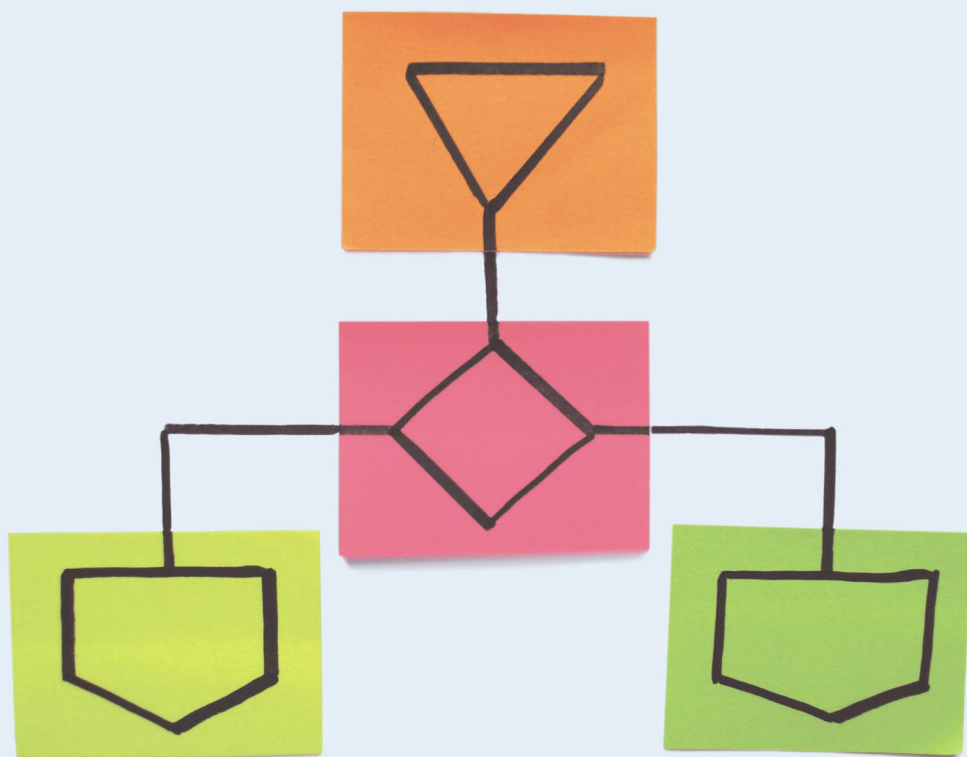


Otra forma de estudiar Administración

Sergio José Cavallo

Tercera edición



MATERIAL PARA USO DE ESTUDIANTES 2020

650	Cavallo, Sergio José
CDD	Otra forma de estudiar Administración / Sergio José Cavallo. - 3a ed. 1a reimp. - Paraná : Universidad Nacional de Entre Ríos. UNER, 2019. 144 p. ; 29 x 17 cm. (Colección Cátedra; 4)
	ISBN 978-950-698-419-9
	1. Administración de Empresas. 2. Organización. I. Título

Primera edición, 300 ejemplares, 2015.

Segunda edición, 500 ejemplares, 2016.

Tercera edición, 200 ejemplares, 2018.

Director de EDUNER: Gustavo Esteban Martínez

Coordinación de la edición: Gustavo Esteban Martínez

Corrección: María Candela Suárez

Diseño de tapa: Gabriela Resett

Foto de tapa: Sin título. Gabriela Resett, 2014

© CAVALLO, Sergio José

© EDUNER. Editorial de la Universidad Nacional de Entre Ríos

Entre Ríos, Argentina, 2019.

Facultad de Ciencias Económicas, Resolución C.D. N° 214/13

Queda hecho el depósito que marca la ley 11 723.

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor.

Su infracción está penada por las leyes 11 723 y 25 446.

Andrés Pazos 406, E3100FHJ

Paraná, Entre Ríos, Argentina

eduner@uner.edu.ar

www.eduner.uner.edu.ar

Editado e impreso en Argentina

Colección Cátedra | Grado

ISBN 978-950-698-419-9

Manuales de Procedimientos y Cursogramas

Mapa Conceptual
Bibliografía sugerida
Test de Lectura
Trabajos Prácticos

OBJETIVOS

- Conozca los procedimientos administrativos.
 - Distinga los sectores y documentos que se utilizan en cada gestión.
 - Deduzca el proceso de elaboración de un Manual de Procedimiento.
 - Identifique las técnicas de relevamiento de datos.
 - Seleccione la información a relevar.
 - Identifique la simbología utilizada en la confección de cursogramas.
 - Interprete las técnicas de diagramación de los cursogramas.
 - Confeccione, lea y detecte errores en cursogramas.
-
-

MAPA CONCEPTUAL

Debe profundizar los siguientes temas a partir de la Bibliografía sugerida.

1. CONCEPTO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas (Manuales de Organización) y operativas (Manuales de Procedimientos).

Los manuales de procedimientos nos indican los sectores de la empresa, los responsables, los documentos, de uso interno, de uso interno-externo, que intervienen en cada procedimiento o rutina administrativa, y el destino y contabilización de los mismos.

Es necesario que el contador conozca los sectores y documentos que intervienen en una gestión de compras, de pagos, de ventas y de cobro.

Las normas IRAM, que rigen los procedimientos administrativos, no son de cumplimiento obligatorio, las organizaciones se adhieren mediante una normativa.

Los manuales son aprobados por una norma legal; en el sector público por decretos o resoluciones, en el sector privado por resoluciones del directorio, asamblea de accionistas en las S.A. o reuniones de socios en las SRL.

2. UTILIDAD

- Ordenar y coordinar las rutinas administrativas.
- Evitar las improvisaciones.
- Asegurar objetividad en los procedimientos, manteniendo la homogeneidad de criterios en la Empresa.
- Capacitar al personal.

3. NORMAS IRAM

- N° 34.501 Procedimientos Administrativos: Símbolos.
- N° 34.502 Procedimientos Administrativos: Técnicas para las Representaciones Gráficas.
- N° 34.503 Procedimientos Administrativos: Diseño de Formularios.
- Exigibilidad.

4. ESTRUCTURA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

- Objetivos.
- Índice.
- Narraciones de los procedimientos administrativos; indicando los sectores responsables que intervienen, documentación necesaria, destinos y registro de la misma.
- Cursogramas.
- Norma legal que lo aprueba.
- Fecha de vigencia.

5. CURSOGRAMAS

• Concepto

«Los cursogramas administrativos son las representaciones gráficas de los procedimientos o rutinas administrativas». Alberto Lardent

• Pasos a seguir en la confección de Cursogramas

- > Determinar el inicio y el fin de la gestión.
- > Sectores intervinientes.
- > Documentación necesaria.
- > Recorridos.
- > Borrador.
- > Consultas.
- > Gráficos definitivos.

• Técnicas de Diagramación

- > Orientación del diseño.
- > Ubicación de los símbolos.
- > Línea de traslado.
- > Línea de toma de Información.
- > Cruce de líneas.
- > Entrada y salida de líneas.
- > Formularios y sus copias.
- > Tratado de leyendas.

