

B  
UAM-I  
- CSH  
- LIC. ADMINISTRACION  
Seminario de Investigación.

091462

Revisión a los Sistemas Administrativos de Compras e Inventario de la Delegación General de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Guerrero.

Elaborado Por: Rubén Narváez Laguna.

Coordinado Por: Mirivaldo Antonio Rosin Ciola.

Universidad Autónoma Metropolitana  
Iztapalapa

Mayo de 1983.

REVISION A LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE COMPRAS E IN-  
VENTARIOS DE LA DELEGACION GENERAL DE LA SECRETARIA DE  
EDUCACION PUBLICA DEL ESTADO DE GUERRERO.

LHC

Mier 11 Jul 90

## CAPITULO I

### ¿ QUE ES UN SISTEMA ?

	PAG.
Introducción	
a).- Definición de Sistema.....	1
b).- Elementos Constitutivos del Sistema.....	3
c).- La Teoría General de Sistema y el Enfoque de Sistemas.....	5

**001462**

## CAPITULO II

### Desarrollo Teórico de la Revisión.

a).- Estudio Preliminar.....	8
b).- Solución del Area a Estudiar.....	9
c).- Recopilación y Registro de Datos.....	10
d).- Análisis Crítico de los Datos.....	11
e).- Diseño del Sistema.....	12
f).- Implementación del Sistema.....	14
g).- Mantenimiento del Sistema.....	16

## CAPITULO III

### Desarrollo Práctico de la Revisión.

a).- Programa de Trabajo.....	18
b).- Diagnóstico de la Revisión.....	20
Conclusiones.....	48
Bibliografía.....	50

## INTRODUCCION

El presente trabajo fue alaborado con la finalidad de presentar los pasos principales que se siguen para una revisión de Sistemas Administrativos, para detectar las carencias de control y deficiencias en los procedimientos de los mismos.

Así pues, se procedio a la revisión de acuerdo a los lineamientos establecidos como: El Programa de Trabajo; Definición del Objetivo de la Revisión, Metodología Seguida, etc., tomando en cuenta los principios y teorías sobre el enfoque de sistemas.

## CAPITULO I

### ¿ QUE ES UN SISTEMA ?

#### a).- Definición de Sistema.

Constantemente en nuestra vida cotidiana escuchamos la palabra sistema, por ejemplo en el hogar se habla del sistema eléctrico de la televisión; en la escuela del sistema defensivo del equipo de Foot bool, en el trabajo del sistema de compras. Si bien este término es manejado en todos los medios, deberíamos de comprender el significado o concepciones que se tienen de éste.

Para algunos autores sistema significa " el conjunto de partes que trabajan agrupadamente para el objetivo general del todo "<sup>1</sup> Mientras que para otros significa " un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, formando una actividad para alcanzar un objetivo "<sup>2</sup> o bien como la define Robert G. Mordich y Joel E. Ross en su libro Sistemas de Información basadas en computadoras para la Administración Moderna, una " serie de elementos que forman una actividad o un procedimiento o plan de procesamiento que busca una meta o metas comunes mediante la manipulación de datos, energía o materia de una referencia"

<sup>1</sup> West Churchman, C. El Enfoque de Sistemas. México Editorial Diana, 1973 Cap. I pág. 19 - 99.

<sup>2</sup> Chiavenato Idalberto Antología Admón. I Tomo II pág. 804.

De acuerdo a estas definiciones, se puede decir, que un sistema es aquel que tiene ciertas partes, las cuales se intersectan entre si y entre otras partes de otro(s) sistemas con el objeto de cumplir la meta esperada. Se puede concluir que todo sistema es un procesador, cuyas variables son representaciones de ciertas cantidades de información, de energía o de materia (recursos del sistema), que aparecen como entradas o salidas del mismo sistema cumpliendo un objetivo en común para el logro de la meta del sistema, pero que pueden no cumplirse por las afectaciones de las restricciones del medio ambiente.

Estas consideraciones del significado de sistema las enumera Churchman en su obra ya citada de la siguiente manera:

- 1.- Los objetivos considerados como en todo y más específicamente las medidas de actuación del sistema completo.
- 2.- El medio ambiente del sistema: las restricciones fijas.
- 3.- Los recursos del sistema: información, energía o materia.
- 4.- Los componentes del sistema, sus actividades metas y medidas de actuación.
- 5.- La administración del sistema.

b).- Elementos Constitutivos del Sistema.

A manera de entender por separado, sin profundizar demasiado en los elementos que integran al sistema tenemos primeramente el insumo que se constituye por todo lo que se introduce al sistema para llevar a cabo un proceso. Durante el proceso, los elementos o perturbaciones que entran en el sistema se transforman articulándose unos a otros para dar acceso a otras perturbaciones resultantes.

Dichas perturbaciones resultantes llamadas producto son el resultado de la aplicación del proceso de conversión de las entradas. Sin embargo se debe de tomar en cuenta que otra de las partes del sistema es el medio ambiente, y este es lo que rodea o esta afuera del sistema actuando durante el procesamiento. Esta parte no es una cosa fácil de determinar pues es uno de los determinantes que indica como opera el sistema.

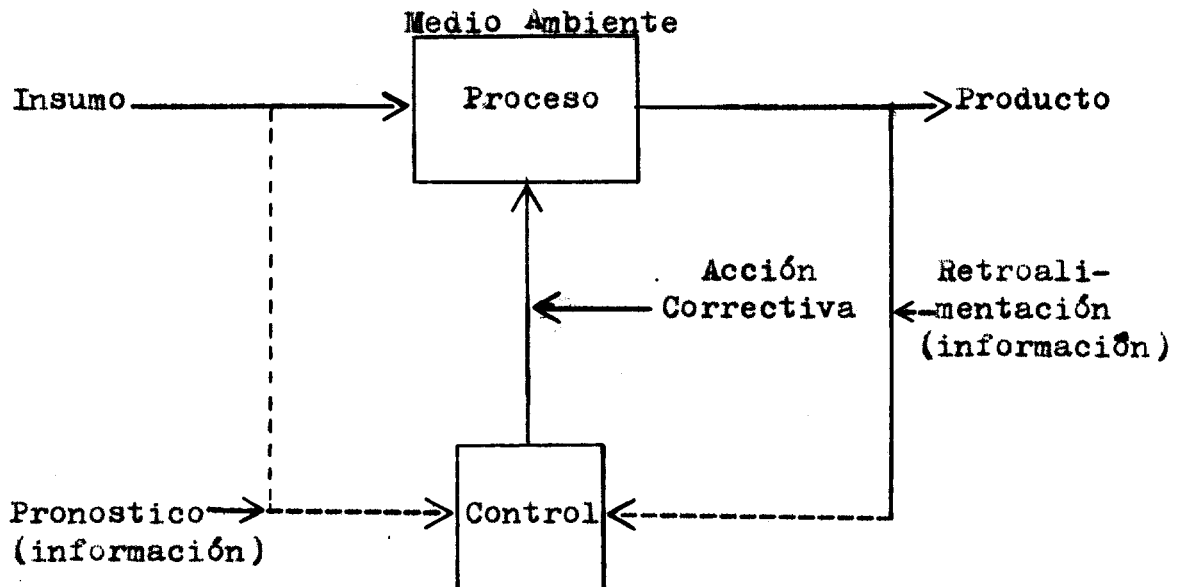
En cuanto al control se dice que todo sistema en movimiento está sujeto a perturbaciones de muchos tipos que hacen que varíe el rendimiento del sistema.

Para tener el control conveniente sobre el sistema es necesario contar con la información, ya sea del medio externo como del sistema interno. Una vez obtenida la

información, la dividiremos en dos partes, en primer lugar, la información derivada del análisis del ~~input~~ necesario para la función de pronóstico, y en segundo lugar, la información obtenida del análisis del producto para la función retroalimentación. Estas dos partes son las dos funciones que dan información adecuada para compararla con los patrones de comportamiento preestablecidos, las cuales no permiten tomar las acciones correctivas necesarias.

A continuación se describe una gráfica sobre los parámetros del sistema ya mencionados:

Grafica que Muestra los Principales Elementos de un Sistema.





c).- La Teoría General de Sistemas y el Enfoque de Sistemas.

Aunque se pueda pensar que ambos términos definen un mismo concepto y que en ocasiones se utilicen como sinónimos, existen diferencias, pues los objetivos que persigue cada uno de ellos difieren entre sí.

