confección, con códigos preimpresos y casilleros bien marcados.
* Normas de preparación de los soportes claras y precisas.
* Entrenamiento y control de las personas que se incorporan a la organización.
* Filtrado primario con verificación por repetición de la consistencia de datos.
* Chequeo secundario efectuado por el procesador, el cual será programado para detectar datos no congruentes.
* Disposición de los datos en el soporte siguiendo el orden lógico de lectura para su utilización o procesamiento.

***Problemas en el procesamiento de datos***

La falta de precisión en la definición de procesos se traduce en problemas patológicos que afectan a las organizaciones.

En primer lugar aparecen formas particulares de resolver problemas similares.

En segundo lugar lleva a demora en los trámites, los casos no contemplados no son resueltos y pasan a “cola de espera”:

En tercer lugar, además de afectar la coherencia, pueden generarse errores que resulten acumulativos; los errores de proceso llevan a distorsión en los estados informativos. Además, advertidas éstas, los usuarios pierden confianza en el sistema como conjunto y a posteriori ni siquiera lo usan aun cuando la información fuera correcta.

***Ordenamiento inadecuado de archivos de documentación***

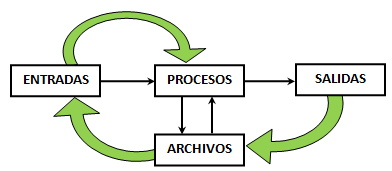
Con respecto a la forma en que se clasifica n los datos para su archivo, cabe destacar las siguientes normas:

* La incorporación de elementos a un archivo masivo debe seguir, en lo posible, el ordenamiento natural del trabajo.
* El ordenamiento del archivo debe facilitar la labor de guarda, recupero, depuración y control de soportes que forman parte de él.
* En los casos de existir posibles ordenamientos alternativos, debe optarse siempre por aquel que responda a la generalidad de los casos y no al que atienda situaciones excepcionales.
* Los archivos de documentación deben ser completados por registros que posibilitan el recupero de los datos siguiendo diversos criterios de clasificación.
* Existen ciertos archivos específicos en donde la regla consiste en la recuperación de los datos siempre de la misma forma, y que ella está vinculado a un criterio de unidad por concepto. X ej. Los legajos de personal.

**DISEÑO GLOBAL**

En esta etapa se formula el proyecto del sistema incorporando los cambios analizados y aprobados en el Informe de Diagnóstico.

***Lógica del Diseño del Sistema de Información***



El diseño empieza por la salida, se empieza por lo que se necesita.

El Diseño Global se realiza con los diagramas de procedimientos planificando globalmente el sistema, sin omitir ninguna secuencia de proceso y planteando un cuadro completo y consistente. Antes de formular el diagrama propuesto se debe definir los siguientes temas:

1. **SALIDAS:** Se refieren a las necesidades de información qué elementos debe producir el sistema, cuándo (oportunidad), en qué se requiere, y qué datos debe contener.
2. **ARCHIVOS:** Principio de economicidad. Guardo para luego utilizar. Enumeración de archivos y registros con los datos ordenadamente dispuestos para ser producidas luego como salida (información).
3. **ENTRADAS:** Determinar las fuentes que proveerán los datos para mantener actualizados archivos y registros y que luego producirán salidas (información).
4. **PROCESOS:**
   1. EQUIPO: Qué voy a procesar. El equipamiento condiciona la estructura. Elección de equipamiento de procesamiento de datos que con sus características condicionará toda la estructura sectorial y el flujo administrativo.
   2. PROCESO: Explicación analítica y completa de los procesos a los que se someten los datos para producir salidas por combinación de entradas de archivo; y correlación en sucesivos ciclos de procesamiento que se dan en el tiempo.

Estos elementos de la salida son procesados y detallados en el Diseño Global a través de una descripción analítica de los datos que debe contener.

Las ENTRADAS, SALIDAS y ARCHIVOS toman forma definitiva en formularios, archivos, etc.; en la etapa de diseño detallada.

**METODOLOGÍA DE DISEÑO**

En realidad toda la información que se produce para los diversos niveles de la organización debe ensamblarse en un único sistema, que involucre el procesamiento administrativo y que además prevea los archivos y registros necesarios para generar aquella información.

**LÓGICA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN**

Denominamos lógica de diseño a aquel proceso racional que se sigue en la construcción del sistema, relacionando los diferentes elementos que lo componen.