6. CONTABILIZACIÓN DE LOS DOCUMENTOS

Los numerosos documentos deben registrarse en distintos libros que son llevados por diferentes sectores de la empresa:

- **Área Administrativa:** Se registra información económica, patrimonial y la financiera que le comunica el Área de Finanzas. Utiliza los Libros: Diario. Mayores, Inventario y Balances. IVA Compras, IVA Ventas y Remuneraciones.
- **Área de Finanzas:** Se registra información financiera (cobros y pagos), en los Libros Caja y Bancos, que luego informa al Área Administrativa.
- **Área de Abastecimiento:** En el Sector Depósito se registran, en ficha de stock, las unidades físicas de mercaderías que entran, salidas y sus saldos.



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

- ÁLVAREZ, Héctor (2007). *Administración. Un enfoque interdisciplinario y competitivo*. Editorial: EUDECOR. Cap. IX.
- KLEIN, Miguel Jorge (2012). *Cursogramas. Técnicas y Casos*. Ediciones Buyatti.
- LARDENT, Alberto (2001). *Sistema de Información para gestión de Empresas Procedimientos, Seguridad y Auditoría*. Editorial: Prentice Hall.
- VOLPENTESTA, Jorge Roberto (2007). *Sistemas Administrativos y Sistemas de Información*. Editorial: Osmar D. Buyatti. Cap. VIII.
- (2004). *Organizaciones, Procedimientos y Estructuras*. Editorial: Osmar D. Buyatti. Cap. v.

BIBLIOGRAFÍA CLÁSICA RECOMENDADA

- FOLGAR, Oscar (1999). *Los Procedimientos. Cursogramas, Diseño de Procesos y Formularios*. Editorial: Macchi.
- LARDENT, Alberto et al. (1984). *Técnicas de organización, sistema y métodos*. Editorial: Club de Estudio. Caps. IV, V y VIII.

SÍMBOLOS PARA LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA. NORMA IRAM 34.501

SÍMBOLO		INICIAL	MEDIO	FINAL
	Operación	×	×	×
	Control		×	
	Demora		×	
	Archivo transitorio	×	×	×
	Archivo definitivo	×	×	×
	Destrucción			×
	Alternativa		×	
	Formulario u otro soporte de información		×	
	Proceso no representado	×	×	×
	Traslado		×	
	Toma de información		×	
	Conector	×		×

A. UTILIZACIÓN DE SÍMBOLOS

El círculo representa acciones que realiza la empresa. A la derecha o izquierda de su gráfica debe escribirse un verbo. Ejemplo: emitir, confeccionar, firmar.

El cuadrado simboliza control. A la derecha o izquierda del gráfico debe indicarse lo que se está controlando. Ejemplo: control de factura, con remito.

La demora representa la detención del procedimiento administrativo a la espera de un acontecimiento. Ejemplo: en la aprobación de un crédito.

El triángulo con el vértice hacia abajo simboliza el archivo transitorio de un documento. Ejemplo: las Cuentas Corrientes de los Proveedores.

El triángulo con el vértice hacia arriba representa el archivo definitivo del documento, en forma cronológica, en cajas de archivo, en biblioratos o legajos, hasta su prescripción. Ejemplo: los comprobantes por pagos de impuestos deben conservarse hasta los cinco años.

La equis simboliza destrucción de la documentación que ha prescripto o que no es de utilidad para la empresa.

El rombo representa «alternativas». Ejemplo: después de un control suele suceder que todo esté bien o que esté mal y debamos corregir.

El rectángulo simboliza todo tipo de documentos (internos y externos). En el vértice superior izquierdo deben indicarse las iniciales del documento (ejemplo: «F» = Factura, «R» = Remito), y en el vértice inferior el número de copias (ejemplo: «0 comprobante original», «1 primera copia»).

El hexágono se utiliza para «Proceso no Representado», algo que no corresponde representar o destino que tienen los documentos en las contabilidades que tiene el proveedor o cliente.

Línea de trazo continuo simboliza «Traslado de documentación» de un sector de la empresa a otro sector. Ejemplo: la Factura que se debe abonar se traslada desde Contaduría a Tesorería.

Línea de trazo discontinuo representa «Toma de información sin traslado de la documentación». Ejemplo: la consulta en Archivo de un Comprobante de Pago de un Impuesto.

El pentágono simboliza un conector y se utiliza para: 1) conectar dos hojas de un mismo cursograma; 2) conectar dos cursogramas que se relacionan (por ejemplo el de compra con el de pago); y 3) para acortar el trazado de líneas.

B. TÉCNICAS DE DIAGRAMACIÓN

B.1. ORIENTACIÓN DEL DISEÑO

Los Cursogramas se grafican y leen desde arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.

B.2. UBICACIÓN DE LOS SÍMBOLOS

- Se deben graficar tantas columnas como sectores intervengan en el cursograma.
- En la columna de la izquierda se representan los sectores externos a la empresa, correspondientes a los Clientes o Proveedores.
- Los símbolos se grafican en el centro de cada columna, pudiendo tomar:
 - > Posición inicial. Los que pueden dar comienzo al cursograma: Operación, Archivos, Proceso No Representado y Conector.
 - > Posición medial. Símbolos que se utilizan únicamente en el centro del cursograma: Control, Demora, Traslado y Toma de Información, Alternativa y Formularios.
 - > Posición final. Símbolos que pueden estar al terminar el cursograma: Operación, Archivos, Destrucción, Proceso no representado y Conector.
- En la columna de la derecha se indican las referencias.

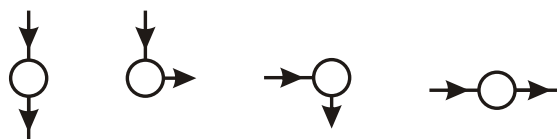
B.3. CRUCE DE LÍNEAS

Cuando no sea posible evitarlo se recomienda el uso de una parábola indicando en cruce.



B.4. ENTRADA Y SALIDA DE LÍNEAS

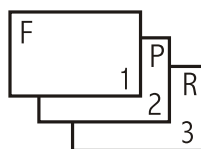
La norma general dispone que la entrada de línea a los símbolos podrá efectuarse por la parte superior o lateral izquierdo y su salida por la parte inferior o lateral derecho.



B.5. LEYENDAS

Son pequeñas aclaraciones que se realizan a la izquierda, a la derecha o en el interior de cada símbolo.

Ejemplo del primer caso: escribir a la derecha o izquierda del símbolo de control: las iniciales de los documentos que se están controlando. Se controla la Factura con el Remito y las mercaderías. Ejemplo del segundo: en el interior de cada formulario se debe indicar la inicial del mismo; en el vértice superior y en el vértice inferior el número de copias.



TEST DE LECTURA

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Defina procedimientos administrativos. | <input type="checkbox"/> Simbologías y técnicas que se utilizan en la confección de los cursogramas. |
| <input type="checkbox"/> Utilidad de los manuales de procedimientos administrativos. | <input type="checkbox"/> Pasos a seguir en la elaboración de los cursogramas. |
| <input type="checkbox"/> Contenido de un manual de procedimientos administrativos. | <input type="checkbox"/> Indique formularios y sectores que intervienen en los cursogramas de: |
| <input type="checkbox"/> ¿Las Normas IRAM son de cumplimiento obligatorio? | compra, pago, venta, cobro, venta contado y compra contado. |
| <input type="checkbox"/> Defina cursogramas. | |

TRABAJOS PRÁCTICOS EN EMPRESAS EN MARCHA

TP**TRABAJO PRÁCTICO N° 14**
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**ENUNCIADO:**

Ud. ha sido contratado por la imprenta «IMPRESA LA FACULTAD S.R.L.» para realizar un relevamiento de los procedimientos administrativos.