La Teoría General de Sistemas parte del supuesto de que todos los sistemas se encuentran incluidos en un suprasistema, este a su vez puede estar dentro de otro sistema mayor y así sucesivamente; los sistemas infinitamente pequeños al formar un conjunto continuo de sistemas, se ligan con los sistemas mayores que abarcan el universo

Esta forma de ver la naturaleza proporciona un marco conceptual para su análisis, el cual nos hace ver que al estudiar cualquier parte de un sistema no podemos olvidar su relación con otros. Por lo tanto, el objetivo de esta Teoría, está enfocado a sintetizar los conocimientos y aportaciones de las distintas disciplinas científicas dentro de un marco de conocimiento que explica y permite predecir fenómenos naturales y sociales. Como lo señala Chiavenato en su obra Introducción a la Teoría General de la Administración, que la Teoría General de Sistemas no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales

que puedan crear condiciones de aplicación a la realidad empírica. Mientras que el enfoque de sistemas es una manera de pensar, una filosofía práctica con una metodología de transformación que modifica procesos mentales típicos e inclusive se sugieren modificaciones radicales del razonamiento. Dicha metodología presupone ciertas actividades que en última instancia determinan el objetivo general y la justificación de cada uno de los sistemas. las medidas de actuación o restricciones, los estándares en términos de objetivo general, entonces el conjunto de sistemas y sus planes y restricciones constituirán un enfoque de sistemas, éste es simplemente una manera de pensar acerca de estos sistemas totales y sus componentes. Para poder entender este razonamiento examinaremos brevemente cuatro ideas diferentes respecto a lo que constituye el enfoque de sistemas, como lo muestra Churchman:

- 1.- Los que favorecen la eficiencia arguyendo que el mejor enfoque de sistemas es el de identificar las áreas de problemas y en especial los lugares en donde hay desperdicio por ejemplo, costos elevados innecesariamente, para luego proceder a eliminar la ineficiencia.
- 2.- Quienes favorecen el empleo de la ciencia para llegar a un sistema, consideran que existe una forma objetiva de conservar el sistema y de construir un "modelo" de un sistema que describe perfectamente como funciona. Las ciencias que utilizan a veces

son las matemáticas, la economía o una ciencia del comportamiento (por ejemplo, psicología o sociología).

- 3.- Los favorecedores del empleo de los sentimientos humanos o sea los humanistas, dicen que los sistemas consisten en observar primero los valores humanos: libertad, dignidad y personalidad privada. Por encima de todo, dicen que el enfoque de sistemas debe rá evitar la imposición de planes, por ejemplo de cualquier tipo de intervención.
- 4.- Los opositores de planes, piensan que cualquier intento de establecer planes específicos racionales se considera tonto y peligroso. El enfoque correcto de sistemas es el de vivirlo, reaccionar en términos de la experiencia de una persona y no tratar de modificar - los mediante un esquema grandioso o un modelo matemático.

Existe todo tipo de opositores de planes, pero los más numerosos son aquellos que creen que la experiencia y astucia son el sello de una buena administración.

Es muy importante considerar estas diferentes ideas sobre el enfoque de sistemas, pues en la Unidad III de este trabajo se hará referencia al tipo de opositor que se presentó durante el desarrollo de este trabajo.

## CAPITULO II

### Desarrollo Teórico de la Revisión

#### a).- Estudio Preliminar.

Para diseñar o rediseñar un sistema administrativo, es necesario desarrollar un estudio preliminar sobre lo que se quiere o espera del sistema. Por tal motivo se requirio de un método de valuación ( auditoria administrativa) para recopilar y analizar la información, a través de este método se emplearón algunas técnicas de control como manuales de procedimientos, cuestionarios, diagramas de flujo, programas de trabajo, etc.

El objetivo del estudio preliminar, es llegar a la comprensión de los sistemas y subsistemas actuales, con el fin de plantear los principales indicios de problemas detectados, es decir, el estudio preliminar está encaminado a separar los problemas, no a descubrir soluciones, apuntándose en él los sistemas o subsistemas que necesitan ser examinados.

En esta primer fase es donde se formularan las hipótesis planteadas al problema, las cuales se describen en el capítulo III de esta investigación.

b).- Selección del Area a Estudiar.

Una vez terminado el estudio preliminar se procedió a seleccionar el departamento a examinar; en función de su importancia, procurando que sean aquellos que por sus características ofrecieron mayores posibilidades de mejoras en la Delegación.

Para efectuar esta selección se sostuvieron ciertas entrevistas con los funcionarios de la Delegación; se expusieron las hipótesis planteadas con el fin de poder llegar conjuntamente a las siguientes conclusiones:

- 1.- Definir o redefinir el problema.
- 2.- Fijar áreas o sistemas de atención especial.
- 3.- Determinar costos.
- 4.- Establecer objetivos claros y precisos.

Después de haber dejado establecido los puntos mencionados anteriormente; el siguiente paso fue elaborar un programa para llevar a cabo el análisis del área seleccionada.

Este programa es un plan detallado que señala los pasos a seguir, el número y calidad del personal que se asignará al trabajo, los medios y herramientas que se utilizarán y los lineamientos generales a que habrá de sujetarse el estudio. La finalidad del programa fue la

del guiar al analista de sistemas en su trabajo ya que proporciona un ordenamiento adecuado y un medio que le dé la seguridad sobre el cumplimiento de los puntos contenidos en su plan. Dicho programa se elaboró lo suficientemente flexible para hacer frente a las circunstancias no previstas, durante la revisión.

c).- Recopilación y Registro de Datos.

Como punto de partida, se recopiló toda la información (por medio de las técnicas ya mencionadas) la cual permitió analizar lo que realmente sucede en el sistema.

Para llevar a cabo la recopilación y registro de datos, se identificaron todas las fuentes de información como:

- 1.- Archivos.
- 2.- Papeles de trabajo.
- 3.- Formatos.
- 4.- Trabajador o Empleado.

En la recopilación de datos ningún hecho significativo se omitió para no comprometer el estudio. Además, fue de vital importancia ejercer un extremo cuidado al hacer el registro de los hechos o datos, sin embargo, lo más relevante para registrar los datos y hechos recopila

dos, es que, los registros fuerán claros y veraces, para que cualquier persona entienda y confie en ellos.

d).- Análisis Crítico de los Datos.

Una vez recopilado y registrado los datos, se procedió a analizar cuidadosamente éstos.

Para llevar a cabo el análisis lógico de los hechos que circunscribe al sistema, se desglosarán las actividades a estudiar, para interiorizarse al máximo en su estructura. Por otro lado se agruparán los hechos de acuerdo con el objetivo del sistema, los factores externos que puedan afectar la realización del objetivo y los pasos más importantes del sistema.

Bajo estos conceptos las palabras más importantes para el analista fueron:

- ¿Qué?
- ¿Quién?
- ¿Dónde?
- ¿Cuándo?
- ¿Cómo?
- ¿Por qué?
- ¿Para qué?

Ya que la mejor forma de lograr nuevos sistemas y procedimientos, es mediante una actitud interrogante, pre

guntando siempre el "por que" de las cosas.

e).- Diseño del Sistema.

Después de haber realizado los pasos necesarios durante las etapas de recopilación y registro de datos, así como de la etapa de análisis crítico de los datos, se inicio la serie de recomendaciones para el funcionamiento del sistema(s) que se propuso; para este fin se tomarón en cuenta las siguientes preguntas:

1.- No perder de vista los objetivos del sistema.

2.- Explorar diferentes caminos para realizar las actividades con un enfoque integral, con el fin de ubicar cada alternativa dentro de un sistema común.

3.- La experiencia de trabajos realizados con anterioridad, pueden ser valiosos, pero hay que combatir las tendencias o apegarse a soluciones que sigan cierto patrón.

4.- Considerar las limitaciones que puedan establecer las políticas de la Delagación.

5.- Un sistema no tiene que ser complejo por ser ejecutivo.

6.- Que los cambios propuestos reflejen mejoras (simplificación, oportunidad, control, ahorro, etc).

7.- Cualquier sistema, no importa lo bien que esté diseñado y pensado, es inútil si no es aceptado por la gente que lo opera. Si la gente afectada por el sistema no cree que los beneficiará, este sistema no funcionará.

8.- Determinar las implicaciones sociales y económicas que tendrá el cambio para los empleados y obreros.



9.- Definir la razón por la cuál no se había hecho el cambio con anterioridad, señalando que repercusiones tendrá el cambio con otras áreas o departamentos de la organización y lo que sucedería si el cambio no se realizara.

10.- El sistema debe ser flexible, ya que siempre habrá variaciones menores y el sistema debe ser capaz de aceptar estos cambios sin desintegrarse.

11.- Análisi de costo. Beneficio del sistema.

