RESUMEN

MANUAL ADMINISTRATIVO DE LA VICERRECTORÍA
FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD
DE MONTEMORELOS

por

Anet Anel Santos Murcia

Asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar

RESUMEN DE PROYECTO DE TESIS DE POSGRADO

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Administrativas

Título: MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA VICERRECTORÍA FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

Nombre del Investigador: Anet Anel Santos Murcia

Nombre y título del asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar, Doctor en Educación

Fecha de terminación: Noviembre de 2011

Problema

En los últimos años en la Vicerrectoría Financiera, se han creado nuevos departamentos, lo que ha generado cambios en su estructura y en la realización de algunos procesos. En este proyecto se presentala estructura actual de la Vicerrectoría Financiera y algunos procesos de los nuevos departamentos.

Método

Se utilizaron los instrumentos elaborados por el Dr. Manuel Ramón Meza Escobar, Jorge Luis Zapata Colorado y Claudia Victoria Pérez en el año 2007. La información se obtuvo a través de la visita a cada empleado para el llenado de cada uno de los siguientes formatos: (a) análisis de puesto, (b) descripción de puesto, (c) proceso narrativo y (d) diagrama de flujo.

Resultados

En este proyecto se aplicarondiecinueve análisis de puesto, cuya información fue transcrita a las descripciones de puesto obteniendo asídiecinueve descripciones de puesto, veintiocho procesos narrativos, con sus respectivos diagramas de flujo,un organigrama general de la VRF y ocho organigramas de las direcciones.

Conclusiones

La Universidad de Montemorelos cuenta con manuales administrativos de años anteriores, pero debido a los constantes cambios y al trabajo no se han mantenido actualizados. Es importante mantener la información actualizada ya que esto ayudará a alcanzar los objetivos propuestos y a la vez se podrán encontrar o proponer procesos más eficaces y eficientes.

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Administrativas

MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA VICERRECTORÍA FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

Proyecto de tesis
presentado en cumplimiento parcial
de los requisitos para el grado de
Maestría en Administración

por

Anet Anel Santos Murcia

Noviembre de 2011

MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA VICERRECTORIA FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

Proyecto
presentado en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de
Maestría en Administración con acentuación en Finanzas

por

Anet Anel Santos Murcia

APROBADA POR LA COMISIÓN:

Dr. Manuel Ramón Meza Escobar
Asesor principal

Mtro. Eliceo Soberano Sánchez
Examinador externo

Mtra. Martha Alicia Olivas Dyk
Miembro asesor

Dr. Ramón Andrés Díaz-Valladares
Director de Estudios Graduados

Mtro. Eliezer Castellanos Álvarez
Miembro asesor

23 de Noviembre del 2011
Fecha de aprobación

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a Dios, porque en cada paso que he dado en mi vida, ha estado conmigo, hablándome a través de su Palabra, y con mensajes a través de las personas; porque a pesar de los obstáculos que se presentaron, siempre sentí su dirección, su amor y su compañía. También por la bendición de conocerle y por la salud ha dado para avanzar con este proyecto.

A mis padres, Ángel Santos y Jocabed Murcia, por sus oraciones, por sus palabras de motivación para continuar superándome y porque me educaron en el camino correcto, enseñándome a ser perseverante en alcanzar mis metas.

A mi esposo, Eli Ramírez, por sus oraciones, por su amor y paciencia, por estar a mi lado en esta etapa, impulsándome a luchar para alcanzar mis sueños.

A mi hermano José Ángel Santos y su familia por su cariño y sus oraciones.

TABLA DE CONTENIDO

RECONOCIMIENTOS..... vii

Capítulo

I. DIMENSIÓN DEL PROBLEMA 1

Antecedentes 1
Proyectos realizados 3
Planteamiento del problema 4
Definición del proyecto 6
Definición de términos 6
Objetivos del proyecto 6
Justificación 7
Limitaciones 7
Delimitaciones 8
Supuestos 9
Marco filosófico 9
Organización del estudio 12

II. MARCO TEÓRICO 13

Introducción 13
Manual administrativo 13
Concepto 13
Importancia 14
Tipos de manuales 20
Contenido de los manuales 23
Organigrama 24
Concepto 24
Importancia 25
Tipos de organigramas..... 28
Análisis de puesto 31
Concepto 32
Importancia 32
Contenido 33
Descripción de puesto 34
Concepto 34
Importancia 35
Contenido 36
Descripción narrativa de procesos..... 37
Concepto 37
Importancia 39
Contenido 40

Diagramas de flujo …… 41
Concepto …….. 41
Importancia …….. 42
Tipos de flujogramas……. 43

III. METODOLOGÍA ……... 45

Introducción …… 45
Población …… 45
Muestra …… 45
Instrumentos …….. 45
Organigrama …… 46
Análisis de puesto …… 46
Descripción de puesto …… 47
Descripción narrativa de proceso …….. 47
Diagrama de flujo..……... 48
Recolección de la información …… 49
Organigramas ……... 49
Análisis de puesto …… 50
Descripción de puesto …… 50
Descripción narrativa de procesos …… 50
Diagrama de flujo …… 51

IV. MANUAL ADMINISTRATIVO ……..... 53

Introducción …… 53

V. DIMENSIÓN DE RESULTADOS …… 54

Introducción …… 54
Conclusiones …… 54
Recomendaciones …… 55

Apéndice

A. FORMATO DE ORGANIGRAMA …… 56

B. FORMATO DE ANÁLISIS DE PUESTO DIRECTIVO …… 58

C. FORMATO DE ANÁLISIS DE PUESTO OPERATIVO …… 70

D. FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO DIRECTIVO…… 83

E. FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO OPERATIVO…….. 93

F. FORMATO DE DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCESOS …… 103

G. FORMATO DE DIAGRAMA DE FLUJO …… 105

H. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA VICERRECTORÍA FINANCIERA …….. 108

I. ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIONES DE PUESTO DE LA VICERRECTORÍA FINANCIERA 110

J. ORGANIGRAMA, DESCRIPCIONES DE PUESTO, DESCRIPCIONES NARRATIVAS DE PROCESOS Y DIAGRAMAS DE FLUJO DE CONTRALORÍA 130

K. ORGANIGRAMA, DESCRIPCIONES DE PUESTO, DESCRIPCIONES NARRATIVAS DE PROCESOS Y DIAGRAMAS DE FLUJO DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA 163

L. ORGANIGRAMA, DESCRIPCIONES DE PUESTO, DESCRIPCIONES NARRATIVAS DE PROCESOS Y DIAGRAMAS DE FLUJO DE FINANZAS ESTUDIANTILES 316

M. ORGANIGRAMA, DESCRIPCIONES DE PUESTO, DESCRIPCIONES NARRATIVAS DE PROCESOS Y DIAGRAMAS DE FLUJO DE NÓMINA E IMPUESTOS..... 341

LISTA DE REFERENCIAS 388

RECONOCIMIENTOS

A mis asesores de tesis, Dr. Ramón Meza, Mtra. Martha Olivas, C.P. Eliezer Castellanos, porque con su inteligencia y experiencia contribuyeron al mejoramiento de este proyecto.

Al Mtro. Aarón García, por el apoyo brindado para culminar este proyecto.

Al C.P. Eliseo Soberano, por compartir conmigo sus conocimientos en el área contable durante la realización de este proyecto y por haber sido el examinador externo.

Al C.P. Arturo Sebastián, que durante la realización de este proyecto realizó observaciones que me ayudaron a mejorar este proyecto.

Al Dr. Ramón Valladares, por sus palabras de ánimo para culminar este proyecto y por su ejemplo.

Al C.P. Alverto Maldonado, por su confianza al darme la oportunidad de estudiar la maestría trabajando en Administración de Riesgos.

A la Lic. Olga Lázaro, quien con su experiencia me brindo su apoyo para la realización de este proyecto.

Al Dr. Roel Cea, por el apoyo brindado para terminar este proyecto.

Al personal de la Vicerrectoría Financiera, quienes dedicaron tiempo para atenderme y compartir la información plasmada en este proyecto.

CAPÍTULO I

DIMENSIÓN DEL PROBLEMA

Antecedentes

Fernández-Ríos (1995) hace referencia a que el hombre desde siempre ha tenido problemas para coordinarse con otros semejantes, por lo que en la distribución de actividades y responsabilidades se buscó sistemáticamente garantizar que cada cual asumiese voluntaria o contractualmente aquellas para las que parecía estar especialmente dotado. Sócrates apuntaba que en un estado justo es preciso reconocer las diferencias individuales en aptitudes para el trabajo, las exigencias específicas que imponen ciertas ocupaciones, la importancia de que las personas lleven a cabo aquellas actividades para las que están especialmente capacitadas por naturaleza a fin de que consigan la máxima eficiencia posible y que estas diferencias deben ser apoyadas y fomentadas por el propio estado. Diversos investigadores e instituciones llevaron a cabo tareas singulares y originales para incrementar la eficacia militar, y muchas de sus acciones se apoyaban en el análisis de puestos de trabajo.

Los manuales administrativos comenzaron a usarse durante el periodo de la segunda guerra mundial, aunque ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar de un organismo, la necesidad de personal capacitado durante la guerra dio lugar a que se formaran manuales detallados. Con el transcurso de los años los manuales se adaptaron para ser más técnicos, claros, concisos y prácticos, y comenzaron a aplicarse a diversas funciones y operaciones de las empresas (Rodríguez Valencia, 2002).

Bolman y Deal (1991) dan un ejemplo de que la organización y su estructura se inicia

desde la segunda guerra mundial, al mencionar que todas las organizaciones tienen metas, limites, niveles de autoridad, sistemas de comunicación, mecanismos coordinadores y procedimientos distintivos. Ellos cuentan que durante la segunda guerra mundial una unidad de comando del ejército estadounidense acumuló un record meritorio, cumplió con éxito todas las misiones que le fueron encomendadas, entre ellas algunas operaciones de muy alto riesgo más allá de las líneas de combate. Los investigadores encontraron que el éxito del grupo se debía a su habilidad para cambiar su estructura a fin de ajustarse a cada situación. Las decisiones se tomaban por consenso y el compromiso era aprobado unánimemente por el grupo, pero cada individuo tenía que cumplir una tarea específica, y cada tarea tenía que realizarse con toda precisión. La participación estimulaba la creatividad y la autoría del plan de batalla; la autoridad y la claridad de roles permitía que el grupo operara con rapidez y eficiencia al ejecutar el plan.