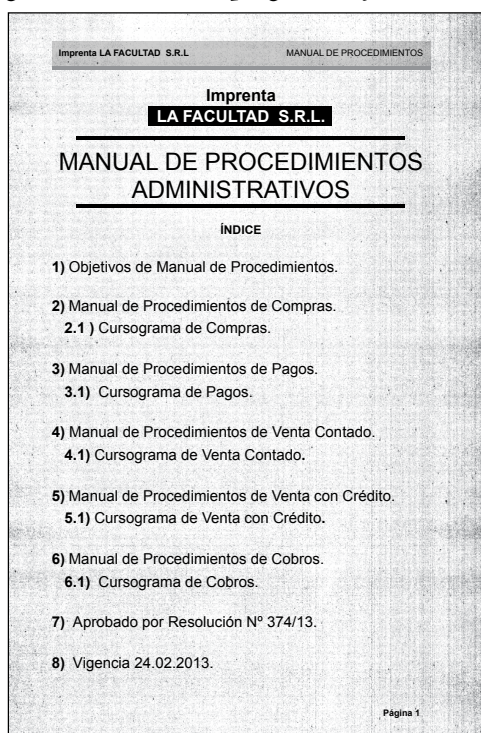
Analice las gestiones que se llevan a cabo para realizar Compras, Pagos, Ventas y Cobros; identifique los sectores de la empresa que intervienen, los formularios de uso interno y de uso interno-externo que utiliza la firma.

Lea los Manuales de Procedimientos y Cursorgramas de que dispone la firma, detecte sus errores y proponga las correcciones pertinentes.

a) *Redacte los Manuales de Procedimientos y grafique.*

- 1) Cursorgramas de Compras.
- 2) Cursorgramas de Pagos.
- 3) Cursorgramas de Ventas Contado.
- 4) Cursorgramas de Ventas con Créditos.
- 5) Cursorgramas de Cobros.

b) *Grafique cursorgramas utilizando el programa informático: Excel*



1. Objetivos del Manual de Procedimientos

1. Ordenar y coordinar las rutinas administrativas.
2. Asegurar la objetividad de los procedimientos administrativos, manteniendo la homogeneidad de criterios en la Empresa.
3. Capacitar al personal.

2. Manual de Procedimientos compras

COMPRAS MENORES

Departamento depósitos:

- ♦ Ante la falta de materias primas, materiales, útiles o elementos menores, el encargado de Depósitos emite por duplicado un Pedido de Materiales.
- ♦ El original se remite a la Gerencia de Compras y al duplicado se lo archiva de manera definitiva en el sector solicitante.

Gerente de compras:

- ♦ Emite Pedidos de Cotización, en tantas copias como proveedores se quiera consultar. Los originales los remite a las firmas proveedoras y archiva definitivamente en la empresa una copia y el original de la Nota de Pedido.
- ♦ Recibidas las Cotizaciones de los proveedores, controla los datos, elige los precios, calidad y condiciones más favorables para la empresa.
- ♦ Elige un proveedor y procede a emitir y firmar una Orden de Compra por triplicado; el original lo remite al proveedor seleccionado, el duplicado lo envía al Departamento Depósito.
- ♦ Archiva el triplicado de la Orden de Compra de manera definitiva.

Proveedores

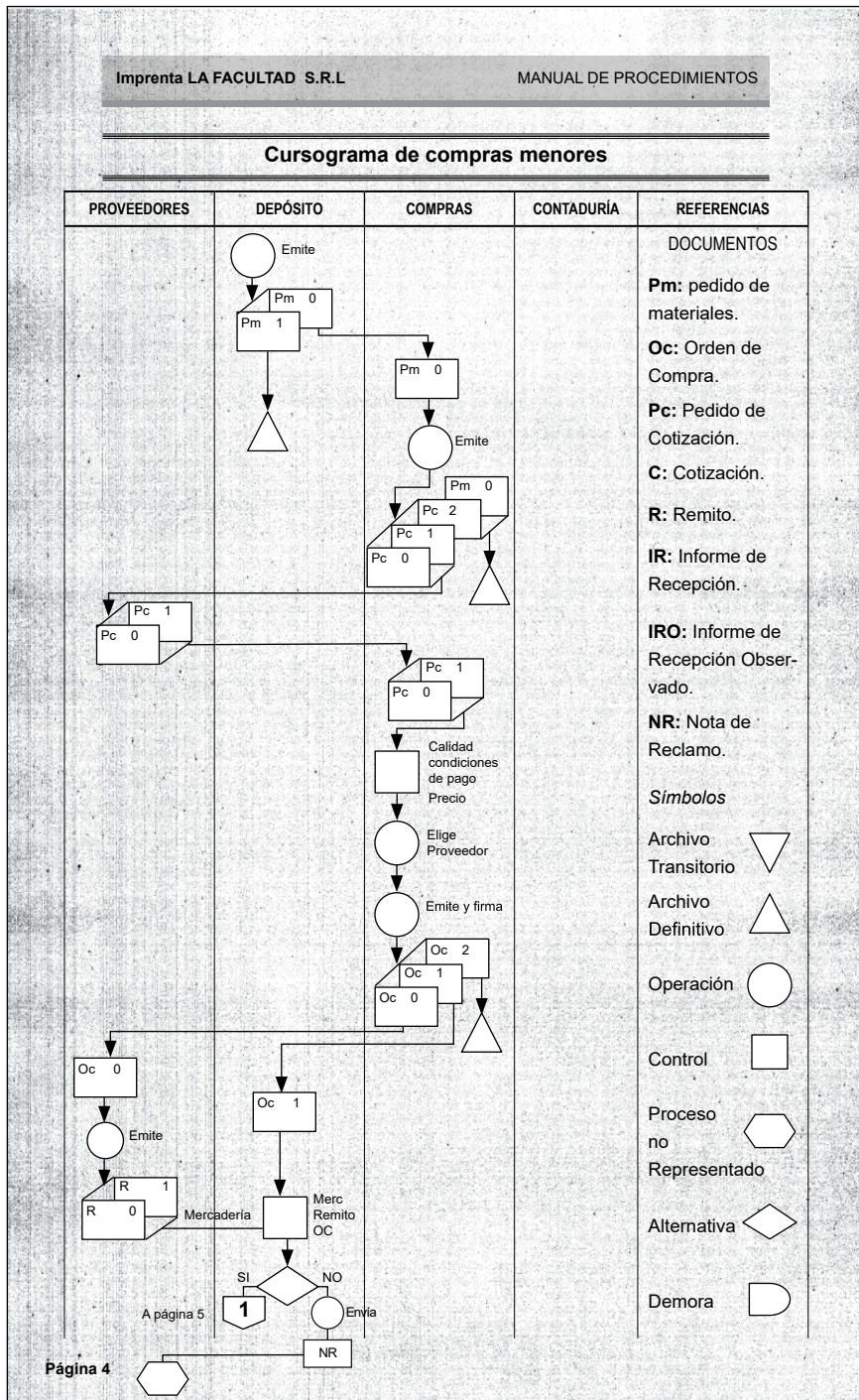
- ♦ Recibido el original de la Orden de Compra, prepara las mercaderías solicitadas.
- ♦ Confecciona el Remito en original y duplicado.
- ♦ Envía a la empresa las mercaderías y los remitos.