Así se recomendo realizar juntas de trabajo con las personas involucradas dentro del sistema(usuario), para obtener sus puntos de vista sobre las recomendaciones y observaciones.

La información técnica y detallada del sistema debe reservarse para aquellas personas familiarizadas con los trabajos o que se verán incluidos en la implantación y operación del nuevo sistema.

f).- Implantación del Sistema.

El cambio en las organizaciones esta vinculado con el cambio en las personas y entre ambos hay mucha influencia recíproca, y uno de los problemas más graves con que se encuentra el analista de sistemas al implantarlos, es precisamente la resistencia que el personal presenta al cambio, ésta puede identificarse o reflejarse en el trabajo a través de ciertos indicadores, tales como la baja en la productividad del personal, ausentismo, conflictos en las relaciones entre el personal, rebeldía etc.

Lo anterior nos indica que cualquier cambio que se sugiera, tendrá que ser controlado, por un lado los efectos en los cambios tecnológicos (modificación de la operación) y por otro de manera especial, los efectos en los cambios sociales (reacciones diferentes del trabajo a las ordenes dadas), por lo que se cree que al introducir un cambio no necesariamente se debe tener gran experiencia en el manejo de los mecanismos de participación, sino más bien comprender las costumbres del comportamiento social que serán afectados por los cambios o por la forma en que se introduzca el nuevo sistema.

La responsabilidad del experto en sistemas hace que en ocasiones se invada de preocupaciones técnicas que le

impide observar los problemas de una manera imparcial y amplia, llega en un momento dado a encontrarse envuelto en su problema, pasando inadvertidas una serie de situaciones que en determinadas circunstancias pudieran ser las que estuvieran afectando el área o la operación, las barreras y la resistencia del personal al cambio.

Cuando se inicio la implantación del sistema de compras se siguieron las recomendaciones siguientes:

- a) Tener todo listo antes de empezar.
- b) Mantener el programa de implantación.
- c) Implantar solamente aquellas recomendaciones que la mayoría del personal considere que mejora los procedimientos en vigor.
- d) Evitar las precipitaciones y las decisiones urgentes.
- e) Utilizar en principio formatos provisionales (en mimeógrafos, fotostaticas, etc) a efecto de localizar errores de diseño.
- f) No esperar condiciones ideales durante la implantación del nuevo sistema, situaciones como: falta de mobiliario, datos incompletos, etc. debe ser resueltos en forma práctica e inmediata.
- g) Anticipar y eliminar la crisis.
- h) No perder la confianza , ni el entusiasmo.
- i) Nombrar por parte del usuario del sistema un responsable de la implantación.

g).- Mantenimiento del Sistema.

Una vez que se implanto el sistema de compras fue indispensable vigilar que el personal de sistemas se mantenga informado de su aplicación y sugerir las medidas correctivas que procedan. No se permitió que los empleados practicaran viejos procedimientos del sistema anterior ni introducir elementos no provistos, salvo con causa justificada y aprobada por los responsables del sistema.

Por lo tanto, fue necesario efectuar revisiones pe-  
ródicas al sistema implantado. Mediante estas revisio-  
nes, se verificarón los resultados del nuevo sistema pa-  
ra comprobar, si se fuese necesario introducir posibles  
mejoras al sistema de compras. Se procedio a incorporar  
oficialmente y hacer las modificaciones necesarias en el  
manual o instructivo respectivo.

La responsabilidad del personal de efectuar la revi  
sión fue unicamente por un tiempo determinado, ya que pos  
teriormente esta función debe ser continuada por el área  
de auditoria y/o organización y métodos de la Delegación,  
mediante la práctica de Auditorias Administrativas<sup>(3)</sup> y Audi-  
torias Operacionales.<sup>(4)</sup>

(3) Auditoría Administrativa. Se ocupa de evaluar la organización, funcionamiento, políticas y sistemas de las entidades y de revisar el acotamiento de sus obligaciones legales y administrativas.

(4) Auditorías de Operaciones. Se asegura de que se hayan registrado todas las efectuadas, de su pertinencia y validez, y de que los documentos que las acreditan satisfagan los requisitos legales y administrativos que legitiman.

(3, (4) Definiciones obtenidas del libro Auditoría de Operaciones de Gobierno, México F.C.E. pág. 19 por Carlos A. Isoard.

### CAPITULO III

#### Desarrollo Práctico de la Revisión.

##### a).- Programa de Trabajo.

El programa de trabajo estuvo encaminado a asignar fechas de inicio y terminación, y del grado de avance de los departamentos de compras y almacén, con el objeto de separar cada procedimiento y conocer su interrelación con otros. A continuación se presenta la tabla matricial de asignación de actividades del programa de trabajo que se uso para la revisión de los sistemas.

UNIVERSIDAD I C.A.S. Delegación Gral.

COMPANIA de la S.E.P. del Edo. de Gro. SISTEMA Compras e inventarios

USUARIO \_\_\_\_\_

PROGRAMA DE TRABAJO

TITULO Auditoría Admtva.

PAGINA \_\_\_\_\_ PROYECTO No. \_\_\_\_\_

PREPARADO POR \_\_\_\_\_ REVISADO POR \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_ FASE \_\_\_\_\_

ETAPAS	No.	DIAS																													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
PRELIMINAR	I																														
REUNION INICIAL	1																														
ESTUDIO PRELIMINAR	2																														
PROPOSICION	3																														
DISEÑO	II																														
INVESTIGACION Y DESARROLLO	1																														
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	2																														
IMPLANTACION +	III																														
IMPLANTACION	1																														
VISITA DE SUPERVISION	2																														
+ Esta fase se cumple cuando son aprobadas las recomendaciones efectuadas en el diagnóstico.																															

b).- Diagnóstico del Estudio.

Para mayor comprensión del diagnóstico obtenido de la revisión. A continuación se presentan las partes a considerar:

- 1.- Antecedentes de la revisión.
- 2.- Planteamiento del problema.
- 3.- Objetivo de la revisión.
- 4.- Metodología Seguida.
- 5.- Observaciones y recomendaciones.
- 6.- Anexos.

- Cuestionarios.
- Diagramas de Flujo del Sistema de compras.
- Formatos usados en el Sistema.
- **Organigramas**

1.- Antecedentes de la Revisión.

Por iniciativa de C. Auditor General de la S.E.P., se desarrollo un programa para el año de 1982 con el objeto de revisar el funcionamiento de los sistemas y procedimientos administrativos ( de la subdirección gral. de Servicios Administrativos), de la Delegación de la S.E.P. de los Estados de la República.

Se solicito el apoyo técnico y operativo de un despacho externo de Contadores Públicos Castillo Miranda y Cía., S.C., a quien se le asigno la Delegación del Estado de Guerrero. Así pues, se planteó conjuntamente con el Delagado y el personal de la Dirección General de Auditoría e Inspección Administrativa ( de la S.E.P.) el pro-



grama de trabajo a seguir.

Las entrevistas previas a la auditoría con el personal de "alto nivel" de la delegación, así como la información recopilada de los archivos principales de los sistemas a revisar, permitio obtener una visión de la situación operativa de los controles involucrados en los procedimientos de los sistemas.

## 2.- Planteamiento del Problema.

Se determino realizar la Auditoría Administrativa en la Delegación ya mencionada, pues se desconocia hasta ese momento el aprovechamiento y asignación de los recursos materiales del departamento de compras y almacén así como el funcionamiento y controles de los procedimientos del sistema de compras, lo cuál estaba provocando riesgos adversos a la delegación y para la comunidad en general del Estado de Guerrero:

- Decisiones erróneas del delegado.
- Fraudes.
- Costos excesivos.
- Interrupción de funciones.
- Duplicidad de funciones.

Otra de las deficiencias presentadas en la delegación era el retraso del material adquirido por el departamento

de compras, lo que afectaba el control de los inventarios en el almacén.

Este último problema fijó la repercusión con el funcionamiento de otros sistemas (contabilidad e ingresos y egresos) encadenados a éstos, ya que el retraso del abastecimiento de materiales ( bancos, pizarrones, borradores, etc.) en la delegación; se vio reflejado también en las escuelas de la región de Guerrero y por lo tanto afectando gravemente al estudiantado y maestros.

Por tal motivo fue preciso que antes de iniciar la revisión, se tuviera cierto enfoque sobre el sistema a revisar ( compras e inventarios) y concibirlos en un principio como sistemas cerrados, para conocer cada una de sus partes internas ( registros, formatos, etc.) y posteriormente pasar a identificar sus partes externas y/o el medio ambiente que lo rodea, ahora como un sistema abierto, para esto era necesario hacer un estudio preliminar como ya se menciona.