Miklosy Tello (2007) mencionan que los esquemas de planeación vigentes muestran aún vicios importantes provenientes de épocas pasadas: centralismo, verticalismo, rigidez, desconfianza, despersonalización, ineficacia e ineficiencia, lo que con demasiada frecuencia ha generado inoperancia o desaprovechamiento de sistemas e instrumentos de planeación.

Rock (1989) menciona que dentro de la creación de los manuales administrativos, se ve el diseño de puestos, y afirma que estos son tan antiguos como la humanidad misma;incluso el cazador solitario se imponía unatarea y luego, con base en su experiencia, modificaba la forma en que la realizaba. No se encontraban escritos, pero si se tenía una idea de lo que era tener una planeación y una organización de los procesos.

Kramis Joublanc (1994) dice que desde la revolución industrial se presentaron cambios tanto en los sistemas de producción como en los sistemas administrativos. Antes, el dueño se encargaba del control del negocio, pero al ir aumentando la productividad requirió de más personal que se encargara de las diversas áreas que se iban creando; esto motivó a

elaborar los instructivos de procedimientos, que actualmente se conocen como manual de operación o de procedimientos.

La necesidad de los manuales administrativos siempre se ha presentado en las empresas, aunque es más apremiante en las grandes empresas porque las instrucciones son más complejas, los niveles y divisiones más numerosas (Araya, 1988).

Muchas compañías en Estados Unidos han experimentado que el hecho de contar con un diseño de puestos permite que los empleados encuentren un equilibrio entre su trabajo y su vida personal. De esta manera el trabajo se realiza eficazmente. Una causa importante del desempeño laboral eficaz es el hecho de aclarar lo que cada empleado debe hacer (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2006).

Diseñar objetivos y estrategias de negocio, elaborar e implementar programas de trabajo, capacitar al personal y elaborar los manuales de políticas y procedimientos ayudan a la empresa a alcanzar mejores resultados (Álvarez Torres, 2006).

Proyectos realizados

En años anteriores se vio la necesidad de crear los manuales administrativos de las diferentes vicerrectorías que tiene la Universidad de Montemorelos. A la fecha se han terminado dos, que se describen a continuación.

Zapata Colorado (2008) elaboró el Manual administrativo para la Vicerrectoría Académica de la Universidad de Montemorelos. Esta vicerrectoría estaba integrada por seis direcciones: (a) dirección de formación general y evaluación docente, (b) dirección del centro de información biblioteca, (c) dirección de gestión académica y registro, (d) dirección de certificación y archivo, (e) dirección del centro White y (f) dirección de desarrollo de la educación. Cada dirección con sus respectivos departamentos y coordinaciones, contaba con 115 trabajadores, entre alumnos y empleados. Para este proyecto se realizaron organigramas, análisis de puesto, descripción de puesto, descripción narrativa de proceso y diagramas de flujo. Las

conclusiones de este proyecto fueron las siguientes: (a) elaborar un manual administrativo es complejo, ya que requiere de la participación voluntaria de todos los empleados, (b) la elaboración de un manual es un proceso continuo debido a los constantes cambios en la estructura organizacional y en las tareas operativas, (c) la participación de algunos empleados no fue la requerida para lograr una mayor calidad en la información contenida en los formatos y (d) dada la complejidad de la institución y la rotación de personal en diferentes puestos de trabajo, se observó cierto grado de desconocimiento de las funciones y títulos de puesto.

Pérez García (2009) se enfocó al proyecto de Manual administrativo para la Vicerrectoría Administrativa, la cual estáintegrada por tres direcciones: (a) dirección de planta física, que a su vez tiene tres jefaturas: jefatura de proyectos, jefatura de plantel y equipo y jefatura de construcción e instalaciones, (b) dirección de recursos humanos y (c) dirección jurídica, que tiene la jefatura de gestoría migratoria. La Vicerrectoría Administrativa también tiene la jefatura de procesos administrativos. En este proyecto se desarrollaron organigramas, análisis de puesto, descripciones de puesto, descripción narrativa de procesos y diagramas de flujo de procesos. Se construyeron cuatro organigramas, se aplicaron 30 análisis de puesto y 30 descripciones de puesto, 18 descripciones narrativas de procesos con sus 18 diagramas de flujo correspondientes. Las conclusionesde este proyecto fueron las siguientes: (a) los empleados realizan los procedimientos de manera empírica, (b) se debe mantener en constante actualización los manuales por los constantes cambios en la estructura organizacional y en las tareas operativas, (c) el contar con procesos estandarizados y documentos facultará el ejercicio de la aplicación de principios de mejora continua y de calidad total y (d) facilita la capacitación de nuevos empleados.

Planteamiento del problema

La Universidad de Montemorelos es una institución con una gran historia. Fue

fundada en el año 1942 en la Hacienda La Carlota como Escuela Agrícola Industrial Mexicana, ubicada en el municipio de Montemorelos, en el estado de Nuevo León. Como se constata en su historia, en el año 1950, ya no es más la Escuela Agrícola Industrial Mexicana, sino que se convierte en Colegio Vocacional y Profesional Montemorelos (COVOPROM), y en 1973 el poder ejecutivo del estado de Nuevo León le otorga el reconocimiento oficial de Universidad de Montemorelos.

Su crecimiento se ha ido reflejando a través de los años, al ir cambiando de nombre y de nivel académico y también al ampliar su campo de enseñanza y sus niveles de preparación. Es por eso que así como la universidad ha ido creciendo en el ámbito académico y se ha ido a adaptando a los diversos cambios de su entorno, su administración también lo ha hecho, adaptándose a las circunstancias que va enfrentando.

El área financiera también ha enfrentado cambios a través del tiempo. En sus primeros años con un departamento de contabilidad era suficiente porque era una escuela pequeña, con pocos alumnos y pocos empleados, además de ser menos las obligaciones a cumplir en cuanto a impuestos y requisitos contables; por éstas y otras razones la manera de procesar la información contable era muy diferente, pues se llevaba una contabilidad manual. Al cambiar su estatus de escuela a colegio, así como se preparó académicamente, tuvo que adaptarse a las exigencias de cambiar su método y su proceso de llevar la contabilidad, por lo que requirieron crear nuevos departamentos y dividir ciertas responsabilidades, además de empezar a utilizar la tecnología que se tenía en esa época.

Ahora, como universidad, el departamento financiero se ha reestructurado para tener un mejor servicio para todos los que tienen alguna relación financiera con la Universidad. Actualmente se cuenta con una Vicerrectoría Financiera, de quien dependen los siguientes departamentos: (a) contraloría, (b) dirección financiera, (c) caja, (d) cheques, (e) proveeduría, (f) auditoría interna, (g) auditoria UM, (h) auditoria HLC, (i) control presupuestal, (k) compras,

(l) información contable, (ll) cuentas por pagar, (m) finanzas estudiantiles, (n) nómina e impuestos, (o) cuentas por cobrar, (p) autofinanciamiento estudiantil, (q) colportaje estudiantil, (r) dirección de empresa-escuela, (s) Modumart, (t) Umart, (u) guardería, (v) finca y (w) autobuses. Se cuenta con un sistema financiero, en el que se lleva la contabilidad, tratando de mantenerla al día. En estos últimos años se tuvieron cambios importantes en la Vicerrectoría Financiera, tanto de personal como en la reestructuración de departamentos y la integración del departamento contraloría.

Definición del proyecto

Este proyecto consistió en la elaboración del manual administrativo para la Vicerrectoría Financiera (VRF) de la Universidad de Montemorelos.

Definición de términos

A continuación se definen algunos términos utilizados en este proyecto:

Manual administrativo: Es undocumento escrito que contiene en forma ordenada la información y las instrucciones de una empresa, antecedentes históricos, organización, objetivo, funciones y procedimientos; constituyéndose en un instrumento de apoyo administrativo con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Procesos administrativos: Es un conjunto de procedimientos que explican la forma en que se realizan las funciones de una organización de acuerdo con lo que desea la alta dirección.

Objetivos del proyecto

Los objetivos de este proyecto fueron los siguientes:

1. Actualizar los organigramas de la VRF.

2. Actualizar la información de los procedimientos en la VRF.

3. Aplicar los análisis de puesto para conocer las funciones de cada departamento, con el fin de deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

4. Elaborar las descripciones de puestos.

5. Describir los procesos en forma narrativa y por medio de diagramas de flujo.

Justificación

El constante cambio de la estructura organizacional, al igual que el movimiento de personal, hacen necesario tener por escrito los procesos de cada departamento, esto con el fin de que siempre se mantenga un buen servicio al público en general y que el trabajo fluya con eficacia.

Algunos departamentos de la VRF cuentan con sus manuales, pero ya están un poco obsoletos, porque muchos de sus procesos e incluso algunas de las actividades que tenían han pasado a cargo de otros departamentos; estos cambios se hacen más notorios con la creación de nuevos departamentos. Por esta razón, se tiene el propósito de actualizar tanto los organigramas, como las descripciones del puesto, con el propósito de tener documentados los procedimientos que se siguen al realizar las diversas actividades de la VRF en estos últimos años.

Esto no solo servirá para actualizar la información, sino que también ayudará a ver, si hay algo que se pueda mejorar para tener un buen funcionamiento administrativo y financiero, buscando siempre ser mejores al brindar el servicio.

Limitaciones

Algunas limitaciones que se tuvieron al realizar este proyecto fueron las siguientes:

1. Se necesitó de la disposición de los empleados para detallar a conciencia sus deberes y responsabilidades.

2. Pudo haber omisiones al realizar la descripción del puesto, por creer que no es importante algunas de sus tareas, o porque tenían mucho trabajo y dedicaron poco tiempo al llenado del formato.

3. Por el área en que se trabajó, hay funciones que requieren de cierta confidencialidad, por lo que es probable que no se describan.

4. Por el tamaño de la VRF, para este proyecto se incluyen las descripciones de los puestos más destacados de este departamento.

Delimitaciones

Al realizar este proyecto se tuvieron las siguientes delimitaciones:

1. Se describió la información de cómo se realizan los procesos en la VRF en el periodo 2010-2011.

2. Para la realización de este proyecto la VRF fue dividida en dos partes. La primera parte incluye vicerrectoría financiera, contraloría, dirección financiera, caja, cheques, proveeduría, control presupuestal, compras, información contable, cuentas por pagar, finanzas estudiantiles, cuentas por cobrar y nómina e impuestos. La segunda parte incluirá colportaje estudiantil, autofinanciamiento estudiantil, dirección de empresa-escuela, Modumart, Umart, guardería, finca, autobuses, auditoría interna, auditoria UM y Auditoria HLC.