Departamento depósito

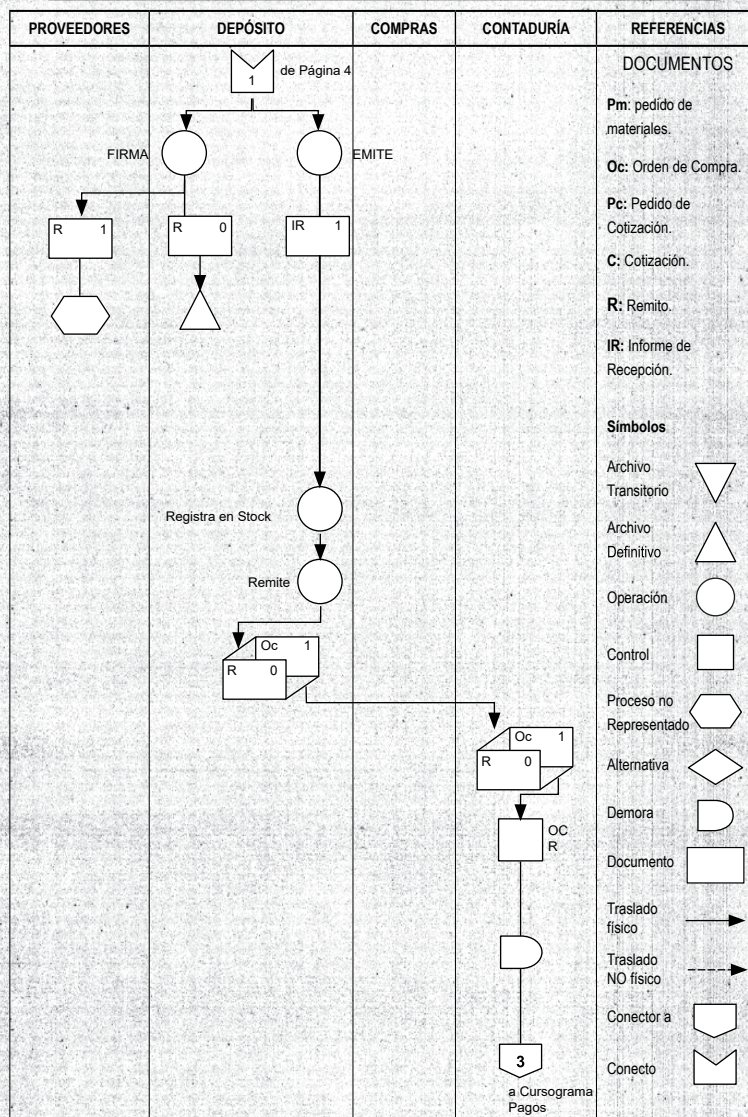
- ♦ Controla los bienes recibidos con los datos del Remito y el duplicado de la Orden de Compra.
- ♦ Si los datos coinciden emite un Informe de Recepción sin Observaciones.
- ♦ Depósitos registra el ingreso de los bienes mediante la ficha de stock.
- ♦ Envía el duplicado del Remito firmado al proveedor.
- ♦ Remite a Contaduría el original de la Orden de Compra y el original del Remito.
- ♦ Si los datos de la Orden de compra, Remito, Nota de Pedido y/o bienes no coinciden, envía Nota de reclamo al proveedor.

Departamento contaduría:

- ♦ Controla el Original del Remito con el duplicado de la Orden de Compra y espera la Factura que emita el proveedor.



Cursograma de compras menores



3. Manual de Procedimientos de Pagos

Proveedor:

- ◆ Emite Factura por duplicado. Envía el original al Departamento Contaduría.

Departamento Contaduría:

- ◆ Controla el original de la Factura con la Orden de Compra y el Remito.
- ◆ Registra la deuda en libros contables (Mercadería a Proveedores).
- ◆ Emite y firma la Orden de Pago, por duplicado.
- ◆ Archiva transitoriamente en el Sector el duplicado de la Orden de Pago.
- ◆ Remite el original de la Orden de Pago junto al original de la Factura a Tesorería.

Departamento Tesorería:

- ◆ Controla la Factura y la Orden de Pago, si están correctas emite y firma el Cheque.
- ◆ Envía el original de la Factura, la Orden de Pago y el Cheque a Gerencia de Administración.

Gerencia de Administración:

- ◆ Controla la Factura, Orden de Pago y el Cheque, en caso de estar correcto el monto a pagar firma la Orden de Pago y el Cheque, prestando conformidad con la deuda manifestada por el proveedor.
- ◆ Envía:
 - 1) La Orden de Pago y Cheque a Tesorería.
 - 2) Factura a Contaduría.

Departamento Tesorería:

- ◆ Registra la salida del Cheque en el Libro Banco.
- ◆ Archiva definitivamente el original de la Orden de Pago.
- ◆ Entrega el Cheque al Proveedor.

Departamento Contaduría:

- ♦ Recibe el original de la Factura y espera la recepción del Recibo por parte del proveedor.

Proveedor:

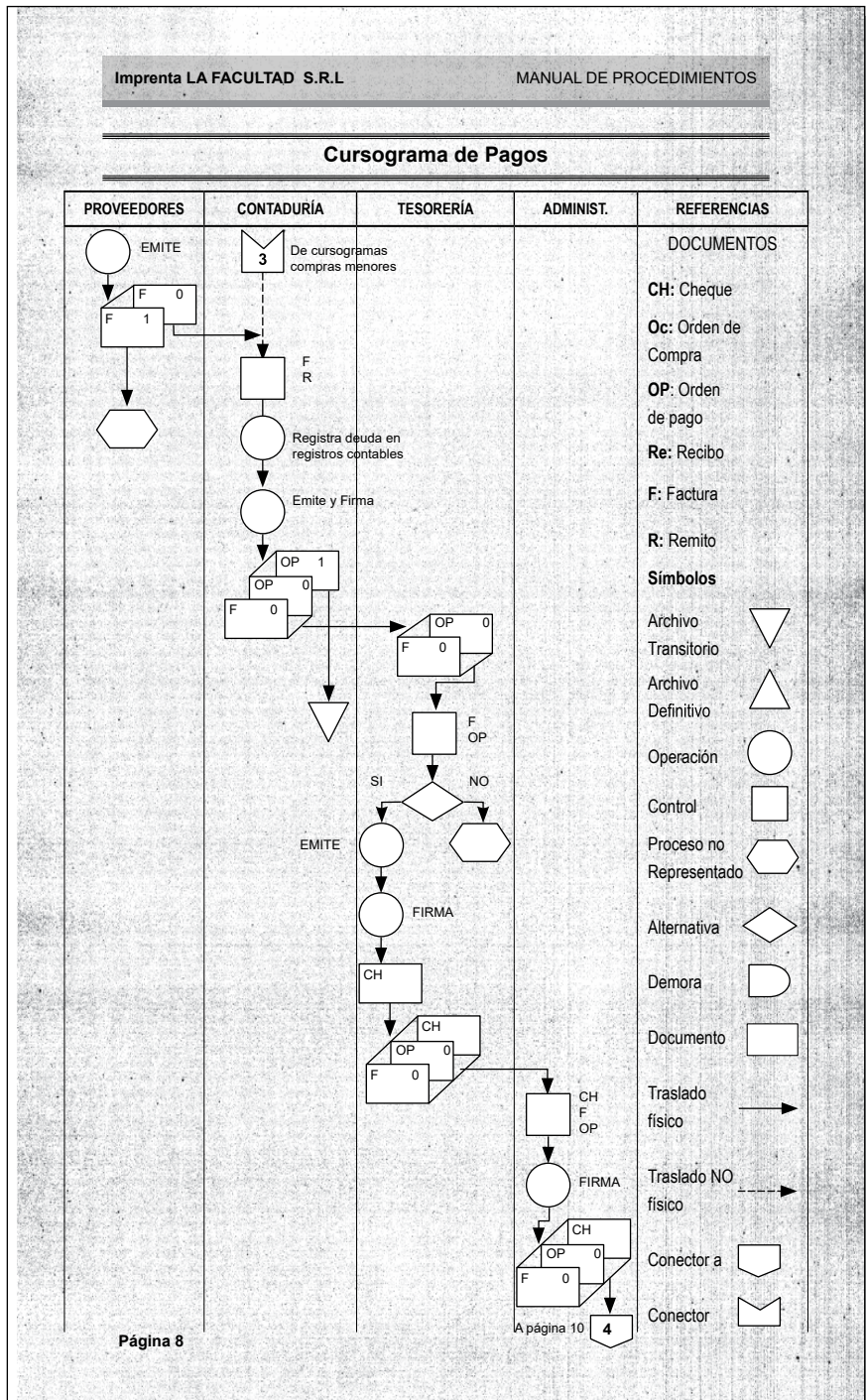
- ♦ Una vez recepcionado el Cheque confecciona Recibo por duplicado enviando el original a Tesorería.

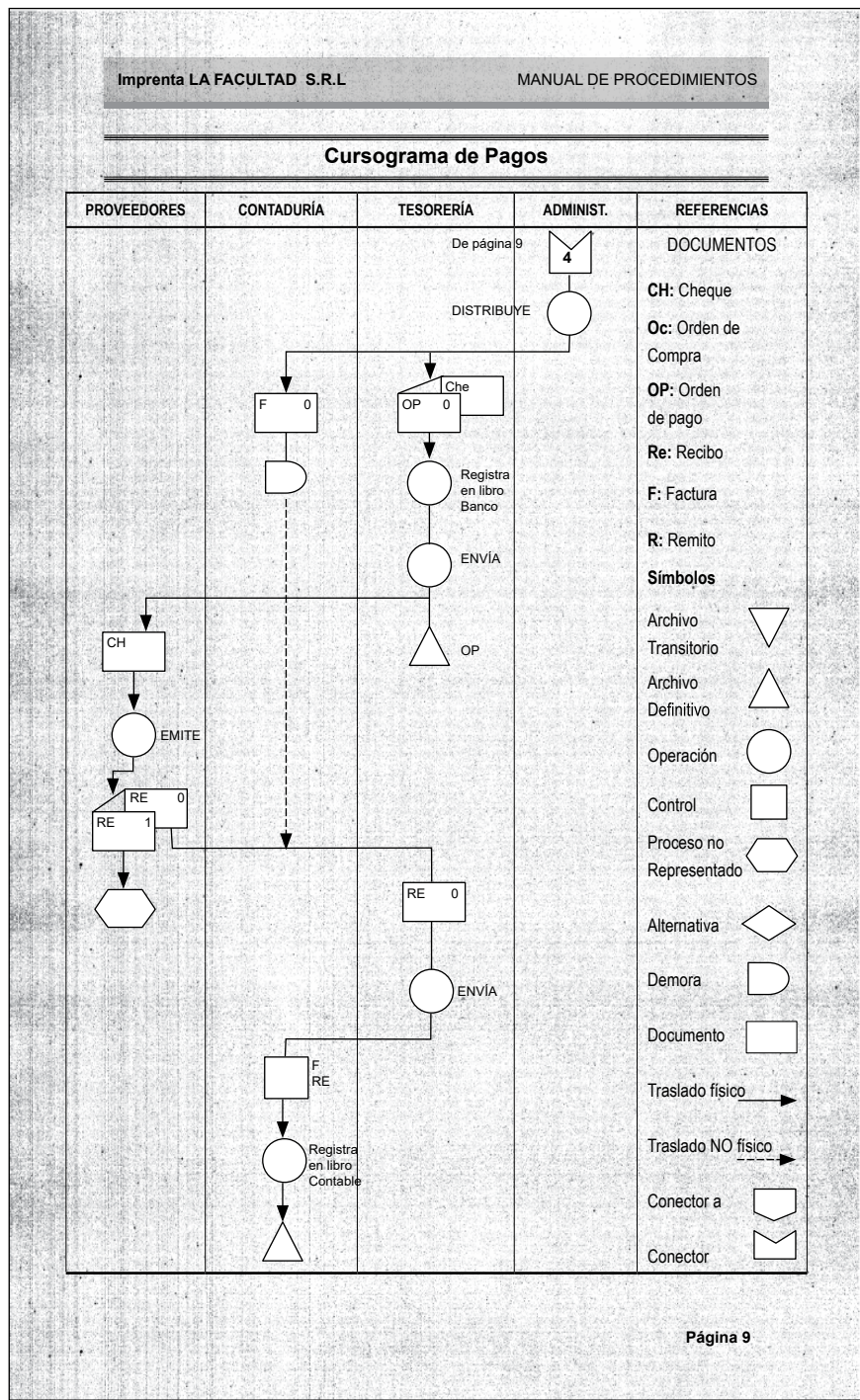
Tesorería:

- ♦ Envía el Recibo original a Contaduría.

Departamento Contaduría:

- ♦ Controla el original de la Factura con el original del Recibo y procede a registrar la cancelación de la deuda en Libros Contables. Archiva definitivamente la documentación (Proveedores a Banco).





4. Manual de Procedimientos de Venta Contado

Departamento de Ventas:

- ◆ Emite una Nota de Venta por duplicado.
- ◆ El original le es entregado al cliente y el duplicado es enviado a Depósito.

Departamento Depósito:

- ◆ Recibida la Nota de Pedido controla stock disponible.
- ◆ En caso de no tener existencias, archivado transitoriamente, el duplicado de la Nota de Pedido, a la espera de reposición de stock.
- ◆ En caso de tener existencias, se procede a preparar la mercadería solicitada.
- ◆ Registra en la ficha de stock la salida de la misma.
- ◆ Archiva definitivamente la Nota de Pedido.
- ◆ Confecciona el Remito por duplicado.
- ◆ Remite original y copia del Remito y la mercadería al cliente.