Debe considerarse que estamos en una etapa preliminar, donde lo único de lo que se dispone son los datos recogidos acerca de las necesidades u particularidades que debe respetar el sistema.

En tales condiciones la metodología de diseño aconsejada establece una secuencia de definiciones que es totalmente inversa que el esquema de funcionamiento del sistema.

En efecto, para construir un sistema de información se parte de la definición de sus salidas, en sus diversos tipos: legales, de control interno, de información operativa y de información gerencial.

El grado de definición de las salidas involucra:

1. La enumeración de las diferentes salidas que debe producir el sistema.
2. Los datos que se incluirán en cada una de ellas.
3. La disposición física de datos en el soporte de salida.
4. La periodicidad con que se producirá cada una de ellas.
5. El máximo desfasaje de tiempo admisible en su producción.
6. El soporte específico en donde se sustentará la salida.

Una vez conocidas en detalle las salidas, se deberán diseñar los archivos que estén en condiciones de proporcionar los datos necesarios para producir las salidas, por sí o combinados con datos de input.

Luego se deberán identificar los datos que se requiere incorporar al sistema para dejar a los archivos en condiciones de producir salidas, o para generar las salidas en sí mismas. Ese conjunto de datos se unificará en los elementos que se denominan entradas.

El proceso mediante el cual se combinará adecuadamente y en las oportunidades en que se los requiere, para incorporar las entradas, actualizar los archivos, obtener datos de los mismos y elaborar todo el conjunto para producir las salidas.

La definición de procesos se hace en relación a los siguientes grandes lineamientos:

1. Enumeración precisa de cómo se mueven los datos entre entradas, archivos y salidas. Especificación del o de los procesos que reciben los datos en las diferentes instancias a que pueden verse sometidos.

La lógica de diseño tiene su justificación en las siguientes razones:

1. El proceso de diseño comienza por las salidas, pues se asienta en el principio hedonístico de utilidad. Toda salida debe preverse a partir de la necesidad y de la relación costo-beneficio que su satisfacción produzca a la organización. La salida se transforma en un fin u objetivo.

Si el diseño fracasa y no produce la información necesaria, la organización cubre sus necesidades con soluciones adaptativas, que pueden no ser las más eficientes pero que salvan la omisión; por el contrario, si la información que produce es redundante, es posible que una vez consolidada la implementación la misma se siga produciendo, pues los diversos partícipes del sistema lo operan en el sentido ENTRADA-PROCESO-SALIDA y no se replantean permanentemente el esquema finalista de utilidad.

1. Continuar con la definición de archivos, luego de precisadas las salidas. El archivo sirve para agrupar los datos que se van ingresando con el tiempo, disponiéndolos orgánicamente y dejándolos en condiciones de producir las salidas requeridas.

El archivo es el necesario nexo de datos entre las entradas y las salidas, mientras los datos de entrada se cargan al ritmo de su producción y en ese orden, al ir disponiéndose en los archivos los datos se acomodan teniendo en vista las salidas.

En el diseño de los archivos debe tenderse a:

1. Incorporar en ellos todos los datos que registren cierta permanencia para evitar su carga en cada operación.
2. Incorporar datos que son necesarios en las salidas y que se conforman combinando datos de entrada con los que ya figuran en el archivo.
3. Estructurar los datos teniendo en cuenta las salidas que se habrán de producir. Se entiende por estructurar al proceso de agrupar los datos adecuadamente para estar en condiciones de producir las salidas.
4. El proceso de diseño se complementa con las entradas pues a través de ellas es que deberán ingresar todos aquellos que son necesarios para completar el cuadro de salidas previstas. Tendrán que ingresar como tales aquellos que tienen el carácter de ser variables con cada operación. También tendrán que incorporarse como entradas los datos que generan por primera vez los archivos de datos consolidados o excepcionalmente los datos que modifican o eliminan datos de archivo.
5. Finalmente, cuando se ha completado el cuadro de los datos resta únicamente establecer las combinaciones entre datos que posibiliten al sistema cubrir las finalidades para las cuales fue creado.

**DISEÑO DETALLADO**

En esta etapa se producen los elementos que servirán para implementar el nuevo sistema.

El Diseño Detallado involucra dos aspectos: documental e informático.