3. Se elaboraron organigramas, análisis de puesto, descripción de puesto y descripción de procesos.

4. En el organigrama general de la VRF solo se muestran departamentos formales.

5. En los organigramas de cada dirección y/o jefatura se adicionan otros puestos.

6. No se incluyen el manual de políticas y los reglamentos de trabajo.

7. No se incluyen subprocesos, solo los procesos principales.

8. En este proyecto se describieron algunos de los procesos más importantes de la VRF, direcciones, jefaturas y departamentos operativos.

Supuestos

Este proyecto se realizó con los siguientes supuestos:

1. Los formatos del análisis de puesto y la descripción de puesto, fueron elaborados mediante un proceso riguroso y cumpliendo con el tecnicismo de la metodología.

2. Al transferir la información de los análisis a las descripciones de puesto a la forma narrativa y a los diagramas de flujo se hizo sin omitir detalles que el empleado haya mencionado.

3. Se buscó la manera de que los empleadospudieran proporcionar la información de manera tranquila para que la información fuera lo más correcta posible.

4. Los empleados que proporcionaron la información tenía muy buen conocimiento de lo que realizan en su departamento de trabajo.

5. La revisión de cada documento fue realizada por los jefes inmediatos de cada departamento, lo que ayudó a verificar la información.

Marco filosófico

La Biblia como palabra inspirada por Dios es la base para que, como institución cristiana, apoye su estructura y organización en los principios que Dios da a través de ella. En cada parte de la Biblia se tienen ejemplos de la dirección y organización que Dios tuvo desde el momento de la creación del mundo, su dirección con el pueblo de Israel, la preparación para su primera venida a este mundo y en el Apocalipsis se muestra su orden al describir la Santa Ciudad y todo lo que Él ha preparado para su pueblo.

White (1967) menciona que cuando el pueblo de Israel iba a salir de Egipto, Dios les dio instrucciones para su dirección y disciplina; le esbozó una organización provisoria. Moisés organizó el consejo de los setenta, le seguían los príncipes y los sacerdotes, e inferiores a ellos los jefes de millares, de centenas, de cincuenta y de diez, y finalmente los encargados de deberes especiales. Todo esto da un indicio de la estructura organizacional y de las jerarquías que se respetaban desde estos tiempos.

Una de las creencias de los Adventistas del Séptimo Día es la unidad en Cristo. En la Biblia está escrito que el cuerpo tiene muchos órganos y todos contribuyen al funcionamiento óptimo del cuerpo. Cada uno realiza una tarea vital, pero diferente. Esta diversidad beneficia al grupo. No todos los miembros piensan de la misma manera, ni todos están capacitados para realizar la misma obra, pero para que la iglesia alcance el éxito los miembros deben realizar las tareas que Dios les asigne. Así también para el buen funcionamiento de una empresa o institución es necesario que cada persona cumpla con lo que se le ha asignado (Asociación Ministerial de la Asociación General de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, 2006).

La Universidad de Montemorelos es parte de una gran organización que es la Asociación General, de la cual dependen varias Divisiones y una de ellas es la División Interamericana, a la cual pertenece esta institución. En el reglamento operativo se hace mención de la importancia de tener reglamentos que rijan las decisiones y actitudes de quienes trabajan para esta organización, pero también declara que así como existen unidades individuales se debe dar la libertad de funcionar en forma apropiada de acuerdo con su cultura y papel. Enfocando esto a la VRF y sus direcciones se puede decir que debe haber respeto a los reglamentos institucionales y jerarquías establecidas, pero se pueden tomar decisiones siempre y cuando no afecten a la institución (Reglamento operativo, 2007).

Por medio delas visiones que recibió Elena de White, Dios dio los pasos a seguir en cada decisión que como iglesia naciente tenían que tomar, de esta manera se fue estructurando la organización actual. Algo importante para la distribución de cargos y responsabilidades es seguir el principio que escribió Elena G. de White de que cada persona tiene una capacidad dada por Dios, y por lo tanto, de acuerdo a su talento cada uno debe estar en el área que le corresponde, algunos deben encargarse de la administración de las instituciones, otros como predicadores o como dirigentes y otros como educadores (White, 1970). Si cada persona emplea sus capacidades en el área que le corresponde, entonces habrá un mayor

crecimiento de la obra y un buen desempeño en las labores cotidianas.

En el año 1901, el Pastor A.G. Daniells inauguró un laborioso y fructífero periodo de reconstrucción. De la confusión salió el orden. Se estableció un plan inteligente que buscó una mayor eficiencia operativa. Había nuevos odres para un vino nuevo (De Oliveira, 1987).

La Universidad de Montemorelos como parte de esta organización mundial, tiene además de su estructura, valores que trata de fomentar tanto en sus alumnos como en el personal que labora en ella. Algunos de los valores que tiene y que son importantes para la VRF son los siguientes:

1. La excelencia: Es la tendencia a mejorar y adquirir continuamente nuevos aprendizajes, es por esto que el trabajo de los empleados de la VRF debe cumplir con este valor, buscando mejorar el servicio y mantener la eficiencia, con la disposición de seguir aprendiendo.

2. La responsabilidad: Significa rendir cuentas de los actos realizados y aceptar las consecuencias que derivan de ellos.

3. La justicia: Es la constante y firme voluntad de dar a Dios lo que le corresponde y al prójimo lo que le es debido, actuando con parcialidad en el reconocimiento de Dios como el Ser supremo, en el trato digno por laspersonas y la elaboración y aplicación de normas y reglamentos y en la resolución de problemas y la integridad que es la fidelidad a la voluntad divina expresada en una vida moral pura, honesta y auténtica en el cuidado de la salud, en el desarrollo de las actividades académicas, en la relación con la conciencia propia y en la relación con Dios y los demás (Universidad de Montemorelos).

Cada uno de estos valores debe ser reflejado en el trabajo, al brindar atención a las personas que buscan el servicio de la institución. La VRF es uno de los departamentos con mayor alcance, ya que tiene relación con los estudiantes, con los proveedores y con el mismo personal que labora para la universidad.

Organización del estudio

Para poder desarrollar el manual administrativo de la VRF, el resto del proyecto se dividió en cuatro capítulos:

El Capítulo II contiene la importancia de este proyecto compilando de diversos autores las diferentes opiniones que tienen en referencia a los manuales administrativos y las partes que lo conforman.

En el Capítulo III se explica la metodología a seguir al igual que los formatos que se utilizaron para el análisis y la descripción de puesto.

El Capítulo IV presenta el contenido del manual administrativo, con la información recaudada durante la aplicación de los formularios.

El Capítulo V contiene las conclusiones y las recomendaciones relacionadas con este proyecto.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Introducción

Este proyecto tuvo el propósito de realizar un manual administrativo para la Vicerrectoría Financiera (VRF), de la Universidad de Montemorelos.

En este capítulo se describen las partes que componen un manual administrativo: (a) organigramas, (b) análisis de puesto, (c) descripción de puesto, (d) descripción de procesos y (e) diagramas de flujo.

Manual administrativo

A continuación se presentan conceptos, importancia, tipos y contenido de los manuales administrativos.

Concepto

La palabra manual indica que es fácil de manejar, se concentra en forma sistemática, contiene una serie de elementos administrativos con el fin de orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo de personas en la empresa (Reyes Ponce, 1995).

Rosenberg (1992) describe el manual administrativo como un conjunto de normas de administración, reglamentos, políticas y procedimientos preparados por un alto ejecutivo; se ha realizado por y para los empleados de la empresa.

Álvarez Torres (1996) dice que los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones.

Reyes Ponce (1995) opina que el concepto de un manual es de suyo empírico, variable

y fácil de comprender; es un folleto, libro o carpeta donde de una manera fácil de manejar (manuable) se concentra en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa.

García Tenorio, García Merino, Pérez Rodríguez, Sánchez Quirós y Santos Álvarez (2006) definen los manuales de organización como documentos en los que se recogen las diferentes unidades en las que se estructura una organización, así como una descripción más o menos detallada de las funciones, obligaciones y responsabilidades de cada uno de los órganos de la estructura que complementan la visión que proporciona el organigrama.

Importancia

Rock (1989) menciona la necesidad de la existencia de los manuales en las empresas diciendo que cuando no se documentan las políticas de la empresa, cada quien puede manejarlas como quiere. Si no hay documentos donde se establezca la organización de una empresa, será difícil llegar a cumplir con las metas que ésta tiene, porque no habrá una base o un lineamiento a seguir.

Alles (2007) dice que para lograr el desarrollo organizacional se requiere que en las organizaciones funcionen coordinadamente las personas y los procesos junto con las necesarias adaptaciones tecnológicas.

Para Goodman y Reece (1983), las finanzas son el corazón de toda empresa y por esa razón se debe contar con los respectivos manuales, porque solo así se podrá tener un mayor control del manejo de los recursos.

Existen tres causas por las que los manuales de procedimientos aún no son una práctica común en las empresas. La primera es porque no son muy conocidas las técnicas y metodologías para elaborar manuales; segundo, porque no reciben la importancia y el apoyo de los niveles directivos y tercero, porque su elaboración requiere tiempo de parte de los

responsables de cada área y éste a veces es muy escaso (Álvarez Torres, 1996).

Las empresas que elaboran sus manuales administrativos, serán una administración consciente de sí misma y dueña de la autocrítica, que mediante una racionalidad consciente, trata de reducir al mínimo sus errores y asegurarse de aprovechar la primera oportunidad que se presente para corregir esos inevitables errores, buscando consistencia de propósito y flexibilidad de acción antes que la repetición irreflexiva de los actos habituales sin ningún sentido claro de propósito (Kastens, 1978).

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez. Son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema. Tenerlos facilita y soporta el crecimiento. Existen dos razones por las que los expertos pueden contribuir a la elaboración de manuales. La primera es en beneficio propio del experto, porque éste tiene la oportunidad de dejar huella en su paso por la organización. La segunda, porque al ingresar más personal, el experto delega actividades rutinarias, dedicándose con sus amplios conocimientos a nuevos proyectos o a dar asesoría interna a la propia organización (Álvarez Torres, 1996).

Fulmer (1983) dice que los procedimientos son diseñados para alcanzar un objetivo determinado. Con esta definición se puede comprender que tener los procedimientos de los departamentos descritos en los manuales ayudará a alcanzar las metas de la empresa.