Cliente:

- ◆ Controla el original y el duplicado del Remito, con la mercadería.
- ◆ Dando conformidad por la mercadería recibida, firma el duplicado del Remito y lo envía a la empresa.

Departamento Depósito:

- ◆ Archiva el Remito definitivamente.

Departamento Contaduría:

- ◆ Emite una Factura por duplicado.
- ◆ Registra la venta en los Registros Contables (Deudores por Venta a Venta Mercadería).
- ◆ Remite al cliente el original de la Factura.
- ◆ El duplicado de la Factura es remitido a Tesorería.

Departamento Tesorería:

- ◆ Procede a archivar transitoriamente el duplicado de la Factura.

Cliente:

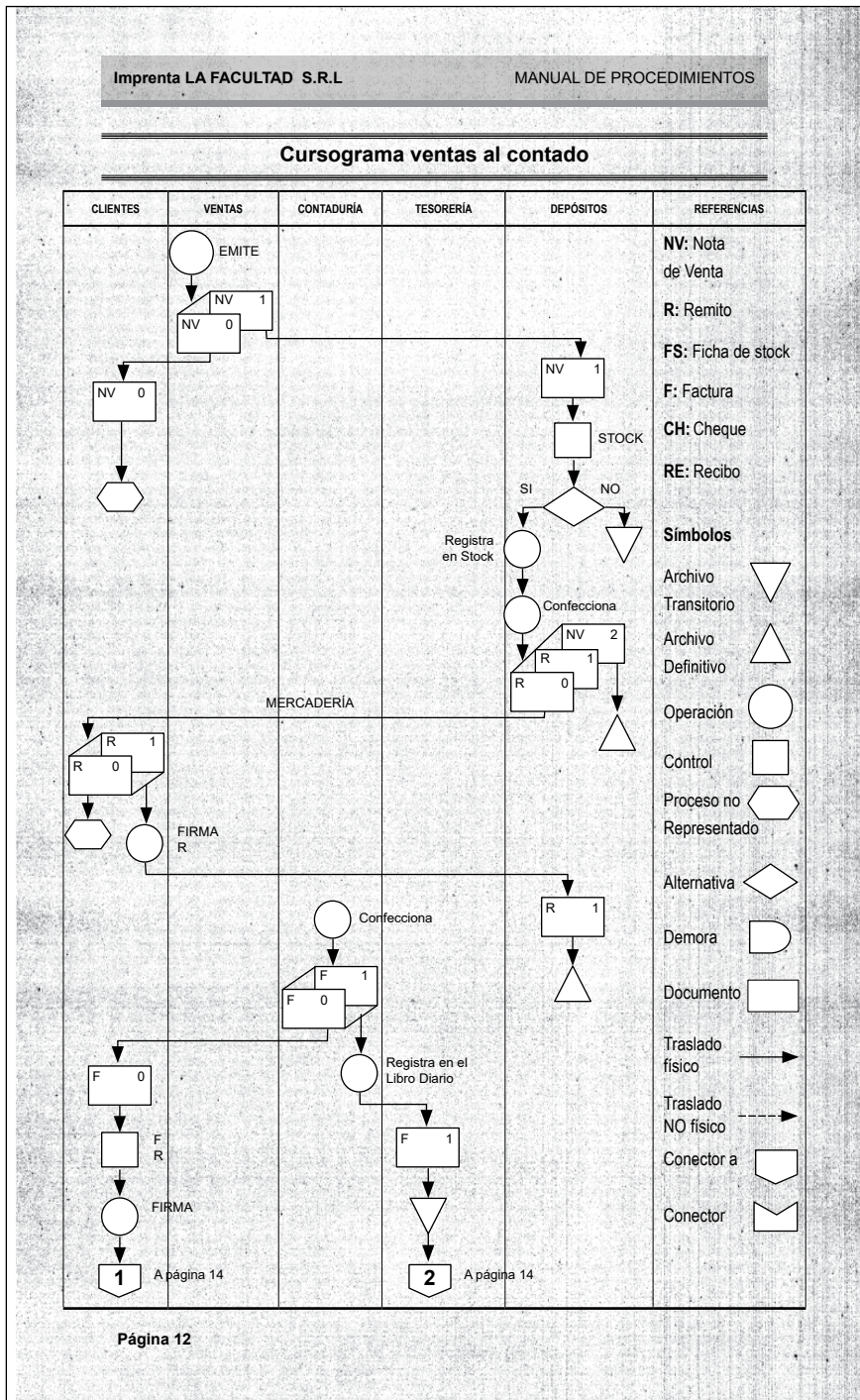
- ♦ Controla la Factura con el original del Remito.
- ♦ Firma el Cheque y lo envía al Departamento Tesorería.

Departamento Tesorería:

- ♦ Coteja el Cheque recibido con el duplicado de la Factura.
- ♦ Emite Recibo por duplicado; envía el Original al Cliente y el duplicado del Recibo a Contaduría.
- ♦ Registra el cobro en el Libro Caja.

Departamento Contaduría:

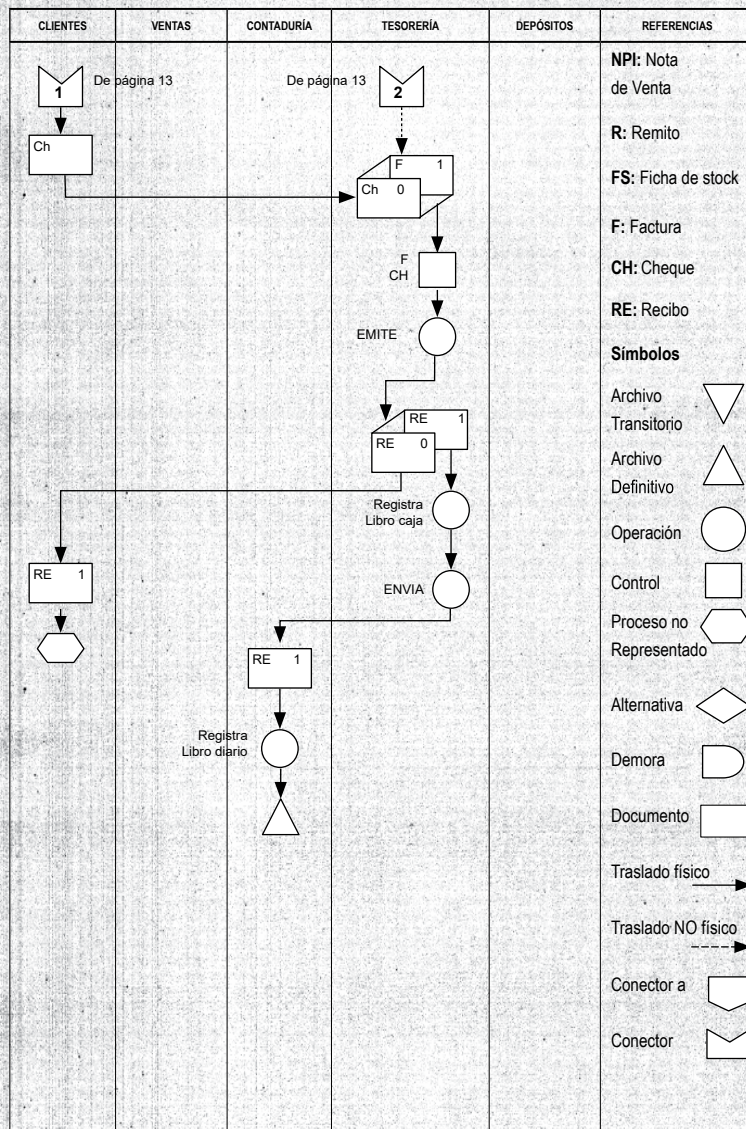
- ♦ Registra en el Libro Diario el cobro de la Venta (Caja a Deudores por Venta).
- ♦ Archiva definitivamente el duplicado del Recibo.