1. Redacción de los manuales de procedimiento: control interno, eficacia, eficiencia.
2. Redacción de los manuales de organización recopilando tareas y funciones por sector.
3. Diseño de formularios, registros.
4. Identificación de archivos.

La etapa de Diseño Detallado termina cuando los manuales de procedimiento y organización se terminan, es decir cuando formalmente se pone a disposición en la etapa de la Implementación.

**HERRAMIENTAS DE DISEÑO**

***Herramientas de Diseño***

* Cursograma (Diagrama de proceso). Lo que muestra al factor tiempo para el analista.

Los diagramas son herramientas que, reuniendo las características de universalidad y simplicidad, resultan hábiles para representar esquemáticamente a los sistemas.

La universalidad implica que la herramienta puede captar la totalidad del sistema. La simplicidad supone que los diagramas permiten representar a los sistemas en forma tal que faciliten su rápida comprensión.

Los diagramas se utilizan para representar sistemas; dicha representación pretende localizar problemas, subsanarlos y lograr un funcionamiento más eficiente.

**OPORTUNIDAD EN QUE SE UTILIZAN**

En la etapa de relevamiento, la ejecución de un diagrama actual resulta imprescindible para establecer la continuidad de procesos, las incoherencias de la información recabada y las omisiones de datos.

Concluido el diagrama actual, él mismo sirve de base para que en la etapa de diagnóstico se puedan detectar y marcar las fallas de procedimiento, control interno y/o información gerencial, que hacen que el sistema no sea efectivo ni eficiente.

Al proyectar el sistema propuesto el uso de los diagramas resulta de utilidad para el analista. Permite trabajar con la seguridad de no omitir procesos ni sectores; luego de completado, le posibilita observar su obra en un pantallazo rápido y de conjunto.

**TIPOS**

Existe la posibilidad de clasificar los diagramas atendiendo a qué sistemas representan o a los detalles que se incluyen en los mismos.

Respecto de los sistemas que representan, los diagramas pueden ser actuales o prepuestos.

* Un diagrama representa un sistema actual cuando recoge una realidad y la esquematiza en un modelo. Dado que lo que se pretende es usar el conocimiento de esa realidad con el objetivo de producir cambios y mejorarla, la función básica del diagrama es aportar seguridad acerca de que no han sido dejados de lado elementos de esa realidad que resulten fundamentales.
* Los diagramas propuestos, plantean una idealidad, o sea, sirven de elemento ordenador. Los diagramas propuestos sirven de exposición guía para el equipo de analistas, en la tarea de normatización e implementación del sistema futuro.

Según los detalles que incorporan existen una infinidad de variantes de diagramas de proceso. Se pueden distinguir dos básicas: los cursogramas y los diagramas de encadenamiento sectorial.

* El Cursograma muestra, además de los sectores y procesos, los soportes de información involucrados, y un detalle de esos procesos lo suficientemente amplio como para tener una visión del sistema que se quiere representar. Se recomienda su uso en los casos en que el sistema deba sufrir modificaciones que no alteren la estructura general del mismo.
* El diagrama de encadenamiento sectorial es una versión simplificada del Cursograma; muestra únicamente los sectores y procesos, con breves comentarios. Estos diagramas son utilizados cuando en el pre-diagnóstico se ha establecido como factible la modificación total de la estructura del sistema. Se recurre entonces al diagrama de encadenamiento sectorial para poner de manifiesto los sectores que deben ser informados y la secuencia del flujo de proceso.

**LIMITACIONES DE LOS DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTO – CURSOGRAMA**

1. Por definición no muestra todos los rasgos del sistema.
   * Prescinden del factor tiempo. No muestra cuánto tiempo demora en efectuarlo.
   * Cuál es la rutina diaria de la transferencia de datos (horario).
   * Cuál es el tiempo total que demora un trabajo desde el comienzo hasta el final.
2. No aparece la cantidad de veces que se repite la operación rutinaria (cargo de trabajo: un sector que hace el mismo trabajo en un tiempo determinado).
3. No muestra la jerarquía. Relación interna. Dotación del personal. Se individualiza a sectores y personas pero no establecen relaciones de jerarquía entre ellos. No muestra la relación de personal, las funciones y la carga de trabajo de cada uno de los componentes de los sectores.
4. Muestran solamente un panorama global de la totalidad del sistema administrativo de cuyo símbolos e inscripciones que se utilizan no se podrá pretender con ello instruir al personal.