Álvarez Torres (1996) asegura que cuando se observa una organización que funciona de manera ordenada y tranquila, es porque está administrada por políticas y procedimientos funcionales y bien diseñados. La organización que no genera desperdicio organizacional, incrementa directamentelas probabilidades de aumentar sus utilidades.

Rodríguez Valencia (2002) menciona que los procesos administrativos permiten a la organización encauzarse de manera efectiva hacia el logro de sus planes y objetivos. En la práctica cotidiana el administrador se convierte en un analista y solucionador de problemas, y un tomador de decisiones que además requiere ejercer autoridad, comunicar instrucciones y coordinar múltiples acciones de personas y grupos. Por esto cada administrador debe conocer sus funciones y también las relaciones que tiene con los demás departamentos y compañeros de trabajo.

Gómez Ceja (1994) hace un listado de las siguientes ventajas de los manuales administrativos: (a) logra y mantiene un sólido plan de organización, (b) asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes, (c) facilita el estudio de los problemas de organización, (d) sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias de la organización, (e) sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave,(f) determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización, (g) evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones, (h) pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles, (i) la información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien, (j) conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos y (k) sirve como una guía en el adiestramiento de novatos. De igual manera enlista las siguiente desventajas: (a) muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes, (b) algunos consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día y (c) existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

Zerilli (1995) menciona que los manuales de organización tienen por objeto reunir en

un único texto los organigramas, las descripciones de tareas y funciones desarrolladas por los distintos puestos y unidades organizativas, las descripciones de los procedimientos, la ilustración de los principales problemas organizativos y de los criterios de buena organización, la enumeración de los objetivos generales perseguidos por la empresa, de los principios en los que la acción de todos sus componentes debe inspirarse, de la política de la empresa hacia los clientes, la comunidad y el personal.

Otro aspecto por el que son importantes los manuales de procedimientos es porque en el curso normal de las operaciones administrativas, tanto el personal directivo como el operativo se ven en la necesidad casi a diario de consultar los procedimientos consignados por escrito. El manual de procedimientos, independientemente de servir como medio de consulta y de acuerdo con la concepción moderna de los manuales, también se utiliza como medio de comunicar oportunamente todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el progreso de las empresas. Tener consignado por escrito los procedimientos administrativos existentes de una empresa, tiene los siguientes beneficios: (a) reducción de gastos generales, (b) control de las actividades, (c) mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos, (d) sistematización de actividades, (e) adiestramiento, (f) guía de trabajo a ejecutar, (g) revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos y (h) auditoria administrativa de política, procedimientos y controles (Gómez Ceja, 1994).

Algunos autores mencionan como criterio de eficacia el proceso interno, y lo relacionan con un enfoque de sistema saludable, es decir, que una organización es un sistema que goza de buena salud si la información fluye en ella suavemente y prevalece la lealtad, el compromiso, la satisfacción en el trabajo y la confianza del personal. Pueden establecerse objetivos para cada uno de estos procesos internos. Los sistemas saludables, desde un punto de vista conductual, tienden a minimizar sus conflictos disfuncionales y la politiquería interna tan destructiva (Kreitner y Kinicki, 1997).

El trabajo de los manuales administrativos se considera que mantiene informado al personal clave de los cambios en las actitudes de la dirección. Guerra (1998) menciona que la administración no solo es un factor importante, sino que es determinante del éxito o fracaso de cualquier negocio y por esto mismo recalca que para una correcta toma de decisiones, se requiere recabar y canalizar la información interna y externa de la empresa y mantenerla actualizada, debido a los cambios que el medio ambiente introduce en las condiciones en que se desarrolla y administra la empresa.

Tucker (1997) dice que la administración de procesos trata de ayudar a las personas a trabajar mejor explicando qué debe lograrse, cuándo, y cuestionar por qué; en tanto que los procedimientos describen quién, dónde y cómo lograrlo, tomando en poca consideración el porqué. Una administración de procesos exitosa trata tanto de elevar el desempeño y la capacidad de las personas, sistemas y estructura, como de mejorar los procesos. Los procesos ya no se perciben como una limitante, sino como una forma de liberar la creatividad y el talento de las personas. Uno de los secretos del éxito de un proceso es encontrar el equilibrio adecuado entre el controlar a las personas y al proceso, mantener la integridad de la empresa, liberar la creatividad y el talento de las personas que operan el proceso y permitirles utilizar sus habilidades y experiencias sin exponerlos a tareas y situaciones con las que no puedan cooperar.

Chárraga Sánchez (2007) explica que un procedimiento bien definido permite a cualquier usuario ejecutar un trabajo de su ramo con la confianza de que ya fue probado y de esa manera lo podría ir mejorando. Los beneficios de contar y utilizar manuales de políticas y procedimientos en las organizaciones son innumerables. Cualquier empresa que requiera normalizar su operación, que busque eliminar el estrés y tiempos muertos, evitar los conflictos interdepartamentales, evitar quejas de los clientes, multiplicar la cultura organizacional de la empresa, incrementar o consolidar su posición competitiva y tener un crecimiento sostenido,

debe implementar la elaboración y mantenimiento continuo de manuales de políticas y procedimientos.

El uso de manuales administrativos en la administración pública contribuye a solucionar problemas tales como la falta de comunicación adecuada en la cadena de mando en todos los niveles jerárquicos institucionales, ya que suministrará a los funcionarios el medio de recibir instrucciones e informaciones, de estudiarlas metódicamente e instruirse en los detalles de las directivas generales (Ortega Vindas, 2009).

Además de lo mencionado anteriormente, es importante mencionar lo escrito por Fernández López (2006), que dice que mediante el trabajo planificado con las comunidades de práctica especializadas en sus respectivos ámbitos de actuación, la dirección puede alinear los objetivos de negocio con la operativa de procesos, traduciendo la visión mecánica cotidiana de la organización.

Tejada (2006) recomienda mantener a la mano los manuales y que sean fácilmente accesibles. Deben estar disponibles para todos aquellos a quienes van dirigidos, usarse como instrumento de comunicación, emplearse en la orientación y capacitación de personal supervisor. Se debe tener un juego completo de originales en sitio seguro, facilitar que todo el personal encuentre la referencia de una política o procedimiento específico y se deberán mantener actualizados. Se debe escribir la fecha de las revisiones. Las hojas viejas deben eliminarse o archivarse para referencia, revisar y evaluar el manual una vez al año y enviar copias de todos los nuevos procedimientos y políticas a todas las áreas que lo requieren.

Según Lázzaro (1979) los manuales de procedimientos son un medio de comunicar las decisiones de la administración y en cuanto al área de finanzas, las responsabilidades del contralor y el tesorero exigen de ellos que den numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización, estén asociados a la protección de bienes de la empresa. Esto es importante para el buen éxito financiero de la empresa, que deben emplearse manuales para

asegurar la comprensión de las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración.

El manual de procedimientos tiene como beneficios dar un flujo de información administrativa, es una guía del trabajo a ejecutar, de adoctrinamiento. Da adiestramiento de supervisión y desempeño ejecutivo, clarificación de la estructura de organización y de las responsabilidades, uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas, coordinación de las actividades, eliminación de duplicaciones innecesarias, revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos, auditoría interna de políticas y procedimientos y controles (Lázzaro, 1979).

Tipos de manuales

Gómez Ceja (1994) clasifica el tipo de manuales de la siguiente manera:

1. Por su alcance encontramos los siguientes: (a) generales o de aplicación universal, (b) departamentales o de aplicación específica y (c) de puestos o de aplicación individual.

2. Por su contenido los manuales pueden ser (a) de historia de la empresa o institución, (b) de organización, (c) de políticas, (d) de procedimiento o (e) de contenido múltiple (manual de técnicas).

3. Por su función específica o área de actividad existen los siguientes manuales: (a) de personal, (b) de ventas, (c) de producción o ingeniería, (d) de finanzas, (e) generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas y (f) otras funciones.

Eyssautier De la Mora (2006) hace una subdivisión de los manuales administrativos en manuales de organización, manuales de trabajo, manuales de políticas y manuales de sistema y procedimientos.

De la Fuente (1985) da una descripción de los diferentes manuales administrativos que existen, como son:

1. Manual general de políticas: Incluye las disposiciones generales con tipo fijo, las

cuales unilateralmente impone cada área a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.

2. Manual general de la estructura administrativa: Es aquel donde se dan a conocer las funciones y responsabilidades empresariales, en una pirámide de autoridad lineal, debe contener el organigrama general de la empresa, el organigrama particular a cada área con funciones operativas e informe complementario de cada organigrama particular.

3. Manuales internos de cada área: Cada área puede estructurar sus propios procedimientos intrínsecos. En estos manuales se deben compilar todas aquellas disposiciones pormenorizadas que tienen que ser conocidas y respetadas por el mismo personal del área emisora.

4. Manuales de sistemas específicos: Se usan para compilar en un solo libro todos los procedimientos que norman las actividades de un solo sistema.

5. Catálogo y control a firmas autorizadas: Sirve para controlar las firmas pertenecientes a los ejecutivos y sus alcances, solo se presenta en empresas muy grandes.

6. Catálogo y control a formas: Requiere de tecnicismos con regularidad sofisticados para su control, compra, volúmenes de consumo e impresión, etc.

Gómez Ceja (1994) da la descripción de otroscinco tipos de manuales, que a continuaciónse describen:

1. Manuales de procedimientos: Generalmente contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos. En los manuales de procedimientos de oficina es costumbre incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, bien sean llenadas con un ejemplo o con instrucciones para su llenado.

2. Manuales de técnicas: Es un manual de contenido múltiple que trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de

referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad.

3. Manuales de puesto: También llamado manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto en particular. Por ello, cuando el manual de puesto no solo contiene la descripción de las labores sino que explica cómo deben ejecutarse, es un manual de organización y de procedimiento al mismo tiempo, es decir, es un manual de contenido múltiple.

4. Manuales de organización: Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad,las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

5. Manuales de finanzas: Las responsabilidades del contralor y del tesorero exigen de ellos que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración.

Además de estos tipos de manuales que han descrito los autores antes mencionados, Rodríguez Valencia (2002) agrega el manual de sistemas de contabilidad que trata acerca de los principios y técnicas de contabilidad. Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad. Éste servirá como una fuente básica de referencia para el departamento de contabilidad y ayudará a capacitar a los nuevos miembros.