Se usaron las técnicas de control para recopilar, analizar y registrar la información mencionada en la parte "A" del capítulo II de este trabajo, mismas que fueron diseñadas de acuerdo a las necesidades de la auditoría.

Una vez efectuado el estudio preliminar se pudieron plantear las siguientes hipótesis.

Para el Sistema de Compras:

- 1.- Se puede observar que se siguen procedimientos que repiten varias veces la operación de las cotizaciones de las compras.
- 2.- Se tiene falla de control interno pues las tres funciones se mencionan a continuación recaen en una sola persona.
  - a) elaboración de la orden de compra.
  - b) recepción de materiales.
  - c) revisión y trámite para el pago de facturas.
- 3.- Los registros que muestran el aprovechamiento de los recursos comprados no son adecuados ya que se pierde el control de éstos por falta de folio.

Para el Sistema de Inventarios:

- 1.- El "Control" que se tiene sobre los inventarios del activo fijo no muestra la localización o lugar de ubicación de estos en la delegación.
- 2.- Los inventarios que se practican en el almacén de la delegación se efectúan cada año por lo que debería de hacerse cada 6 meses.
- 3.- El uso de los recursos materiales que se manejan en la delegación no es controlado por el departamento de almacén, sino por el departamento de compras lo que provoca un desajuste en los inventarios de la delegación.

Se penso que las deficiencias en los sistemas mencionados, se debio también a la falta de apoyo presupuestal así como del desaprovechamiento de los recursos humanos calificados de otros departamentos y principalmente por la obsolescencia de los procedimientos de los sistemas de compras e inventarios.

Y que este tipo de problemas estaban siendo originados por la Dirección General de Recursos Materiales localizado en la ciudad de México; ya que enviaban semanal -  
mente la información a la Delegación para los registros de las compras e inventarios. Por lo que se sugiere que para poder dar una mejor solución al problema débe de dar se privadamente en la Dirección ya mencionada.

### 3.- Objetivo de la revisión.

Detectar las deficiencias en los sistemas administrativos de los departamentos de compras y almacén, así como el aprovechamiento o desaprovechamiento de los recursos materiales de los mismos departamentos de la Delegación y proponer las medidas susceptibles de mejoramiento.

*Técnica de coleta de datos empleada*  
4.- Metodología Seguida.

La metodología seguida para el desarrollo de la auditoría, se efectuó por medio de entrevistas directas con el personal involucrado en la operación del sistema, se empleó también cuestionarios ( ver parte de anexos), organigramas y diagramas de flujo para la recopilación de la información.

5.- Conclusiones y Recomendaciones.

Compras

Es este departamento se pudo comprobar que no existe un sistema para llevar a cabo las compras que se realizan en la delegación, además de que varias personas efectuaban esta función. Como consecuencia de esto, se tiene lo siguiente: (*referirse a los anexos específicos*)

- a) Diferentes criterios para realizar esta función por lo que no se puede seleccionar las mejores alternativas de compra con el consiguiente aumento de costo.
- b) Carencia de control interno que puede prestarse a situaciones especiales, pues no se cuenta con los elementos (registros) necesarios para ejecutarlo como son:
  - La falta de una solicitud de compra, por lo que la decisión y autorización de compra la ejerce

unicamente el departamento o área solicitante y como consecuencia se pierde el control del uso y/o aplicación del material comprado.

- No se elabora la orden de compra provocando situaciones tales como: cualquier persona puede realizar una compra; falta de documentación que soporte la compra; desconocimiento de datos de la compra (cotizaciones, material comprado, precios, tiempo de entrega, etc.), así como del desconocimiento que el personal involucrado en el sistema de inventarios tiene de las materiales.

- c) Al no existir la documentación de compras ya mencionadas, el control de pago a proveedores es "débil", pudiéndose ocasionar posibles fugas de dinero, lo cual viene a afectar el sistema de egresos y de pagos.

Con estas observaciones se comprueban las hipótesis planteadas en el capítulo anterior. Además en la parte de los anexos se muestra el formato de la orden de compra que debiera elaborar la persona encargada de esta función.

Almacén. (referirse a anexos específicos)

En el manejo y control de las operaciones realizadas en el almacén, se observó que por lo que respecta a las salidas de materiales a las entidades ( escuelas) de la Delegación, no se están foliando los "Reportes de Salida" lo que provoca un descontrol en el material manejado en el almacén. Esta falta se vió reflejada en el momento de verificar los registros de este material en las tarjetas de kardex, por lo que se sugiere que el folio del "Reporte de Entrada" deberá venir impreso. Por lo mencionado anteriormente, se concluye que no se está dando la importancia y atención al control que debe haber en los almacenes ya que el personal responsable del almacén, se opuso desde la implantación del primer sistema de inventarios en la delegación, pues suponían que la mejor forma de trabajo se las había dado la "experiencia".

Como medida urgente a las conclusiones llegadas en la <sup>revisión</sup> ~~revisión~~ a los sistemas ya mencionados, es indispensable mantener las líneas de comunicación con todas las áreas que integran la Delegación, con el propósito de mantener un mayor control y eficiencia de las operaciones. Se debe tomar en consideración además, los rediseños de los Sistemas y Procedimientos del Sistema de Compras (en la parte de los anexos se muestra el Sistema de Control de Compras Sugerido para el funcionamiento de esta operación en la delegación)

Durante la revisión, se pudo comprobar que el tipo de opositor que se presento fue el que arguye a favor de la propia experiencia, es decir, que el mejor trabajo y el que trae mayores resultados es el esfuerzo de la propia persona. Lo antes dicho se comprobo una vez de haber entrevistado al personal que integran los departamentos de Compras e Inventarios de la delegación. Esto fue motivo para que se opusieran a no dar información de sus actividades.



Los anexos deberían contener los  
síntesis de los datos que fueron  
analizados y no solo las formas.

6.- Anexos.

- a) Cuestionario de descripción de funciones.
- b) Resumen y Crítica de formas.
- c) Resumen y Crítica de registros.
- d) Diagramas de flujo del sistema de compras.
- e) Orden lta de compra.
- f) ~~Organigrama~~ de la Subdirección Administrativa
- g) ~~Organigrama~~ del Departamento de Recursos Mat.

a) Cuestionario de descripción de funciones.

Nota Preliminar.- Este cuestionario fué preparado con el objeto de identificar las funciones principales que se realizan en su puesto y que coadyuvan a lograr el objetivo básico para el cuál fué creado; a fin de integrar el manual de funciones y organización de la Delegación General de Educación Pública en el Estado de Guerrero.

Los datos que se solicitan deberán llenarse con letra de molde, sin usar iniciales, ni abreviaturas y leyendo cuidadosamente las indicaciones.

I.- Datos Generales.

Delegación: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_  
Area: \_\_\_\_\_ No. de Plaza: \_\_\_\_\_  
Departamento o Sección: \_\_\_\_\_

II.- Objetivo del Puesto.

Debe expresarse en términos de responsabilidad que implique desempeñar el puesto, haciendo re

ferencia a los resultados concretos que se espe  
ran obtener de quién desempeña el puesto.

Evitar los calificativos ( correcto, adecuado,  
eficiente, óptimo, etc.) el uso de verbos en in  
finitivo ( terminación, ar, er, ir) y gerundios  
( terminaciones en ando, endo).

III.- Ubicación

Nombre del puesto a quién reporta: \_\_\_\_\_

Nombre de puestos que dependen directamente de  
Usted.

\_\_\_\_\_ No. de plazas \_\_\_\_\_

IV.- Descripción Genérica del Puesto.- Consiste en  
una explicación del conjunto de funciones del  
puesto.

(Describa brevemente, e inicie con verbo infini  
tivo).

V.- Descripción Especifica del Puesto.- Consiste en  
una exposición detallada de los actividades que  
realizã el puesto, para cumplir con las respon-

091462

sabilidades o tomar que tiene asignadas. Las actividades deberán agruparse en Diarios, semanales, mensuales o eventuales, (la descripción deberá iniciar con verbo en infinitivo).

Actividades Diarias.

\_\_\_\_\_

Actividades Semanales.

\_\_\_\_\_

Actividades Mensuales.

\_\_\_\_\_

Actividades Eventuales.