* Cronograma

***Concepto:*** el cronograma es el instrumento que relaciona los procesos administrativos y los responsables de su ejecución en el tiempo. Mediante él se pautan los horarios de transferencia secuencial de información y se efectúa la medición unitaria y total de tiempos.

***Funciones:***

* + La primera es establecer días y horas de traslado de información entre un sector y otro, ello posibilita conocer el tiempo total que tardaría un trámite normal en el sistema que se está proyectando.
  + La segunda es posibilitar el ordenamiento del trabajo de cada sector. Si no se ordena la circulación de la información, es posible que sectores queden durante un cierto tiempo sin trabajo y luego deban afrontar todas las tareas que competen a sus funciones en cortos períodos de tiempo.
  + El tercer lugar el cronograma mide los tiempos unitarios y totales de proceso, en función del tiempo que insume cada trámite y el que resulta de multiplicar esos tiempos por la carga promedio y pico. Ello permite dimensionar la dotación necesaria en cada sector para afrontar la carga de trabajo en sus distintas variantes.

Indica tiempos de procedimiento de cada sector y los horarios de transferencia de cada sector.

Concepto y cuáles son las 3 funciones que cumple el cronograma.

Los diagramas de carga de trabajo sectorial. Muestra las operaciones involucradas y el factor de ocupación de sector, por unidad, personas.

* Organigrama

Es la herramienta apta para representar la ubicación de las personas.

* Diagrama de lógica
* Manual de procedimiento

Es un conjunto de normas que explica el desarrollo de los procesos administrativos. Ellos están dirigidos a las personas que deberán ejecutar las tareas tal como se han programado en el Cursograma propuesto.

**PARTE 2 MAGDALENA: IMPLEMENTACIÓN p.50-55 herramientas 109-115**

* **Planeamiento de la implementación.**
* **Desarrollo de las tareas previas.**
* **Lanzamiento.**
* **Seguimiento.**

La implementación es el proceso mediante el cual el sistema propuesto es llevado a la práctica, sustituyendo al anterior. Por la naturaleza y trascendencia del proceso, la implementación resulta una actividad compleja, y en algunos casos ingrata. Es compleja pues intervienen muchas personas que deben cumplir cada una su parte en el proceso; el analista pasa a depender de esas personas. Es ingrata, pues muchas personas no prestan franca colaboración; algunas lo hacen por temor al cambio, otras por comodidad y finalmente algunas porque el nuevo sistema puede afectar sus intereses personales.

La etapa de implementación se subdivide en cuatro fases bien definidas.

**PLANEAMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN**

Para poner en funcionamiento un nuevo sistema deben ejecutarse una cantidad de tareas preparatorias que deben escalonarse en el tiempo.

Dichas tareas, que van desde la provisión de elementos, la selección y entrenamiento de personal, hasta la realización de tareas específicas previas a la iniciación del nuevo sistema, deben ser contempladas por el analista, para fijar una fecha de lanzamiento del sistema que sea lo más cercana posible, pero a su vez de ejecución posible.

En la fase de planeamiento la acción del analista se dirige:

1. A identificar los temas que deben ser contemplados en el programa de implementación.
2. A determinar el tiempo que requerirá contar con los elementos o tareas que corresponden a los temas enumerados en a).
3. Establecer la necesaria concatenación (encadenamiento) que deben guardar las diversas tareas preparatorias.
4. A fijar fechas objetivos, tomando en cuenta los tiempos de ejecución, la relación de prelación y la fecha de iniciación y lanzamiento deseada.
5. A establecer los responsables específicos de cubrir cada uno de los temas y de cumplir las fechas objetivo previstas.

Para la fijación de la fecha probable de lanzamiento se puede utilizar un diagrama temporal fijo PERT; para la asignación de responsabilidades y el seguimiento de su cumplimiento en el tiempo se emplean gráficos de tipo GANTT. Planteados el PERT y los GANTT pertinentes, se deben cursar las comunicaciones formales a los responsables, mediante MEMORANDUMS DE IMPLEMENTACION. En ellos se detallarán las especificaciones de los elementos a adquirir, del personal necesario, de los cursos a desarrollar, de las tareas a acometer, etc. y se fijarán las fechas dentro de las cuales se deben cubrir las necesidades comunicadas por ese medio.