Garrido i Pavía (2008) menciona el manual de ventas; éste debe contener toda la información técnica y comercial necesaria para el buen funcionamiento del personal de ventas. Debe contener las tácticas de venta en toda su extensión y profundidad así como las situaciones y el momento en que se deben utilizar, y todo lo que se deriva de ellas.

Contenido de los manuales

El manual de procedimientos define específicamente todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final, dice cómo y cuándo. El manual de procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los procedimientos operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del sistema de calidad de la empresa y dependiendo del grado de implicación en la consecución de la calidad del producto final (Abril Sánchez, Enríquez Palomino y Sánchez Rivero, 2006).

En los manuales se describen los procesos de los departamentos, se deben contestar las preguntas sobre lo qué hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización y cómo hace (procedimientos) para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (Álvarez Torres, 1996).

El manual debe incluir los siguientes aspectos: identificación, índice o contenido, prólogo y/o introducción, directorio, antecedentes históricos, legislación o base legal, atribuciones, objetivo, políticas, estructura orgánica y listado (Gómez Ceja, 1994).

Zerilli (1995) describe a los manuales administrativos como instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa, y que conocidos por el personal sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma. Los manuales de organización son elementos básicos de referencia y de auxilio en las empresas para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal.

Los manuales de políticas y procedimientos, según Chárraga Sánchez (2007), deben incluir la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una organización. Además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando

su responsabilidad y participación; suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Organigrama

A continuación se presentan el concepto, la importancia y los tipos de organigramas.

Concepto

Rosenberg (1992) define al organigrama como una presentación gráfica de las relaciones e interrelaciones dentro de una organización, identificando líneas de autoridad y responsabilidad.

Kreitner y Kinicki (1997) definen al organigrama, como una representación gráfica de las relaciones de autoridad formal y de división del trabajo.

García Tenorio, et al. (2006) lo definen como una guía o representación esquemática y visual de la estructura de la organización en el que se aprecian de manera muy somera las unidades que la componen y las relaciones de autoridad y comunicación entre las mismas.

Un organigrama, es una guía o plano que representa gráficamente la estructura orgánica interna y formal de una unidad administrativa de manera objetiva y global. Estas gráficas reflejan en forma esquemática los niveles de las unidades administrativas y orgánicas, así como las líneas de autoridad y de asesoría (Gobierno de Jalisco, 2011).

Bohlander y Snell (2001) comentan que los organigramas son una representación pictórica de todos los puestos de la organización, junto con el número de ocupantes y los requerimientos futuros de personal.

La estructura de la organización se refleja en el organigrama y se define como la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización (Daft, 2000).

Gómez Ceja (1994) define a los organigramas como representaciones gráficas de los diferentes niveles de autoridad, que van de mayor a menor jerarquía.

Zerilli (1995) describe a los organigramas y menciona que no son otra cosa que la representación gráfica de la estructura organizativa. Ofrecen una visión inmediata y resumida de la forma en que se articula la estructura de una organización o parte de ella.

Un organigrama es una representación visual de las características de una organización, delinea las diversas partes de la organización y muestra su interrelación, la manera en que se agrupan los individuos y el modo en que se asignan las tareas, la autoridad y la responsabilidad (Ostroff, 1999).

Importancia

El organigrama describe gráficamente los puestos de la compañía y como se les ha ordenado (Bateman y Snell, 2007).

Los organigramas constituyen el principal marco administrativo de referencia para la adopción racional de decisiones, lo cual permite definir a partir de procedimientos o líneas de acción, la interrelación y coordinación de las actividades. El organigrama tienen como objetivos mostrar (a) los principales estratos o niveles jerárquicos o gerenciales, (b) las principales áreas orgánicas, (c) las líneas de autoridad lineal o funcional y la comunicación que deba existir entre dichas áreas, (d) la relación de autoridad con los colaboradores, (e) las vías de supervisión y (f) la centralización o desconcentración (Gobierno de Jalisco, 2011).

Robbins (1994) menciona que la estructura organizacional se integra por solo tres componentes que la hacen diferenciar: (a) horizontal, (b) vertical y (c) espacial. Las diferencias horizontales consideran el grado de separación horizontal entre las unidades, es decir, cuanto mayor es la cantidad de ocupaciones diferentes en una organización que requieren conocimientos y habilidades especiales, tanto más compleja es la organización en el plano horizontal. Las diferencias verticales se refieren a la profundidad de la jerarquía de la organización. Cuanto

más niveles existan entre los altos mandos y los operativos, más compleja es la organización. Las diferencias espaciales se refieren al grado de dispersión geográfica de la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de la organización.

El diseño de la estructura de una organización da a sus líderes la oportunidad de manifestar los supuestos más profundamente arraigados en ellos acerca de las tareas y procesos de la compañía, de la naturaleza humana y de los tipos de relaciones correctas entre las personas (Certo y Peter, 1997).

Rodríguez (1999) dice que las organizaciones tienen diferentes formas de dividir minuciosamente el trabajo, es decir, a nivel de los cargos y puestos de trabajo, se puede optar por diversos sistemas. Las antiguas organizaciones burocráticas de gran tamaño contaban con extensos listados en que se describían innumerables cargos. Hoy en día la tendencia mundial es hacia una disminución significativa del número de cargos y de la enorme especificación de cada uno de ellos.

Gómez Ceja (1994) comenta que los organigramas son útiles instrumentos de organización y revelan la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc. El uso de los organigramas ofrece varias ventajas entre las que sobresalen las siguientes:

1. Obliga a sus autores a aclarar sus ideas, puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, muestra quién depende de quién, indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.

2. Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.

3. Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se

propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo y al formular el plan ideal.

Las desventajas que el autor da son las siguientes:

1. El organigrama no muestra más que las relaciones formales.

2. Indica qué relaciones se supone que existen y no necesariamente las relaciones reales.

3. No muestra la legión de relaciones informales que existen entre los jefes, que suelen ser numerosas y a menudo más importantes que las relaciones formales.

4. Imponen una rigidez innecesaria, son estáticas, mientras que las organizaciones que representan están cambiando siempre y por esta razón pueden volverse obsoletas rápidamente, a menos que se actualicen con regularidad y frecuencia.

El organigrama debe contener principalmente los siguientes datos: (a) títulos de descripción condensada de las actividades, (b) nombre del funcionario que formuló las cartas, (c) fecha de formulación, (d) aprobación y (e) leyenda, que es la explicación de líneas y símbolos especiales (Gómez Ceja, 1994).

El estudio del organigrama puede arrojar señales importantes respecto a niveles de poder, centralización o grado de descentralización, tanto a niveles de la organización global, como a nivel de los distintos departamentos. En el organigrama también pueden detectarse aparentes anomalías que podrían estar indicando procesos de poder, tales como la ubicación a un mismo nivel, de subsistemas de diferente rango de poder (Rodríguez M., 1999).

Zerilli (1995) menciona que el objetivo de los organigramas es el de suministrar un cuadro que ponga en evidencia la articulación de las distintas funciones dentro de la estructura, los puestos de trabajo y las unidades existentes, y su posición en la estructura, las relaciones formales, en líneas de comunicación y las conexiones existentes entre los distintos puestos y unidades.

Rodríguez Valencia (2002) dice que la estructura de la organización se crea para realizar las funciones y las actividades, y con el fin de cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de esta estructura se delega autoridad, se asignan las responsabilidades y, en función de éstas, se establecen los distintos niveles jerárquicos. La falta de una adecuada estructura organizacional crea problemas y dificultades tales como conflictos de autoridad, duplicidad de mando, falta de orden, indisciplina, improductividad en el trabajo, conflictos de jerarquía, duplicidad de funciones, superposición de autoridad y responsabilidad, entre otras que no permiten que la dirección se desenvuelva de manera racional.

Constituye una herramienta útil para evitar la confusión y fomentar un entendimiento compartido de la organización entre los que la integran (Ostroff, 1999).

Tipos de organigramas

Gómez Ceja (1994) hace una clasificación de los tipos de organigramas que existen:

1. Por su amplitud y debido a la complejidad de las empresas: organigramas maestros y organigramas suplementarios.

2. Por la forma de su presentación: organigramas verticales, organigramas horizontales y organigramas circulares.

Delgado Gonzales y Ventura (2005) clasifican a los organigramas de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Según su finalidad: (a) organigrama informativo cuyo objetivo es informar al público sobre la empresa, recoge los aspectos más generales de la estructura organizativa de la empresa y (b) organigrama analítico que su objetivo es analizar la estructura de la empresa, en su totalidad o bien en una parte o aspecto de esta. Por tanto se presenta con gran detalle la estructura de la empresa o la parte que se quiere analizar.

2. Según su amplitud: (a) organigrama general que abarca el conjunto completo de la

organización, proporcionando una visión general de la empresa y (b) organigrama parcial que refleja tan solo una parte de la empresa, centrándose en alguna parte para detallar su composición interna. En la práctica suele elaborarse como complemento del organigrama general.

3. Según su extensión: (a) organigrama de unidad que representa elementos subordinados u ordenados de forma jerárquica dentro de una estructura unitaria; un ejemplo sería un organigrama de una empresa y (b) organigrama de grupo que representa un conjunto de unidades independientes que se unen en una estructura superior sin perder para ello su individualidad;un ejemplo sería el organigrama de un grupo de empresas.

4. Según la información que proporcionan: (a) organigrama de estructura el cual a partir de la representación gráfica pone de manifiesto los elementos que componen la estructura de la empresa, facilitando información sobre: denominación de los elementos, colocación en línea jerárquica, relaciones funcionales y de autoridad existente, (b) organigrama funcional el cual representa de forma detallada las funciones de los diferentes elementos que configuran el organigrama y (c) organigrama personal que refleja los cargos o puestos de trabajo, figurando el nombre de la persona que ocupa dicho cargo o puesto de trabajo. Ponen así de relieve las líneas jerárquicas existentes en la organización.

5. Según su forma: (a) organigrama de forma ramificada, es el más usual. En él, una línea indica las relaciones de autoridad y jerarquía quea partir de un tronco común se van ramificando líneas y figuras geométricas las que a su vez representan funciones, puestos de trabajo o departamentos;estos organigramas pueden elaborarse de forma vertical u horizontal; (b) organigrama de forma circular el cual se forma a partir de un conjunto de círculos concéntricos que progresivamente se van alejando a medida que las unidades, áreas o departamentos se separan del centro, de forma que cuanto más próximo se encuentra la unidad del centro, mayor grado de autoridad y mayor poder de decisión y (c) organigrama de

forma mixta que consiste en la combinación de las formas anteriores.