Imprenta LA FACULTAD S.R.L

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Cursograma ventas al contado



Página 13

5. Manual de Procedimientos de Ventas con crédito

Departamento de ventas:

- ◆ De conformidad con el requerimiento que efectúa el cliente, emite una Nota de Venta por triplicado.
- ◆ El original es entregado al cliente.
- ◆ El duplicado se envía al sector Créditos.
- ◆ El triplicado es remitido al Depósito.

Departamento créditos:

- ◆ Controla la solvencia y responsabilidad del cliente.
- ◆ En caso de que un cliente no cumpla con los requisitos correspondientes, comunica al cliente el rechazo del crédito.
- ◆ En caso de que el cliente cumpla con los requisitos correspondientes autoriza el Crédito y comunica a Depósito la aprobación de la venta con crédito.
- ◆ Archiva el duplicado de la Nota de Pedido.

Departamento depósito:

- ◆ Recibe la aprobación de la Venta con Crédito.
- ◆ Consulta si existen mercaderías disponibles.
- ◆ En caso de no tener existencias, archivado transitoriamente, el duplicado de la Nota de Venta, a la espera de reposición de Stock.
- ◆ En caso de tener existencias, se procede a preparar la mercadería solicitada.
- ◆ Registra en la ficha de stock la salida de la misma.
- ◆ Archiva definitivamente la Nota de Venta.
- ◆ Confecciona el Remito por duplicado.
- ◆ Remite original y copia del Remito y la mercadería al cliente.

Cliente:

- ♦ Controla el Remito, con la mercadería.
- ♦ Dando conformidad por la mercadería recibida, firma el duplicado del Remito y lo envía a la empresa.

Departamento Crédito:

- ♦ Confecciona la Factura por duplicado.
- ♦ Registra en los Libros Contables la venta con crédito y archiva el duplicado de la Factura.
- ♦ Envía al Cliente el original de la Factura.

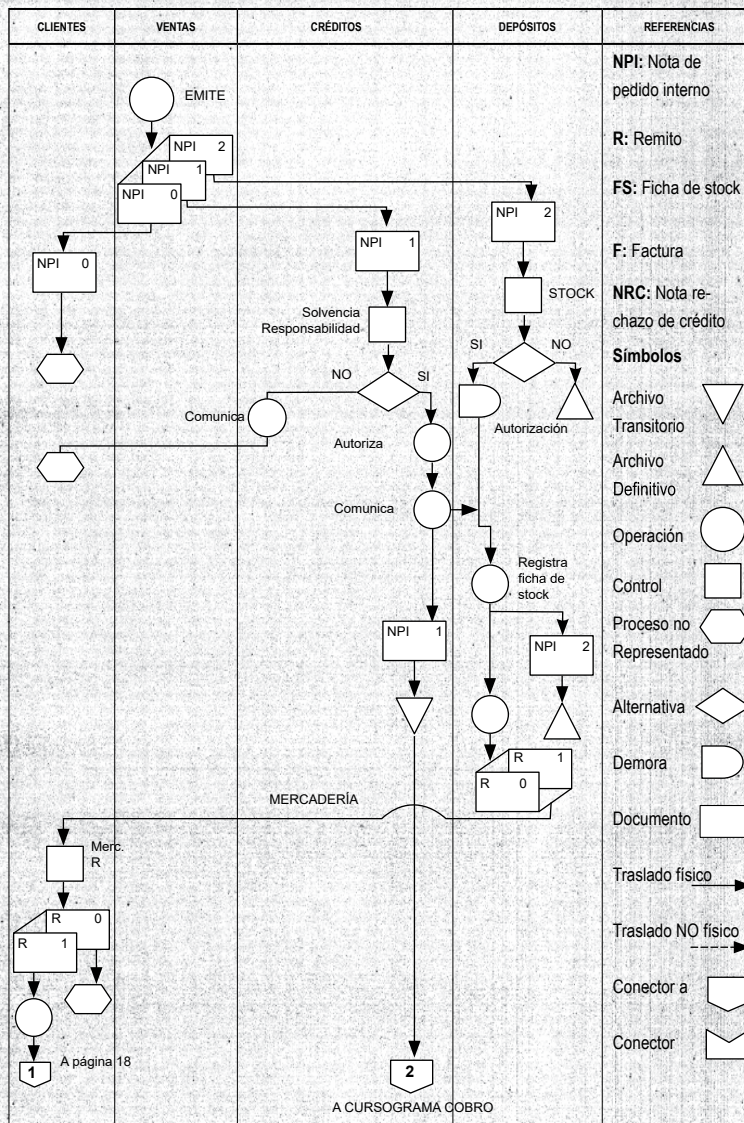
Departamento Depósitos:

- ♦ Una vez recibido el duplicado del Remito firmado por el cliente procede a archivarlos en forma definitiva.

Imprenta LA FACULTAD S.R.L

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Cursograma ventas con crédito