**Herramientas**

* Para la fijación de la fecha probable de lanzamiento utilizamos el gráfico PERT.
* Para la asignación de responsables y el seguimiento de su cumplimiento en el tiempo utilizamos el gráfico GANTT.

Una vez establecidos los gráficos el analista deben cursar las comunicaciones formales a través de los Memos de Implementación que contendrá los elementos y personas necesarias, curso y las fechas en que deben cubrir las necesidades comunicadas.

¿Qué y quién lo va a hacer?

**HERRAMIENTAS DE IMPLEMENTACIÓN**

En la planificación de la implementación se usan las mismas herramientas mencionadas en la etapa de programación del análisis, es decir, los diagramas PERT y GANTT.

La implementación consiste en lograr que los miembros de la organización acepten las pautas que hacen al nuevo sistema y las apliquen cotidianamente.

Las herramientas de diseño, si bien son útiles como elementos sintetizador y de exposición global. No es concebible dirigirse a un empleado que debe cumplir una tarea administrativa mediante un Cursograma que lo instruya.

La transmisión de normas e instrucciones es comunicada por escrito, mediante instrucciones ordenadas y agrupadas en MANUALES. Existen distintos tipos de manuales; en la actividad de análisis de sistemas se utilizan preponderantemente dos: los de ORGANIZACIÓN y los de PROCEDIMIENTOS.

Los MANUALES DE ORGANIZACIÓN definen funciones, atribuciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la organización. Son el complemento del organigrama en la formalización de la estructura de la organización.

Los MANUALES DE PROCEDIMIENTO se refieren a la forma en que se ejecutan las tareas administrativas, complementando los Diagramas de Proceso.

**MANUALES DE PROCEDIMIENTO**

Es un conjunto de normas, que explican el desarrollo de los procesos administrativos.

La redacción está dirigida a precisar:

* Cómo se ejecutan los procesos y controles.
* Quiénes son los encargados de efectuarlos.
* Cuándo deben ser realizados.
* Los soportes de información que intervienen y cómo deben ser completados.
* Qué tipo de información y cómo y dónde se conserva para ser utilizada por los miembros de la organización.

Existirá un MANUAL por cada rutina administrativa, y dentro de él se encontrará un capítulo dedicado a la intervención de cada sector en esa rutina.

Para redactar el MANUAL se utiliza como guía y elemento de ordenamiento el DIAGRAMA DE PROCESO PROPUESTO. Partiendo de él se conocerán los capítulos del MANUAL, a razón de uno por cada columna del DIAGRAMA.

***Funciones***

Los manuales de procedimiento cumplen las siguientes funciones:

1. Trasmiten a los responsables las normas establecidas.
2. Sirven de guía para poder explicar a los responsables los lineamientos del procedimiento a implementar.
3. Constituyen una fuente de consulta para resolver situaciones específicas.
4. Permiten una mayor flexibilidad en la distribución del personal; es posible la rotación basada en el conocimiento que brindan los manuales.
5. Facilitan la capacitación del personal que se incorpora, al que se le proporcionará el manual como medio de introducción a su período de entrenamiento.
6. Constituyen un elemento de referencia que proporciona la versión oficial de la compañía. Ello evita controversias, clarifica responsabilidades, facilita la delegación y establece las bases para eliminar la improvisación y el error.
7. Sientan la base para la solución uniforme de situaciones similares, evitando la incoherencia.
8. Establecen una versión escrita que sirve para conocimiento de la evolución de los procedimientos en la organización.

***Limitaciones***

Dos son las principales críticas que se le hacen a los manuales: que no son utilizados en la práctica por el personal y que, por su rigidez, usualmente están siempre desactualizados.

La primera crítica es una limitación fundamental, pues si no son utilizados por aquellos a que están dirigidos, carecen totalmente de utilidad.

Con relación a la actualización, la misma puede lograrse de varias formas: la primera, colocándolo en el mismo manual la fecha de confección y la de actualización, y desarrollando una labor orgánica de emisión y revisión de normas. La segunda, estableciendo que los programas de auditoría operativa contemplen la revisión de todos los Manuales, efectuando las modificaciones y agregados que fueran necesarios, y la tercera, previendo en la redacción los posibles cambios, haciendo instrucciones modulares de corta extensión, que podrán ser intercambiadas en caso de modificarse la rutina.