Zerilli (1995) da una lista de algunos tipos de organigramas que existen y los define de la siguiente manera:

1. Vertical: El puesto de dirección más elevado del grupo se sitúa en la parte superior de la hoja, las otras unidades y puestos siguen de arriba hacia abajo, en orden decreciente de autoridad.

2. Horizontal: Tienen un desarrollo de izquierda a derecha. Respecto a la forma vertical de representación, ofrece la ventaja sicológica de diluir el matiz de nivel y de sujeción jerárquica. Además son mucho más claros, más fáciles de consultar y de dibujar y requieren menos espacio. Son de dos tipos: el más común indica las líneas de autoridad, los niveles. El otro no lo comprende y evita así, en la presentación de la estructura, cualquier idea de subordinación jerárquica.

3. Circulares o radiales: En estos organigramas el puesto directivo más elevado está situado en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, decreciente desde el centro hacia los extremos, el círculomás externo indica el ultimo nivel, el de la ejecución.

4. Visuales y fotográficos: Son en todo similares a los organigramas normales. Se diferencian solamente porque, en lugar de las usuales casillas indicativas del nombre y la calificación del titular del puesto o la denominación de este, incluyen las fotografías de las distintas personas.

5. Esquemas lineales de responsabilidad: Permiten indicar para cada persona qué es lo que hace, con quién tiene relaciones, con quién consulta, qué carga de trabajo desarrolla, en qué trabajos desarrollados por otras personas toma parte. Permiten presentar con inmediata evidencia gráfica y visual una cantidad de datos y de indicaciones que los organigramas corrientes forzosamente descuidan y que en general están contenidos en las descripciones

de los puestos de trabajo.

6. Organigramas con diagrama de flujo: El flujo de trabajo, de datos y de documentos en el interior de una empresa o de cualquier parte suya afecta a varias unidades, puestos o personas, creando entre ellas una serie de relaciones que un organigrama normal no puede representar. Ignorarlas, por otra parte, equivale a renunciar a tener una visión real de cómo se desarrolla el trabajo de la empresa o unidad, a que puestos afecta, que circuitos sigue, etc. El organigrama, generalmente, está trazado en la parte superior del gráfico, mientras que la parte inferior se reserva para la ilustración de los procesos y de los flujos.

7. Organigramas completados por sociogramas: Es una representación gráfica de una estructura, pero al dar prioridad a esta, descuida a las personas, brindando una imagen falsa y muy diferente de la real. Para llenar este abismo entre la estructura formal y la estructura actual, es aconsejable completar el organigrama con un sociograma. De esta manera se puede alcanzar un conocimiento suficiente de las interacciones que tienen lugar entre los miembros del grupo. El sociograma puede superponerse al organigrama, resaltando así las concordancias y las divergencias entre ambos.

Trelles Araujo (2007) menciona otros dos tipos de organigramas no mencionados por el autor anterior:

1. Organigrama mixto: Es la combinación entre el organigrama vertical y el organigrama horizontal, su utilización es por razones de espacio.

2. Organigrama escalar: Consiste en señalar con diferentes sangrías en el margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos.

Análisis de puesto

A continuación se presentan el concepto, la importancia y los contenidos de análisis de puesto.

Concepto

El análisis de puesto es el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que deberían contratarse para desempeñarlo (Dessler y Varela, 2004).

Rock (1989) dice que el análisis de puesto consiste en la recolección y síntesis sistemáticas de información sobre las funciones organizacionales, las actividades laborales y las cualidades que deben tener los titulares y presentada en un formato estándar que permita la toma de decisiones.

Fernández-Ríos (1995) define a losanálisis de puestos de trabajo como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables.

Bohlander y Snell (2001) comentan que el análisis de puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas y actividades. Este procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación al estudio.

Valenzuela y Ortiz Pacheco (2004) mencionan que el análisis de puesto es la plataforma que sirve de punto de arranque a varias actividades básicas de la administración de personal, de tal manera que se convierte en un punto base de los procesos organizacionales.

Aragón Sánchez y García Tenorio (2004) dicen que el análisis de puesto es un proceso constante que determina la evolución de los procesos de la organización para conseguir los mejores resultados, considerando la circunstancia del mercado en el que la organización está envuelta.

Importancia

El propósito del análisis de puesto es proporcionar una descripción objetiva del puesto. Las personas que lo realizan reúnen información sobre tres aspectos: (a) contenido, (b) requerimiento y (c) contexto del puesto (Gibson, et al., 2006).

El análisis de puesto genera información acerca de los requerimientos de cada puesto; después, tal información se utiliza para elaborar la descripción de puesto (Dessler y Varela, 2004).

Rock (1989) dice que los elementos que afectan el diseño de puestos están sujetos a cambios, ya que los objetivos de los negocios de la compañía, su estructura organizacional, el nivel tecnológico y la economía en general, cambian e influyen de una manera diferente en el diseño de puestos; en consecuencia los puestos deben revisarse de manera constante y cambiarse para mantenerlos actualizados.

Los puestos que desempeñan las personas en cualquier organización no deben desarrollarse por azar. Los administradores deben diseñar los puestos de manera bien pensada para reflejar la tecnología de la organización, así como la capacidad, las habilidades y preferencias de los empleados. Una vez hecho esto, el personal podrá alcanzar toda su capacidad productiva (Robbins y De Cenzo, 1996).

El objetivo del análisis de puesto, según Aragón Sánchez y García Tenorio (2004), es proporcionar una descripción objetiva del puesto en sí y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo.

Contenido

El programa de diseño de puestos puede ser una de las herramientas indispensables de los directivos. En la práctica las descripciones de puesto varían muchísimo. Pueden consistir en textos muy breves (no más que una definición del título ocupacional) o ser muy largos y detallados, con una gran cantidad de información suplementaria. También suelen clasificarse en (a) especificas o individuales y (b) estándares o generales (Rock, 1989).

Fernández-Ríos (1995) dice que el proceso analítico puede ir más allá de las unidades para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones y movimientos por extensión.El análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras

características del entorno de puesto del trabajo.

Robbins (1994) menciona que el análisis de puesto implica el desarrollo de una descripción detallada de las actividades que abarca un puesto, determinando la relación que un puesto dado tiene con otros y definiendo los conocimientos, habilidades y capacidades que necesita el empleado para realizar su trabajo con éxito. El autor hace mención a algunos métodos que se utilizan para recaudar la información, estos métodos son: método de observación, método de entrevista personal, método de entrevista en grupo, método del cuestionario estructurado, método de conferencia técnica y método diario.

Descripción de puesto

A continuación se presentan el concepto, la importancia y el contenido de las descripciones de puesto.

Concepto

Rosenberg (1992) da tres caracterizaciones para la descripción de puesto: (a) define las tareas propias de cada puesto de trabajo, existe una definición del puesto de trabajo para cada tarea a realizar en una empresa, (b) contiene las obligaciones, funciones y responsabilidades inherentes a un trabajo y (c) explica por escrito los factores relevantes para la realización de una tarea concreta.

Gibson et al. (2006) la definen como un proceso por el cual los administradores especifican los contenidos, métodos y relaciones de puestos para satisfacer tanto los requerimientos organizacionales como los individuales.

La descripción de puesto es una explicación escrita de lo que hace la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y porqué lo hace (Robbins, 1994).

Diseño de puesto es idear, proyectar con cierto fin, determinar y bosquejar la característica principal de algo; planear. Describir es escribir o hablar acerca de algo, decirlo por

medio de palabras (Rock, 1989).

Fernández-Ríos (1995) dice que la descripción de puestos de trabajo es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática.

Goldfeder y Aguilar (1997) definen a la descripción de puestos como un documento en el que se especifican los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto; analizándolo se puede dar cuenta de qué manera el aspirante a un determinado trabajo hace, cómo lo hace y porqué lo hace. Es un proceso de investigación de las actividades, del trabajo y de las demandas que se imponen a los trabajadores.

Robbins (1998) define a la descripción de puesto como la expansión vertical del trabajo, que aumenta el grado al que el empleado controla la planeación, la ejecución y la evaluación de lo que hace.

Importancia

Bohlander y Snell (2008) dicen que las descripciones de puesto son de gran valor para los empleados porque pueden utilizarlas para ayudarles a conocer sus deberes y recordarles los resultados que se espera que logren, y para la empresa sirven como base para minimizar los malentendidos que ocurren entre los gerentes y sus subordinados en relación con los requisitos del puesto.

Este es un documento importante que sirve de guía en el proceso de selección, ya que puede servir para describir el trabajo a los posibles candidatos (Robbins, 1994).

Un buen diseño de puestos debe considerarse un componente esencial del proceso administrativo en todos los niveles de la organización (Rock, 1989).

Los deberes y responsabilidades de un cargo, que un empleado debe desempeñar proporcionan los medios para alcanzar los objetivos de la organización. El supervisor tiene que decidir sobre los requerimientos que se van a exigir en un puesto determinado, y las tareas que el ocupante de este debe desarrollar; el analista de cargo hace la descripción y el

análisis de puestos. Con base en las descripciones de puesto, los supervisores podrán evaluar a los empleados (Goldfeder y Aguilar, 1997).

Robbins (1998) menciona al enriquecimiento del puesto como parte de la descripción de puesto. El puesto enriquecido organiza las tareas de modo que permitan al individuo realizar una actividad completa, acrecienta su libertad e independencia, aumenta sus responsabilidades y ofrece retroalimentación para que pueda evaluar y corregir su desempeño.

Las descripciones de puesto ayudan a las personas a comprender cuáles son sus responsabilidades y cómo se mide el éxito (Ostroff, 1999).

Contenido

Gibson et al. (2006) dicen que se debe definir el contenido y las tareas del puesto del líder de la unidad y la relación de la posición con cada miembro de su equipo.

Debe reflejar con exactitud el contenido del trabajo, el entorno y las condiciones de empleo (Robbins, 1994).

Fernández-Ríos (1995) dice que la descripción de puestos podrá ser redactada en prosa, en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe.

Goldfeder y Aguilar (1997) señalan que las descripciones de puestos aportan toda la información sobre los métodos que se deben utilizar en la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del puesto. Estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas por el cargo, para su correcto desempeño. El análisis de puestos está dividido en cuatro áreas de requisitos que son: mentales, físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo.