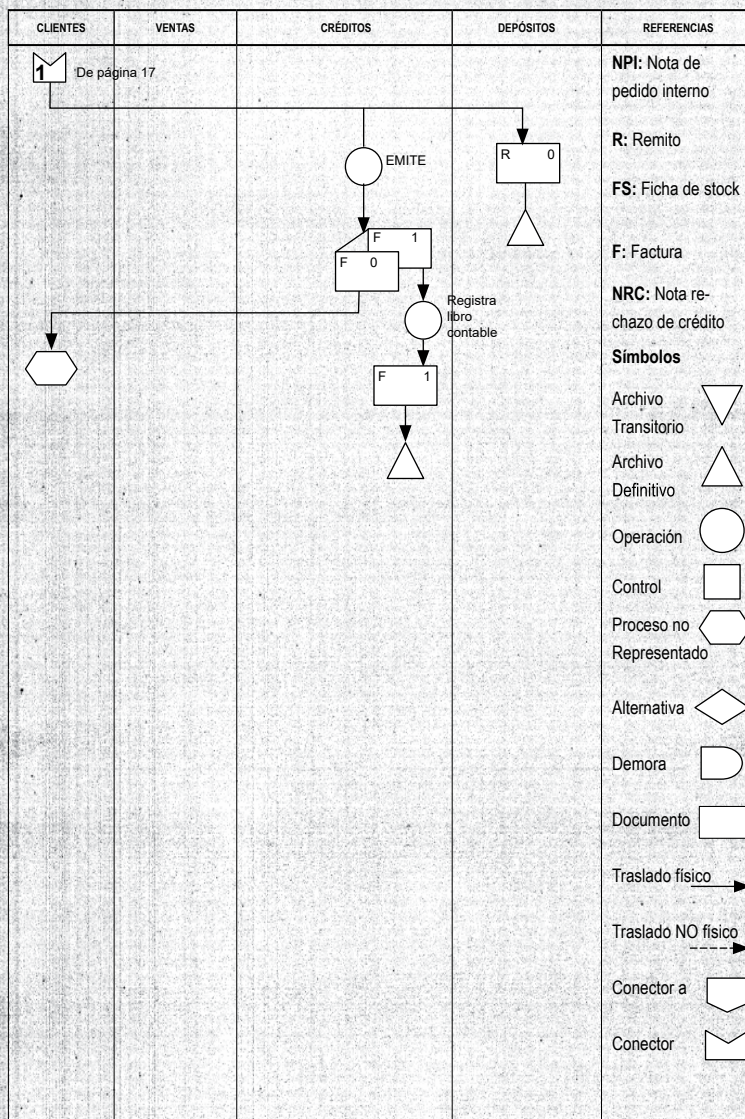


Página 16

Imprenta LA FACULTAD S.R.L

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Cursograma ventas con crédito



Página 17

6. Manual de Procedimientos de Cobros

Departamento Créditos:

- ♦ Consulta mensualmente los vencimientos de las cuentas corrientes de sus clientes.
- ♦ Confecciona por duplicado una Nota de Vencimiento de Crédito, el original lo envía a los Deudores Morosos y el duplicado lo remite al sector Cajas Cobradoras, a la espera del pago.

Cliente:

- ♦ Controla la notificación, con su Factura, para verificar la deuda.
- ♦ Abona (con Cheque o en efectivo) la misma en la Caja cobradora de la empresa.

Division Caja:

- ♦ El cajero recibe los valores (dinero o cheque), controla el importe con la Nota de Vencimiento.
- ♦ Emite Recibo por duplicado.
- ♦ El original es entregado al cliente como comprobante del pago.
- ♦ Asienta el ingreso en la Planilla Diaria de Recaudación.
- ♦ Remite el duplicado de la Planilla Diaria de Recaudación, el duplicado del Recibo y los valores al Departamento Tesorería.

Departamento Tesorería:

- ♦ Controla los valores con el duplicado de los Recibos y las Planillas Diarias de Recaudación.
- ♦ Archiva definitivamente los documentos recibidos.
- ♦ Al finalizar cada jornada se dirige al Banco a realizar el depósito correspondiente.

Banco:

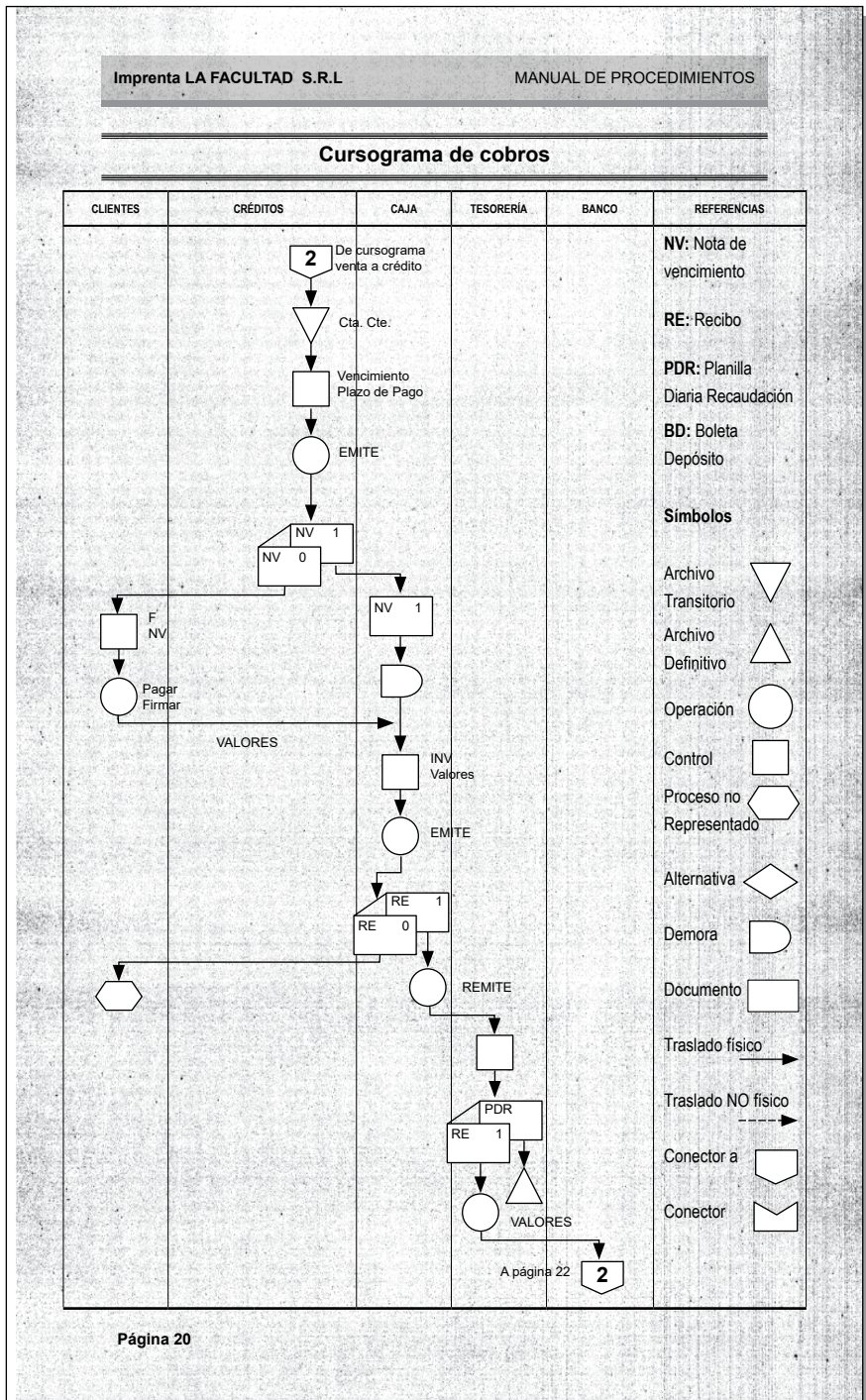
- ♦ Emite Boleta de Depósito por duplicado,
- ♦ Controla con los valores, registra su ingreso, sella y firma las Boletas de Depósitos.
- ♦ Entrega el original de la Boleta de Depósito al Tesorero.

Departamento Tesorería:

- ♦ Comprueba las Boletas de Depósito con la Planilla Diaria de Recaudación.
- ♦ Registra el depósito en el Libro Banco (Banco a Caja).
- ♦ Comunica y Créditos.
- ♦ Archiva definitivamente la Boleta de Depósitos.

Departamento Créditos:

- ♦ Registra el cobro en Cuenta Corriente (Caja a Deudores por venta).



Cursograma de cobros