***Técnica de redacción***

La redacción de manuales de procedimiento tiene tres aspectos que deben ser considerados:

* La estructura general del MANUAL.
* La estructura particular de cada una de las instrucciones que lo componen.
* La metodología aplicada en la redacción.

Con relación a la *estructura general*, pueden prepararse manuales para sistemas completos o para rutinas específicas.

Con relación a la *estructura particular* de las Instrucciones, éstas varían según se trate de normas de procedimiento sectoriales o normas de llenado de formularios.

Con relación a la forma de escribir los MANUALES caben diversas posibilidades:

1. Emplear la menor cantidad de palabras en las explicaciones.
2. Las instrucciones deben conservar una adecuada separación entre cada concepto, para permitir localizar rápidamente el tema buscado ante una necesidad de consulta.
3. Los capítulos de cada instrucción se iniciarán en hojas independientes permitiendo el recambio de alguna de las partes del mismo, sin afectarlo en su totalidad.
4. Las instrucciones deben redactarse con precisión y en forma concisa. La precisión se refiere a que deben enumerarse todos los aspectos que deban ser normatizados, sin omitir ninguno. El tratamiento conciso implica que no debe abundarse en términos que transforman la instrucción en una obra literaria.

**DESARROLLO DE LAS TAREAS PREVIAS**

Completado el programa de Implementación, el analista debe:

* Efectuar el seguimiento periódico el avance de las tareas asignadas al responsable.
* Resolver problemas sobre la marcha relacionados con las tareas como a los cambios en la fecha de ejecución.
* Desarrollar algunas funciones preparatorias ej.: dictados de cursos de capacitación.
* Desarrollo de pruebas operativas con movimientos reales.
* Intervención a nivel técnico en la negociación de aprovisionamiento de equipamiento.

**ACTIVIDADES PROPIAS EN LA PREPARACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN**

1. Referidos a los medios físicos (p. 50-55): incorporación de equipos de procesamiento, muebles y útiles, impresión formularios, etc.
2. Referidos al personal: selección, envío a cursos de capacitación, org. Y desarrollo de cursos de entrenamiento.
3. Referidos a las tareas previas al lanzamiento: reordenamiento de la distrib. Física de equipos o personal, conversión de archivos, puesta en cero de registros y/o archivos de control que se inician en el nuevo sistema.
4. Referidos a los instrumentos de normatización (instrucciones) del sistema: reproducción de manuales de procedimiento, preparación de las instrucciones transitorias que hacen a la etapa de puesta en marcha, distribución y explicación de las instrucciones de procedimiento, etc.

**LANZAMIENTO**

El lanzamiento es el momento en que el sistema se inicia efectivamente en operaciones. El lanzamiento puede ser total o parcial, y a su vez puede ser por sustitución completa o ser iniciada en paralelo.

Seria *Total* cuando comprende todo el sistema, y parcial cuando se hace por módulos.

Es por sustitución cuando el nuevo sistema reemplaza al anterior a partir de una fecha dada; sería en paralelo cuando el nuevo sistema comienza sin discontinuar el anterior, que subsiste por un cierto período de tiempo, con el propósito de servir de respaldo.

La implementación, para ser efectiva, será siempre total, lo que ocurre es que puede llegar a factorizarse el sistema en subsistemas, e implementarse cada uno de los subsistemas uno a uno en forma total.

Con relación al lanzamiento “en paralelo” solamente es viable en algunos casos de procesamiento computizado; no es concebible que una tarea administrativa se haga dos veces con dos distintos sistemas. Debido a que están limitadas en el tiempo por el alto costo que ellas suponen, los procesos de lanzamiento son por sustitución completa.

En la fase de lanzamiento el analista debe estar presente para conseguir que el sistema se ponga en marcha, debe actuar rápidamente para solucionar los problemas que puedan presentarse y dar el asesoramiento necesario a aquellos que tengan dudas respecto de cómo desarrollar las tareas que le competen. Pero a su vez, debe mantenerse en un discreto segundo plano, no reemplazando a los mandos naturaleza e intentando que el sistema funcione sin necesidad de su presencia permanente. En la medida de que el sistema funciona la presencia del analista debe ir desapareciendo, hasta concurrir únicamente a solicitud de algún interesado o para efectuar las pruebas de auditoría propias de la fase de seguimiento.