Dessler y Varela (2004) mencionan que la descripción de puesto debe reflejar el trabajo de manera que las responsabilidades sean claras sin hacer referencias a otras descripciones

de puesto.

Las descripciones de puesto son más o menos detalladas según el uso que se pretenda hacer de ellas. Puede comprender solamente las tareas o funciones principales de la persona o de la unidad organizativa, o bien enumerar en forma precisa tareas y funciones. En forma general, una descripción de tareas y funciones contiene los siguientes datos: descripción completa de las tareas y de las funciones desarrolladas, objetivos perseguidos, grado de autoridad o autonomía, área de jurisdicción, personas, puestos y unidades de los que se vale en el desarrollo de su trabajo, ante quien es responsable, tipo, frecuencia y contenido de las relaciones extra jerárquicas con los otros puestos y unidades en el interior de la organización y eventuales con el exterior, instrumentos, aparatos, equipos y máquinas que se utilizan, medios de control y de valoración de su actuación (Zerilli, 1995).

Una descripción de puesto debe contener: funciones del puesto, dependencia jerárquica, responsabilidades, instrumentos de trabajo, medios informáticos, etc. (Olleros Izard, 2005).

Descripción narrativa de procesos

A continuación se presentan el concepto, la importancia y el contenido de las descripciones narrativas de procesos.

Concepto

Álvarez Torres (1996) define al proceso como un conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos terminados. Un proceso está formado por materiales, métodos y procedimientos, recursos humanos, maquinaria y equipo y el me-dio ambiente.

Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (productos o servicios de otros proveedores) y tareas

particulares que implican valor añadido con miras a obtener ciertos resultados (Universidad de Guanajuato, 2002).

De la Fuente (1985) define al proceso administrativo como una forma detallada en la cual se documentan, tramitan y controlan las transacciones y demás actividades de una empresa.

Chang (1996) dice que el proceso se compone de una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto o servicio.

Pérez Fernández de Velasco (2009) da dos definiciones para proceso: (a) es una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente y (b) es un mecanismo para transformar entradas y salidas, es decir, la forma de utilizar y combinar los recursos.

Alarcón González (1999) afirma que el proceso es el conjunto de actividades que están relacionadas unas con otras e integradas de manera coherente, con un input recibido, capaz de crear un producto de valor para el cliente.

Un proceso es la descripción de lo que debe hacerse en cada paso para conseguir el resultado deseado (Fernández Fernández, 2003).

Es una técnica que consiste en una descripción literal de procedimientos asociados a un flujo de trabajo, comenzando con una breve descripción del objetivo del proceso siguiéndole una descripción cronológica de las tareas que componen este proceso (Medina Giopp, 2005). Conlleva a la descripción de cada paso del proceso del negocio desde el comienzo hasta el fin (Mantilla, 2008).

Los procesos son aquellas actividades que crean o añaden valor, como el desarrollo del producto, el servicio al cliente y el cumplimiento de pedidos (Rodríguez Valencia, 2002).

Escobar Pérez (1997) menciona que la descripción de los procesos es como la simplificación del flujo de trabajo, de información y de los procedimientos y facilita la toma de decisiones.

Los procesos narrativos son una descripción en secuencia lógica de las distintas

operaciones o pasos que componen un proceso (Ander-Egg y Aguilar, 1991).

Importancia

Los procesos ayudan a interpretar los principales requerimientos, seleccionar el proceso a mejorar en primer lugar y los que se mejorarán posteriormente, analizar y mejorar el proceso, establecer métodos de evaluación para controlar y mejorar continuamente el proceso (Chang, 1996).

Los procesos son la forma más natural de organizar el trabajo, por eso es importante determinar sus límites para asignar responsabilidades e identificar sus elementos y factores para determinar sus interacciones y hacer posible su gestión (Pérez Fernández de Velasco, 2009). Permite encontrar rápidamente la información relevante, ya que se pueden estructurar de manera que cada descripción narrativa aborde la información de una manera estandarizada (Mantilla, 2008).

El análisis del flujo de trabajo se utiliza para identificar los puestos que se pueden eliminar o combinarse para mejorar los resultados de la empresa (Rodríguez Valencia, 2002).

El proceso directivo utiliza como materia básica la información, ya sea para señalar la conveniencia de modificar un proceso logístico o para dar instrucciones sobre en qué y cómo se debe materializar el cambio. También ayuda a crear el ambiente adecuado, disponer de los medios oportunos y hacer todo para que los individuos que forman parte de la organización contribuyan al esfuerzo de grupo y logren los objetivos de la misma (Alegre, Berné y Galve, 2008).

La descripción de los procesos ofrece al empleado el marco cultural y de actuación básico que le permite desenvolverse sin problemas desde el primer día (Jiménez, Marcos, Arce y Sánchez, 2005).

Los procesos narrativos garantizan que todo el personal comprenda cual es su trabajo;

facilita la comprensión del flujo de trabajo general y de las tareas en particular (Medina Giopp, 2005).

Los procedimientos son el nervio de un sistema operativo, el medio que imprime dirección a un esfuerzo y permite coordinarlo en un tiempo y espacio determinado (Ander-Egg y Aguilar, 1991).

Contenido

Los procesos tienen tres elementos: un input (entrada principal), el proceso que es la secuencia de actividades y el output (salida). Los procesos cuentan con factores como son: personas, materiales, recursos físicos y métodos(Pérez Fernández de Velasco, 2009).

Según Suñé, Gil y Arcusa (2004), la descripción de un proceso debe definir cómo se fábrica el producto, qué tipo de proceso utiliza y cuáles herramientas e instrumentos de producción se necesitan.

La descripción de procesos describen cómo la empresa crea y entrega valor a sus clientes (Perugachi, 2004)

La descripción narrativa detalla los contenidos, además de una descripción de las responsabilidades, capacidades y habilidades requeridas para el normal desempeño del puesto (Fernández-Ríos, 1995).

La palabra narración no significa una simple descripción de eventos o experiencias, significa que el narrador debe organizar de manera coherente, lo que resulta significativo y digno de contar (Piña y Pontón, 2002).

Comienza con una breve descripción del objetivo del proceso y sigue con una descripción cronológica de las tareas en que se descompone el proceso. Debe indicar las conexiones entre tareas y posibles tareas simultáneas así como los responsables de la ejecución de las tareas; dice quién hace qué y no por qué lo hace (Medina Giopp, 2005).

Diagramas de flujo

A continuación se presentan el concepto y los tipos de flujogramas.

Concepto

Álvarez Torres (1996) describe a los diagramas de flujo como medios gráficos que sirven principalmente para describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona.

Los diagramas de flujo, según lo define Rosenberg (1992), son la representación gráfica realizada para la definición, análisis o solución de un problema, en la cual se utilizan símbolos para representar las operaciones, los datos, los flujos, los equipos y otras variables.

Un diagrama de flujo es la herramienta básica para comprender los procesos en cualquier área, así como las interrelaciones de los elementos de dicho proceso; muestra las etapas de un proceso, así como la manera en que se integran dentro de un proceso. Son dibujos en los que se intercalan los símbolos y las líneas de esos flujos. Lo cierto es que los símbolos representan las funciones del proceso y las líneas muestran la secuencia lógica de esas funciones (Fournier Marcos, 2006).

Gómez Ceja (1994) dice que representa el flujo de información de un procedimiento.

Chang y Niedzwiecki (1999) sostienen que el diagrama de flujo es una herramienta de planificación y análisis utilizado para definir y analizar procesos de manufactura, construir una imagen del proceso etapa por etapa para su análisis, discusión o comunicación; y definir, estandarizar o encontrar áreas de un proceso susceptibles de ser mejoradas.

Los flujogramas son una técnica de la ingeniería industrial para graficar y analizar los pasos a través de los que se desarrolla un proceso de trabajo. Con esta operación se busca mejorar el flujo de trabajo eliminando pasos y reduciendo el tiempo en la realización de operaciones (Medina Giopp, 2005).

Es una representación gráfica de la estructura del proceso (Sanchis, 2002).

El diagrama de flujo presenta en forma gráfica y secuencial los principales aspectos

de un proceso, de su tecnología, de su ingeniería o de ambos (Casp Vanaclocha, 2004).

El flujograma constituye la representación diagramática de la secuencia lógica de pasos en las operaciones y actividades desarrolladas por las diferentes unidades organizativas (Hernández Orozco, 2007).

Importancia

Álvarez Torres (1996) menciona que los diagramas de flujo son una parte importante del desarrollo de procedimientos, debido a que por su sencillez gráfica permiten ahorrar muchas explicaciones. De hecho, en la práctica, los diagramas de flujo han demostrado ser una excelente herramienta para empezar el desarrollo de cualquier procedimiento porque:

1. Apoyan el desarrollo de métodos y procedimientos.
2. Dan seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso.
3. Identifican a los clientes y proveedores de un proceso.
4. Sirven para planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
5. Diseñar nuevos procesos.
6. Documentar el método estándar de operación de un proceso.
7. Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados y hacer presentaciones directivas.

Los diagramas de flujo satisfacen tres funciones principales: (a) permiten al analista asegurarse que ha desarrollado todos los aspectos del procedimiento, (b) da las bases para escribir un informe claro y lógico y (c) es un medio para establecer un enlace con el personal que eventualmente operará el nuevo procedimiento. A través del diagrama de flujo puede graficarse cualquier situación administrativa u operativa, representada en forma objetiva para mostrar procedimientos (Gómez Ceja, 1994).

Los diagramas de flujo permiten estudiar el conjunto de operaciones de cada proceso, generando así, los mecanismos necesarios para optimizar la toma de decisiones al eliminar,

reducir o combinar operaciones (Bautista Baquero, 2007).

Casp Vanaclocha (2004) dice que los diagramas de flujo proporcionan un esquema claro del proceso, ayudan a preparar una relación de los equipos necesarios, permiten hacer una estimación del personal necesario, así como instruirlo en el proceso.

Hernández Orozco (2007) destaca que es una herramienta efectiva en el análisis administrativo, porque facilita la apreciación y valoración del seguimiento del flujo de trabajo a través de actividades y facilita la simplificación.