\_\_\_\_\_

VI.- Relaciones de Trabajo.

a) Internas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) Externas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nota Importante

- Si ha identificado en base a su experiencia algunas funciones que realiza y que considera que otro departamento o área debe ser la responsable de llevarla a cabo, redactela a continuación; citando el nombre del depto. o área:

\_\_\_\_\_

- Si ha identificado algunas funciones que realiza otro departamento o área y que considera que su departamento o área debe ser la responsable de llevarlas a cabo, reactelas, citando el nombre del depto. o área que actualmente las realizan:

---

---

Elaboro: \_\_\_\_\_  
(Nombre y Firma)

Aprobo: \_\_\_\_\_  
(Nombre y Firma)

b) Cédulas de resumen y crítica de formas; resumen y crítica de registros.

Para poder obtener los datos más veraces durante la revisión a los sistemas de compras e inventarios se diseñarán dos cédulas que muestran el control de los formatos y los registros usados en los mismos sistemas los cuales se muestran en las siguientes hojas.

RESUMEN Y CRITICA DE FORMAS

( Cedula Modelo )

Nombre de la forma.	Objetivo	Volu men.	Número de co- pias.	Area de o ri- gen.	Destino final	Comentarios y recomen <u>a</u> ciones.

RESUMEN Y CRITICA DE REGISTROS

( Cedula Modelo )

Nombre e información que proporciona.	Area de Preparación	Tiempo Mensual del Preparación.	Usuarios	Comentarios y Recomendaciones.

d) Diagrama de Flujo.

En el resultado de este estudio de sistemas una de las observaciones importantes hecha por los consultores fue de que la Delegación carecía de un sistema para llevar a cabo el control de las compras. Por lo que a continuación se presenta a través de Diagramas de Flujo el sistema de compras sugerido por los consultores:

Sistema de Control de Compras propuesto para la Delegación.

- Procedimiento para la elaboración, cotización y autorización de la Orden de compra.
- Procedimiento de Recepción de mercancía en el almacén.
- Procedimiento para la revisión y autorización del pago al proveedor.
- Procedimiento de pago de facturas al proveedor.

Nota: se diseñarán dos formatos para el funcionamiento del sistema de compras:

- Solicitud de compra.
- Orden de compra.

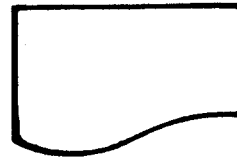
Estos formatos se muestran al término de los diagramas de flujo.



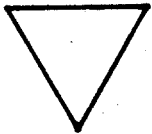
SIMBOLOGIA



Inicio de operación.



Documento.



Archivo



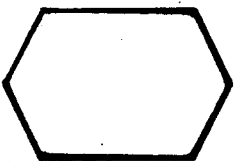
Operación.



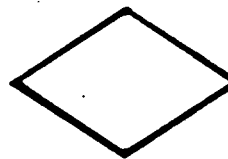
Flujo



Efectivo (dinero)