**SEGUIMIENTO**

Es la fase que va desde el lanzamiento del sistema hasta el momento en que el sistema funciona con un nivel o grado de aplicación que se ha fijado como satisfactorio.

En el caso extremo o hasta cuando con un informe final crítico el analista anuncia el fracaso de la implementación.

Busca evaluar el grado de cumplimiento de las normas de procedimiento emitidos para determinar la real aplicación del nuevo sistema.

La fase de seguimiento culmina con un informe final, en donde se detallan los logros obtenidos y los puntos que han quedado pendientes.

**ACTITUDES DEL ANALISTA FRENTE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA PRUEBA DE SEGUIMIENTO**

1. Ajustar el sistema por problemas de funcionamiento no advertidos en el relevamiento y/o diseño. Esto genera instrucciones complementarias o sustitutivas a la de los manuales originales.
2. Producir informes críticos por incumplimientos del personal. Se sugiere las medidas para superar estos problemas una vez identificadas sus causas y consecuencias.

La finalización del seguimiento se realiza con un informe final cuando ya no se necesita al analista. Su contenido es:

* Logros obtenidos y los puntos que han quedado pendiente.

UNIDAD VII: NORMAS NACIONALES E INTERNACIONALES.

VIIa - Normas IRAM Número 34501 Simbología y representación gráfica de flujos de procesos. Número 34502 Técnicas de representación gráfica y Número 34551 Manuales de Procedimientos, Misiones y funciones.

VIIb - Normas ISO 9000 serie 2008.

VIIc - Conceptos de los modelos de Calidad Total y Reingeniería. Aspectos principales y deferencias entre estos dos modelos.

**CALIDAD TOTAL NORMA ISO 9000**

**CONCEPTO CALIDAD**

La evolución del concepto de calidad ha abandonado el estrecho marco de un valor ligado solo las características físicas y tecnológicas de bienes materiales. Actualmente el concepto de Calidad ha incorporado el punto de vista del usuario, dicho concepto es aplicable a todos los niveles de producción de bienes y servicios donde se establece una relación cliente- proveedor.

El concepto de CALIDAD es una verdadera herramienta de gestión empresarial.

**PRINCIPIOS ESENCIALES Y UNA ORGANIZACIÓN DE CALIDAD**

* La Calidad es satisfacer las expectativas de los clientes (usuarios).
* La Calidad se prevee y se planifica.
* La Calidad es una gestión, responsabilidad del máximo nivel de la empresa.
* La Calidad también la constituyen las personas.
* La Calidad es un proceso de mejora continua.

**SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC)**

* + Es un conjunto de normas interrelacionadas entre sí de un ente por los cuales se administra en forma ordenada la calidad de sus procesos en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes.
  + Es un proceso que conlleva un profundo cambio cultural que involucra a todos y cada uno de los integrantes de la organización a través del liderazgo y compromiso de los integrantes de la organización.
  + Exige un compromiso de identificar y cumplir siempre los requisitos de los clientes y de mejorar constantemente el conjunto de procesos que afecta a la calidad de los productos y servicios.

**OBJETIVOS DE SGC**

* La aplicación de la mejora continúa de todo el sistema.
* Lograr cero defectos en sus actividades.
* Obtener la satisfacción del usuario en todos los usos y/o servicio.
* Detectar errores, corregir fallas.
* Reducir tiempo y costo de cada actividad.
* Lograr eficiencia y eficacia en cada una de sus acciones y elevar el prestigio de sus gestiones.
* Lograr eficiencia en la organización.

**ISO (international Organization for Standarization = Organismo Internacional de Normalización)**

Es un organismo sin ánimo de lucro y en la que participa la mayoría del mundo. Se dedica a la tarea de redacción y publicación de normas de todo tipo. El objetivo de ISO es fijar normas técnicas esenciales de alcance internacional, para evitar abusos económicos o tecnológicos de los países más desarrollados. La protección a los países menos desarrollados es proporcionada por medio de una regla o norma que vale para todos.

Esta regla es la serie de normas técnicas ISO cuyo alcance ese extiende a todos los campos de conocimiento humano.

La serie ISO 9000 es sólo una pequeña parte de la serie completa ISO.

Es un conjunto de normas técnicas que trata exclusivamente de cuestiones de calidad en su expresión más general.