Mercancía



Decisión

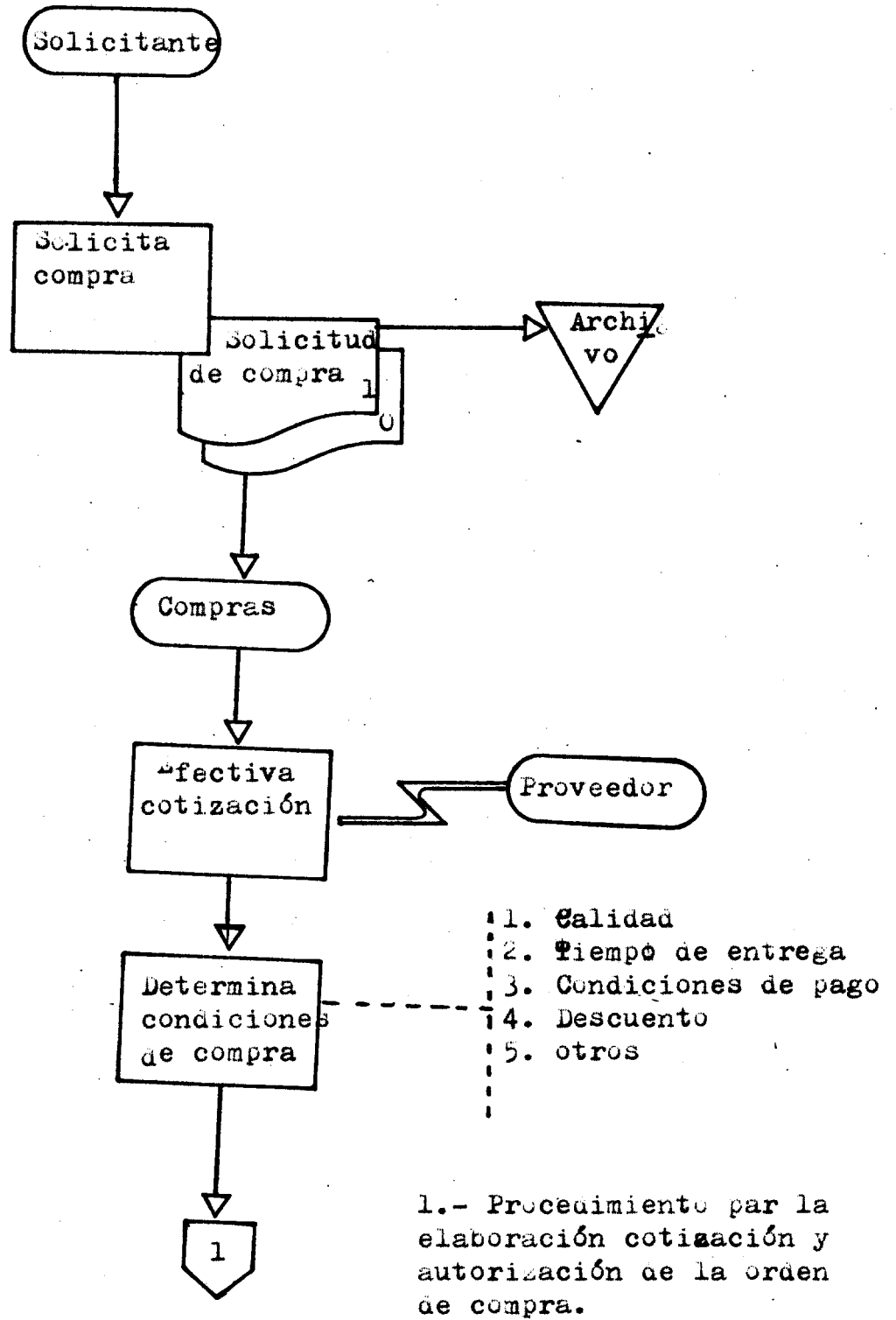


Conector de Hoja

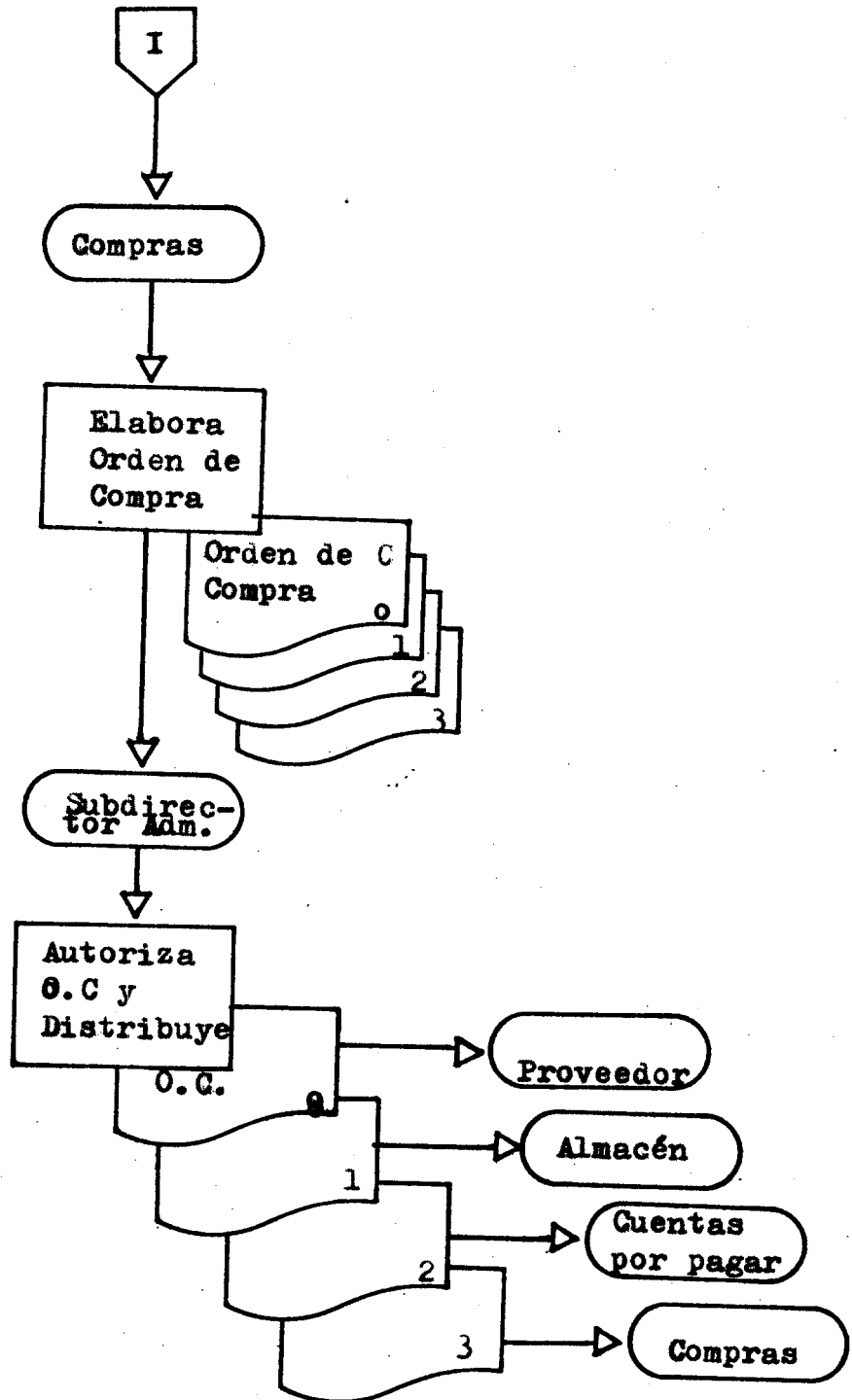


Comunicación.

# SISTEMA DE CONTROL DE COMPRAS

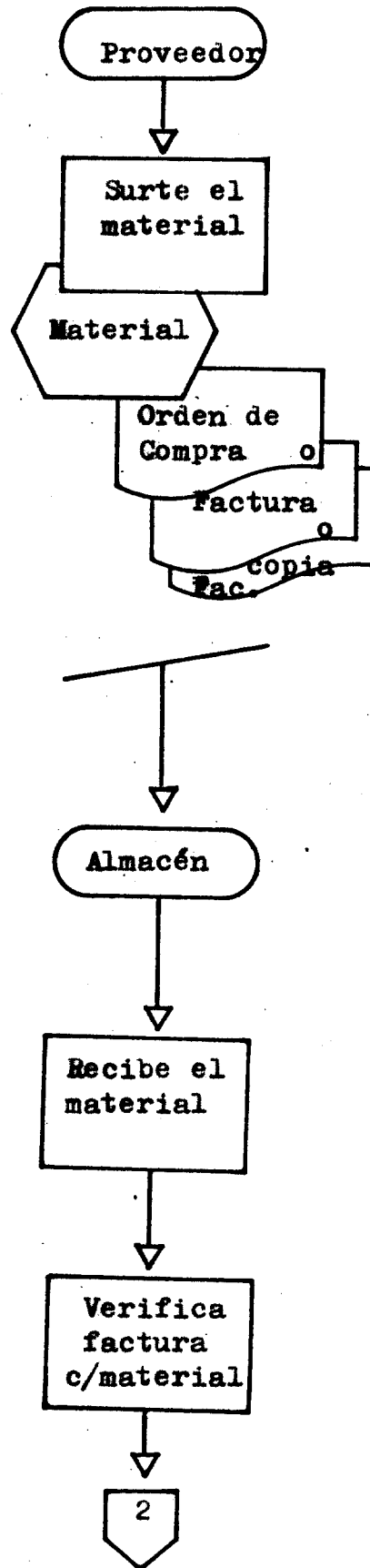


# SISTEMA DE CONTROL DE COMPRAS



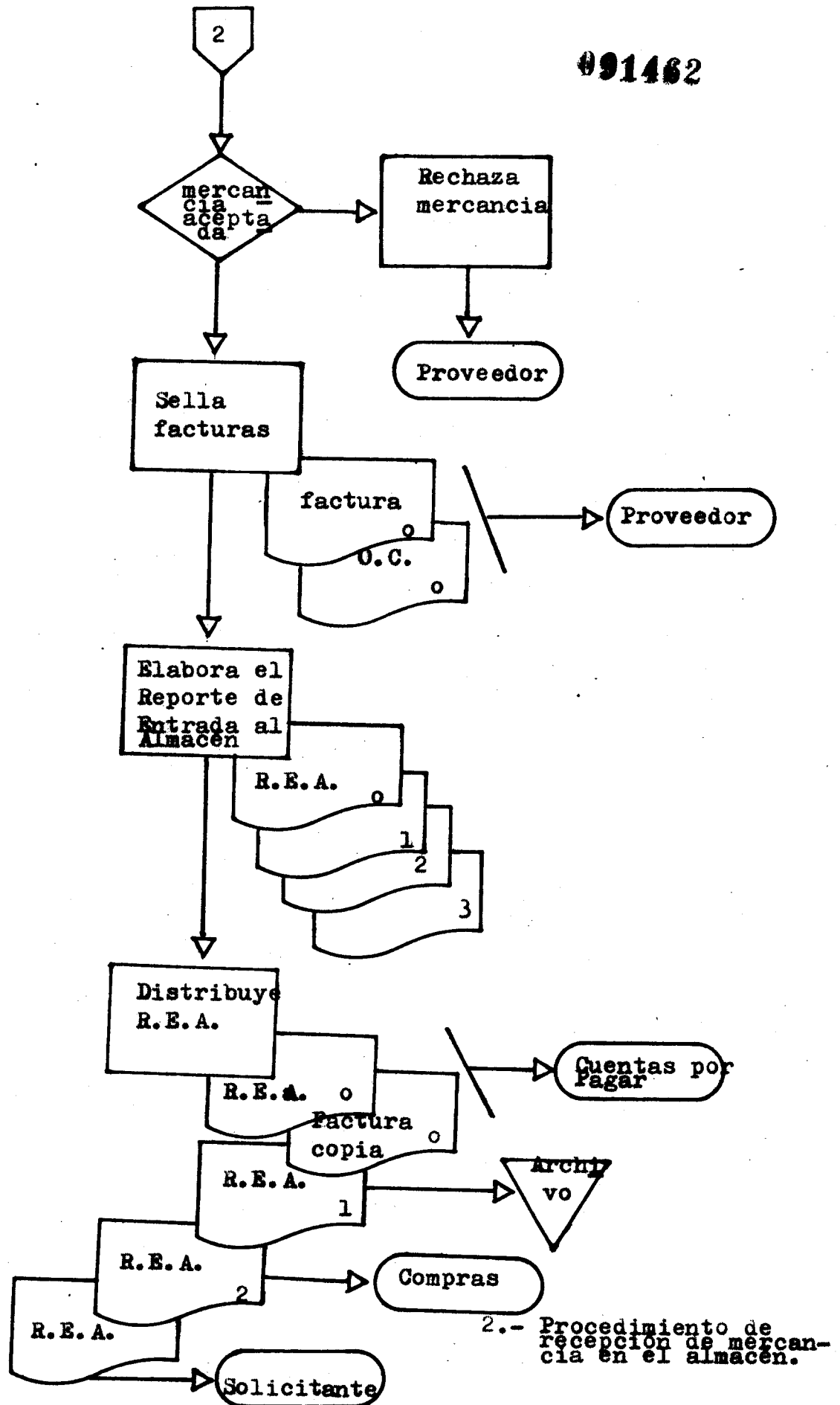
I.- Procedimiento para la elaboración cotización y autorización de la orden de compra.