La norma de la familia ISO 9000 son elaborados y actualizados por el Comité Técnico 176 (está formado por expertos de temas de calidad). La serie ISO 9000 es para ser aplicadas al sistema (en toda la empresa) y no a productos, materiales o servicios que deben seguir las normas técnicas especificas usuales.

***¿Cómo se llama la norma y a qué apunta?***

La ISO 9001:2008, fue ajustada en 10/2008 y se publica a fin de año. Esta versión no presenta grandes cambios de fondo, sino corrige desviaciones de la versión anterior, ISO 9001:2000.

***La ISO 9000 – Administración del sistema de la Calidad. Fundamentos y vocabularios***

Esta norma establece los requisitos de un SGC y contiene las definiciones de los temas empleados en los estándares.

***Administración del sistema de Calidad – Requerimientos***

Establece los requisitos de un SGC a ser empleado por una organización en donde se cuenta con la capacidad de proveer productos y/o servicios que cumplan con las necesidades de los clientes y con los requisitos regulatorios aplicables, a ser demostrados.

***La ISO 9004 es Administración del Sistema de Calidad – Guías sobre mejora de Desempeño***

Provee una guía de aplicación sobre la implementación del sistema de la Administración de la Calidad. La guía contiene información sobre los procesos para mejora continua que contribuyen a la satisfacción de los clientes de la organización de las partes interesadas.

***¿Quiénes pueden certificar ISO 9001?***

ISO 9001:2008 puede ser implementados en organización de diferentes tamaños y tipo, desde empresas de manufacturera e industria, de servicio, organizaciones públicas o voluntarias, ONG.

***¿Cuáles son las ventajas de la certificación?***

* El reconocimiento internacional (porque ha habido auditorías, se lo sigue de cerca), genera confianza.
* Cumplimiento con exigencias de grandes empresas y reducción de auditorías externas.
* Competencia en igualdad de condiciones con otras empresas certificadas.
* Fomenta y desarrolla la autodisciplina.
* Es la base para avanzar en la mejora continua, satisfacción de cliente y mejora total.
* Argumento de marketing.

**Principios de las Normas ISO**

Explicadas en la ISO 9004.

1. ***La organización orientada al usuario:*** entender necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, cumplir con requerimientos y exceder las expectativas de los mismos, es un tema central y consistente del estándar de la norma. Esto se basa en que las organizaciones dependen de sus clientes.
2. ***Liderazgo:*** este es el liderazgo para cumplir metas y objetivos. Los líderes establecen unidad en los objetivos y la dirección de la organización. Ellos deben asegurar que el personal este completamente involucrado para alcanzar estos objetivos, creando el ambiente necesario para estos fines.
3. ***Participación del personal:*** el éxito depende mucho de ello, hay que involucrar el personal de manera que sus habilidades sean empleadas para alcanzar los objetivos planteados.
4. ***Enfoque a procesos:*** los resultados son obtenidos de una forma más eficiente y efectiva cuando los recursos y las actividades son administradas por procesos. Una actividad que toma entradas y las convierten en salidas puede ser considerada como un proceso. Frecuentemente las salidas de un proceso se convierte en entradas para otros procesos. La ventaja de este enfoque a procesos es el control continuo que es provisto sobre los procesos.
5. ***Enfoque de sistema para gestión:*** la efectividad y eficiencia de una organización es mejorada cuando se identifica, entiende y administra un sistema de procesos interrelacionados, requeridos para alcanzar los objetivos.
6. ***Mejora continua:*** este debe ser un objetivo permanente de cualquier organización.
7. ***Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones.***
8. ***Relaciones mutuamente benéficas con proveedores.***

**MODELO DEL SGC BASADA EN PROCESOS**

Norma ISO 9001

Mejora continua

* La política de calidad.
* Los objetivos de la calidad.
* Los resultados de auditoría.
* El análisis de datos.
* Acciones correctivas y preventivas.
* Revisión por la dirección.

**MEJORA CONTINUA DEL SGC**

**RESPONSABILIDAD**

**DIRECTOR**

**CLIENTES**

**SATISFACCIÓN**

**CLIENTES**

**REQUISITOS**

**MEDICIÓN, ANALISIS Y MEJORA**

**ADMINISTRACION DE RECURSOS**

**REALIZACIÓN DEL PRODUCTO**

**PRODUCTO**

El modelo SGC basada en proceso muestra que los clientes juegan un papel importante para definir a los requisitos como a los elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido con sus requisitos.