# SISTEMA DE CONTROL DE COMPRAS

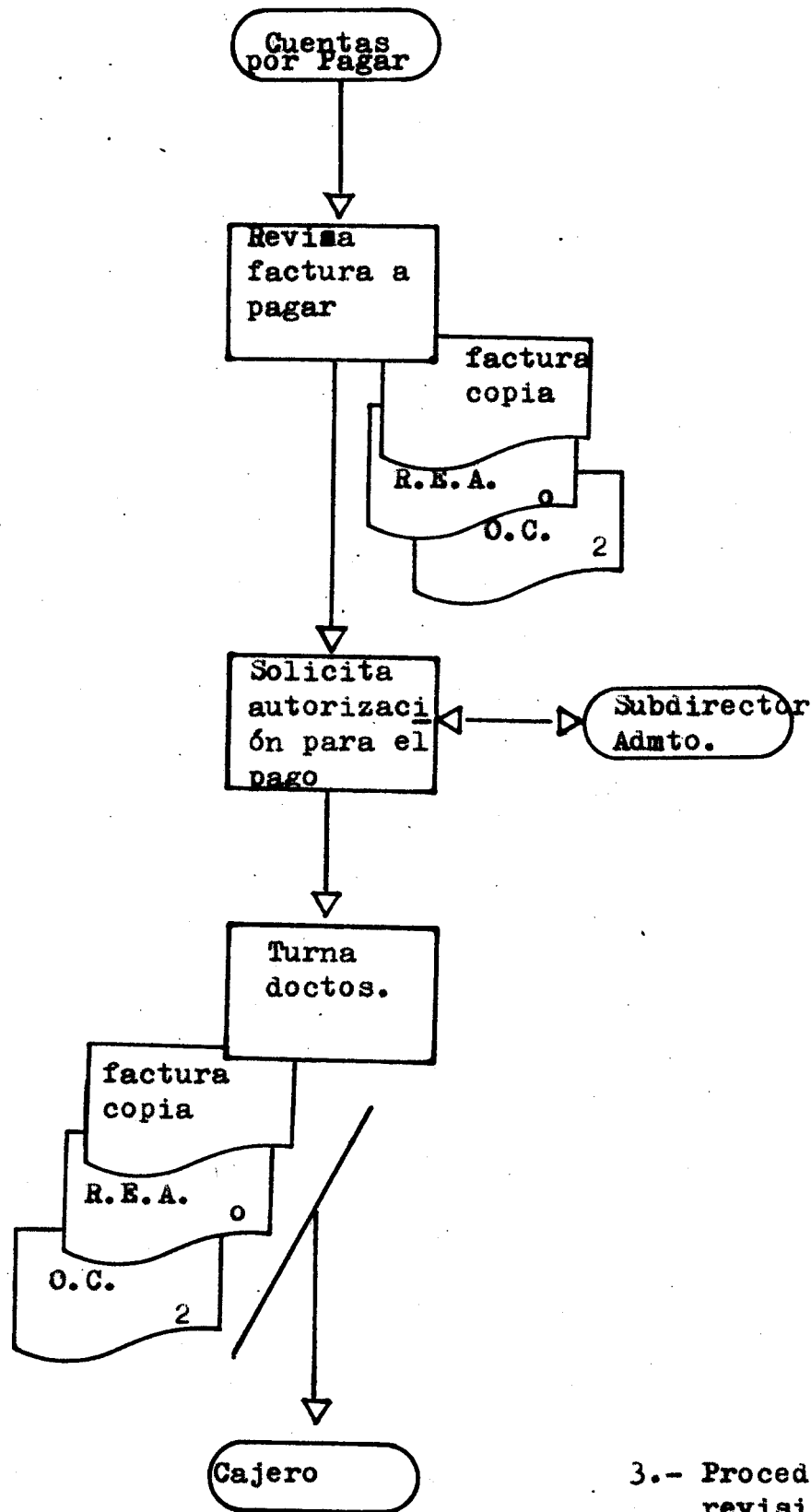


2.- Procedimiento de Recepción de mercancía en el almacén.

091462

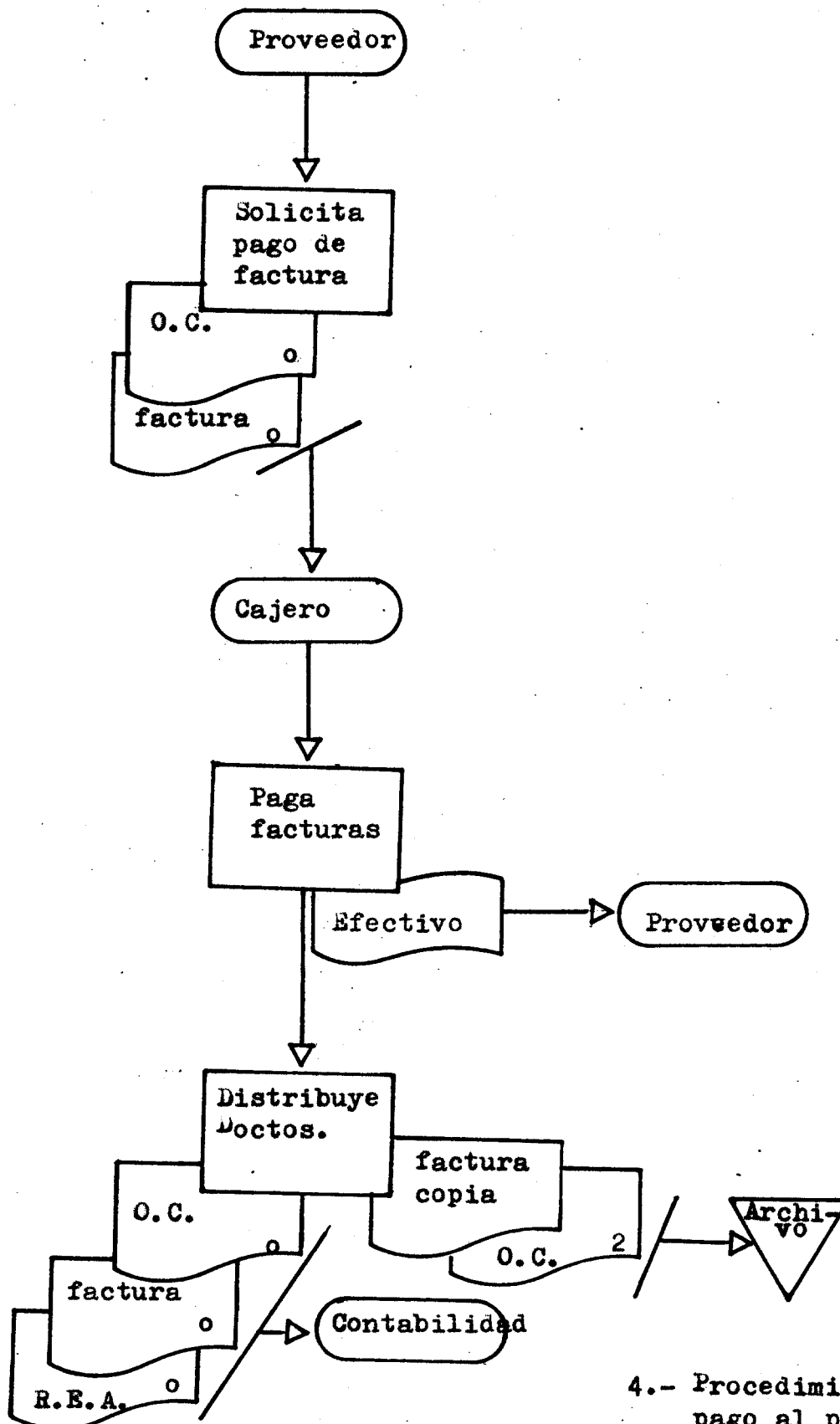


SISTEMA DE CONTROL DE COMPRAS



3.- Procedimiento para la revisión y autorización del pago al proveedor.

# SISTEMA DE CONTROL DE COMPRAS



**ORDEN DE COMPRA**

Nº

CITASE ESTE NUMERO EN FACTURAS Y REMISION

**PROVEEDOR:**

FECHA DE PEDIDO:

FECHA MAXIMA DE ENTREGA:

**DEPARTAMENTO SOLICITANTE:**

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION DE MATERIALES	PRECIO POR UNIDAD	IMPORTE TOTAL

**NOTA:-** Anexar a las Facturas el original de este Orden de Compra.

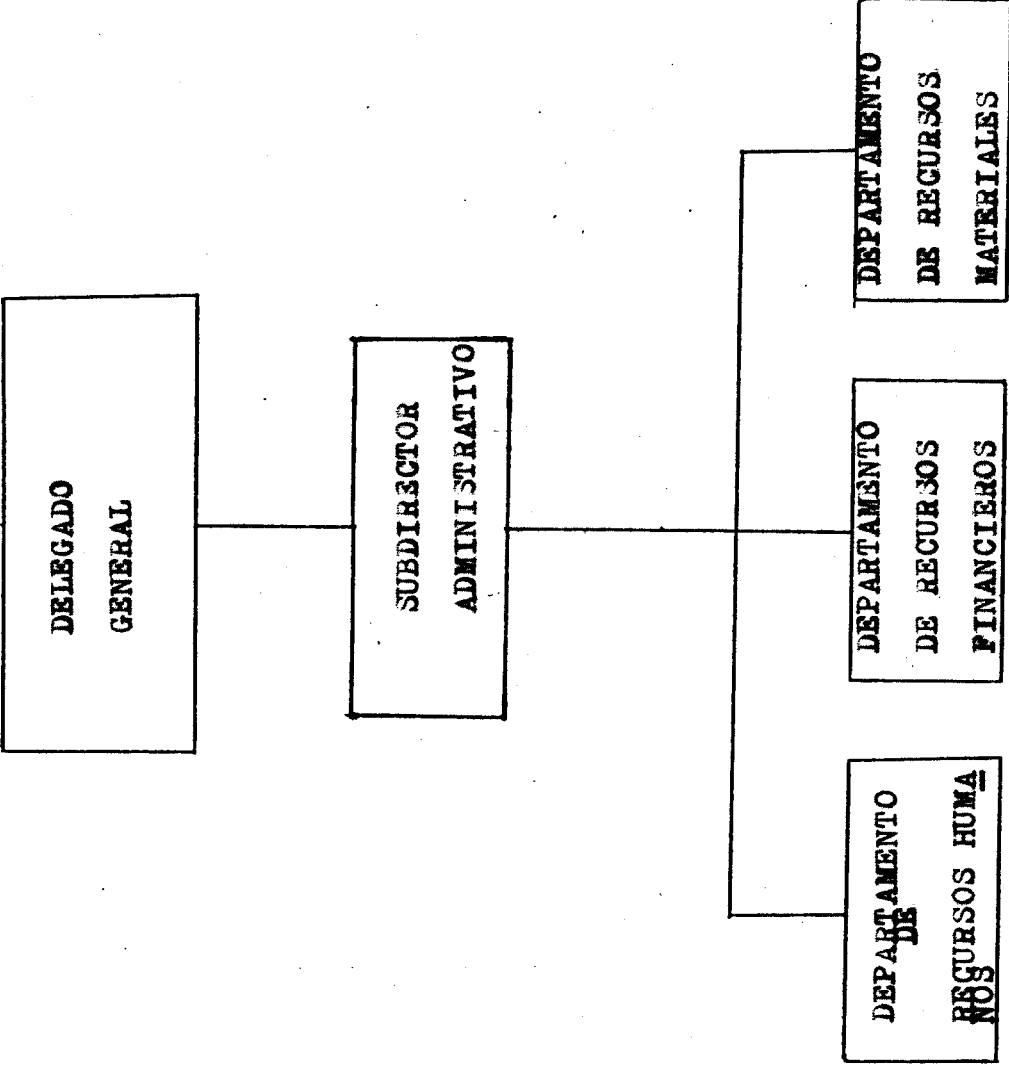
ELABORO	REVISO	AUTORIZO
---------	--------	----------



f,g,) Organigramas de la Subdirección Administrativa y del Departamento de Recursos Materiales.

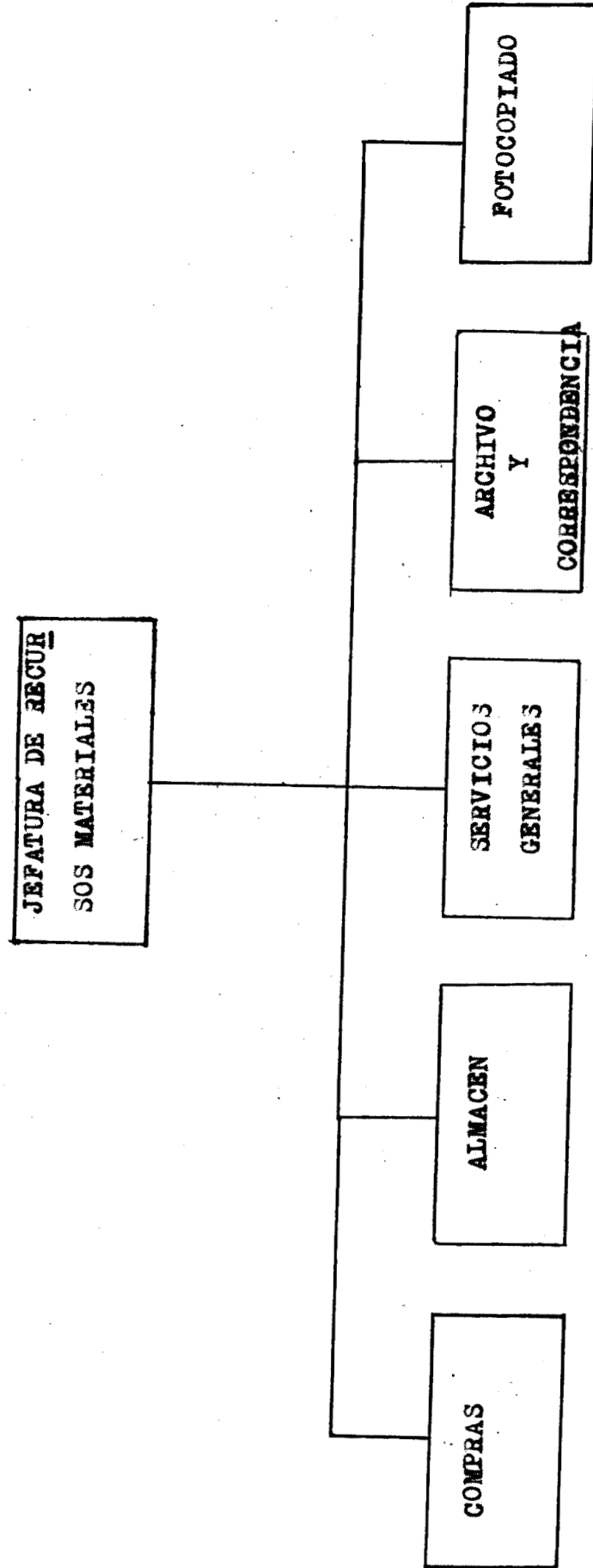
Los organigramas que a continuación se describen, muestran como esta integrada la Subdirección Administrativa de la Delegación, así como el departamento de Recursos Materiales ya que en estas se idealizan los sistemas revisados (compras e inventarios).

Todo esto con el propósito de ubicar al lector sobre la localización de cada uno de los sistemas.



ORGANIGRAMA DE LA  
SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS MATERIALES.



## Conclusiones

A través de la revisión efectuada se pudo concluir que los problemas observados pudieron ser comprobados por medio de un análisis profundo a los sistemas y procedimientos.

Sin embargo los problemas detectados traían sus raíces desde las oficinas centrales de ~~Administración~~ <sup>Administración</sup> General de Recursos Materiales en México y por tal motivo se requeriría practicar una Auditoria Administrativa en esta. Es necesario cumplir con los pasos que marca el programa de trabajo en cada una de las revisiones que se realicen, ya que es la Metodología que ~~se sigue~~ <sup>se sigue</sup> para este tipo de estudios. A continuación se mencionan tres de las principales conclusiones a las que se pudo llegar en la realización de este trabajo:

- 1.- En las Delegaciones de la S.EP. de los Edos. de la República, es el área administrativa una parte ~~de~~ <sup>de</sup> vital importancia para el desarrollo de las operaciones por lo que es necesario evaluar que tan eficiente es el control sobre ~~los recursos materiales~~ <sup>los recursos materiales</sup> empleados en las regiones de los Estados así como en las escuelas de estas mismas. Todo esto con el fin de adoptar medidas correctivas o la replaneación en su caso.

- 2.- Al Delegado le interesa principalmente la eficiencia de operación, la redituabilidad de la entidad, así como el aprovechamiento de los recursos, para lo cual contrata al analista de sistemas, esperando que coadyuve a la solución de los problemas con sus conocimientos de control interno, diseño de sistemas, por medio de Auditorías Administrativas y Operacionales.
- 3.- La Auditoria debe ser un servicio útil, integral y oportuno para la administración de la entidad y por su contenido de control forma parte del proceso administrativo.
- 4.- Este estudio permite conocer los pasos que se siguen para la ejecución de una revisión a los sistemas administrativos de cualquier organismo (público o privado), lo cual permite ser una herramienta de auxilio para poder enfocar una revisión de sistemas.

## Bibliografía

- West Chuchman. C. El Enfoque de Sistemas ; México. Ed  
Diana, 1973.
- Chiavenato Idalberto . Antología de Admón. I Tomo II  
pág. 804 UAMI.
- Isoard a. Carlos. Auditorias de Operaciones de Gobierno  
México, Ed. F.C.E.
- Fernandez Arenas J Antonio. La Auditoria Administrativa  
México. Ed., Diana 1973.
- Alvarez Anguiano J. Auditoria Administrativa .  
Apuntes Ed. UNAM.

91462