Tipos de flujogramas

Los diagramas de flujo son también conocidos como flujogramas. Tucker (1997) dice de ellos que son una forma sencilla y eficaz de describir un proceso. El flujograma puede ser la verdadera imagen que vale más de mil palabras. El autor menciona los diversos tipos de flujogramas que existen:

1. Flujogramas lineales, simples o secuenciales: Muestran la secuencia principal del trabajo y cómo desarrollar uno.

2. Flujograma de transformación: Muestra qué le ocurre a algunos, si no es que a todos los objetos o entidades sobre los que actúa o que transforma en el proceso.

3. Flujograma de diagramas: Es posible mostrar dónde se realizan las actividades o subprocesos en un flujograma de diagrama que utilice un plano de oficinas o del taller, un mapa, si la empresa está dispersa en varias ubicaciones.

4. Flujograma de entradas y salidas: Éstos siguen lo que ocurre con el trabajo y son similares a los que muestran las transformaciones. Las entradas aparecen en la parte izquierda del flujograma las salidas a la derecha. Las descripciones detalladas son útiles si existe un espacio para incluirlas. Identifica con claridad las entradas y salidas y cuándo se les utiliza o crea. Indica dónde es posible tomar mediciones.

5. Flujograma de despliegue o integral: Se combinan los aspectos estructurales o

personales de un proceso,muestra con claridad el proceso completo de principio a fin, muestra las relaciones y dependencias entre clientes y proveedores a lo largo del proceso, muestra en dónde se entregan las responsabilidades, indica en dónde es posible tomar mediciones y datos.

La descripción de procesos implica la creación de gráficos de flujo, los cuales ilustran los pasos individuales implicados en un proceso dado (Hannington, 2004).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Introducción

Este proyecto tiene el propósito de documentar los procesos de los departamentos que conforman la VRF. En el presente capítulo se presenta la población, la muestra y el método que se utilizó en esta investigación.

Población

La población está representada por los empleados de la VRF de la Universidad de Montemorelos. La VRF está conformada por cuatro direcciones y 12 jefaturas con sus respectivos departamentos. Los empleados denominacionales que laboran en esta VRF son 30.

Muestra

Para la muestra se obtuvo la información de 19 puestos de la VRF, los cuales se distribuyen de la siguiente manera: (a) dos de la vicerrectoría financiera, (b) dos de contraloría, (c) 10 de la dirección financiera, (d) tres de nómina e impuestos y (e) dos de finanzas estudiantiles.

Instrumentos

En este proyecto se utilizaronlos instrumentos elaborados por el Dr. Manuel Ramón Meza Escobar, Jorge Luis Zapata Colorado y Claudia Victoria Pérez en el año 2007. Estos instrumentos ya fueron aplicados para la realización de los manuales administrativos de la Vicerrectorías Académica y Administrativa. A continuación se describen los pasos que se siguieron para obtener cada uno de los instrumentos.

Organigrama

Los pasos que se siguieron para establecer el formato del organigrama fueron:

1. Se realizóla búsqueda en libros e internet.

2. Se consultaron formatos de diversas organizaciones como: Corporación Abraham Lincoln, Gobierno del Estado de Quintana Roo y el Instituto de Ciencias de la Construcción Eduardo Torrajas, para obtener una forma estándar del organigrama.

3. Se elaboróuna propuesta utilizando el organigrama vertical.

4. La simbología de los organigramas se basó en el ANSI, quien es miembro de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO).

5. El nivel jerárquico de los departamentos de trabajo se determinócon colores.

6. Se hicieron diversas revisiones con los asesores, hasta que se aprobó el instrumento.

Análisis de puesto

Los pasos que se siguieron para establecer el formato del análisis de puesto fueron:

1. Se formó una comisión llamada Consejo de Elaboración de Manuales, que estuvo integrada por el Lic. Rubén Meza, Vicerrector Administrativo; Mtra. Clara Campos, encargada de procesos administrativos; Dr. Ramón Manuel Meza Escobar, docente del área de investigación; Mtro. Aarón García, coordinador de la maestría en administración; y estudiantes de la maestría en administración de empresas.

2. El consejo determinó que los formatos que se hicieran serían utilizados para los manuales administrativos de todas las vicerrectorías de la Universidad de Montemorelos, con la finalidad de tener mejor organización, así como uniformidad en la administración y/o presentación de la información.

3. Se consultaron formatos de organizaciones e instituciones como: Avis, Instituto Tecnológico de Chihuahua y la Universidad de Sonora.

4. Se formularon dos propuestas que fueron presentadas al asesor principal del

proyecto, quien en conjunto con el equipo, seleccionó los ítems más relevantes que deberían permanecer en los formatos; se acordó realizar una propuesta para los puestos directivos y otra para los puestos operativos.

5. Después de constantes revisiones se logró una propuestaque fue presentada a la Vicerrectoría Administrativa para su revisión, dando aportes y sugerencias.

6. Después de que se realizaron las modificaciones, la propuesta fue presentada ante el Consejo Consultivo de Rectoría de la Universidad, quien autorizó la aplicación del instrumento.

Descripción de puesto

Los pasos que se siguieron para establecer el formato de la descripción de puesto fueron los siguientes:

1. Se realizó una evaluación comparativa de formatos de descripciónde puesto existentes dentro de algunos departamentos de la Universidad de Montemorelos y de otras empresas e instituciones: Avis, Instituto Tecnológico de Los Mochis, Comunidad de Aprendizaje del Manejo del Fuego e Iniciativa Mexicana de Aprendizaje para la Conservación.

2. Tomando como base estos formatos y el análisis de puesto, se crearon propuestas individuales que después se concretaron en dos propuestas de descripción de puesto, una para puestos directivos y otra para puestos operativos.

3. La propuesta de descripción de puesto se presentó al asesor principal en varias ocasiones, quien dio recomendaciones que adecuaron la descripción de puesto a los requerimientos de la Universidad de Montemorelos.

4. Una vez hechas estas correcciones, se solicitó a los otros dos asesoresla revisión de esta propuesta, quienes aportaron las observaciones y sugerenciasfinales.

Descripción narrativa de proceso

Los pasos que se siguieron para establecer el formato de la descripción narrativa del proceso fueron:

1. Se consultó la información existente en la Vicerrectoría Administrativa y se buscó en fuentes bibliográficas, obteniendo una variedad de formatos.

2. El formato considerado como base fue el del Centro Mexicano para la Filantropía.

3. Con la información que se obtuvose elaboró el formato para la descripción delproceso narrativo, el cual consta de dos partes: (a) el encabezado, donde se encuentran los datos de identificación y (b) el cuerpo del formato, donde se describe detalladamente por etapas todo el proceso.

4. El formato que se propuso fue sometido a varias revisiones de los asesores hasta quedar aceptado con la información presentada.

Diagrama de flujo

Los pasos que se siguieron para establecer el formato del diagrama de flujo fueron:

1. Se consultó la información existente en la Vicerrectoría Administrativa y se buscaron formatos en internet.

2. Durante la investigaciónse encontró que el ANSI también regula los estándares de creaciónde diagramas de flujo.

3. Los formatos tomados como base fueron de las siguientes compañías: Guía para el Desarrollo de Sitios Webs y Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.

4. Se acordó utilizar nueve de los símbolos más conocidos y más utilizados en los organigramas de las empresas antes mencionadas y se elaboróel formato.

5. Posteriormente se acordó con el asesor colocar el número de la etapa de la descripción narrativa dentro de la estructura del diagrama para reconocer más fácilmente la posición donde aparece cada símbolo.

6. Se utilizaron colores para diferenciar cada departamento que integra el diagrama de flujo.

7. Se revisó la propuesta del formato de diagrama de flujo, se hicieron las correcciones

que surgieron de las observaciones y recomendaciones del asesor principal.

Recolección de la información

Para recolectar la información solicitada en los instrumentos, se siguieron diversos pasos, que a continuación se describen:

Organigramas

Para la actualización de los organigramas de la VRF, se siguieron los siguientes pasos:

1. Se solicitó el organigrama de la VRF en el departamento de procesos administrativos de la Vicerrectoría Administrativa. También se solicitó el organigrama de servicios de alimentos e información contable.

2. Se verificó el organigrama con cada jefe y/o director de departamento.

3. Se realizaron los organigramas correspondientes, uno general de la VRF y uno por cada dirección y/o jefatura.

4. Cada organigrama fue presentado con el asesor principal, quien dio sus observaciones tanto en la estructuración del organigrama, como en algunos nombres de los puestos.

5. Después de la entrevista con el asesor, se presentaron los organigramas al vicerrector financiero, para presentarle las propuestas y recibir sus sugerencias y observaciones.

6. Para el cambio de nombres de dos departamentos, se platicó con los jefes de los departamentos para obtener sus sugerencias.

7. Los nombres propuestos se presentaron ante el vicerrector financiero quien decidió el nombre más apropiado para los puestos.

8. El organigrama de Servicios de Alimentos no estaba muy bien estructurado por lo que se tuvo una entrevista con la C.P. Haydee Martínez, para realizar la reestructuración del mismo.

9. Se presentaron nuevamente los organigramas al vicerrector financiero para su aprobación final.

Análisis de puesto

Para la recolección de la información de los análisis de puesto directivo y operativo, se siguieron los siguientes pasos:

1. Se entregó el formato del análisis de puesto a cada empleado de la VRF.

2. Se visitó a cada empleado para la recolección de los formatos, si no los tenían llenos, se les llamó por teléfono o se les escribió por correo para recordarles que debían tenerlos listos; en los casos en los que el empleado tardó en llenarlo y entregarlo, se dedicó un tiempo para estar con él y llenar juntos el análisis de puesto.

3. En los análisis de puesto donde faltó información o no se entendía algo, se visitó nuevamente al empleado en su área de trabajo para hacer la corrección.

Descripción de puesto

Para el llenado de las descripciones de puesto directivo y operativo, se siguieron los siguientes pasos:

1. La información recolectada en el análisis de puesto fue transcrita al formato de descripción de puesto.

2. Una vez llenados los formatos, se entregaron al empleado correspondiente para que revisara que la información contenida en el formato fuese la correcta. Si no era así, debía hacer los cambios correspondientes.

3. Una vez completada la información, se entregaron las descripciones de puesto al asesor principal para que diera sus observaciones,

4. Finalmente el empleado, jefe del departamento, director y/o vicerrector financiero hicieron la última revisión y colocaron su firma de conformidad.

Descripción narrativa de procesos

Para la recolección de la información de las descripciones narrativas de procesos, se

siguieron los siguientes pasos:

1. Antes de comenzar con las descripciones narrativas de procesos, se tuvo una entrevista con el vicerrector financiero, para que indicaracuáleseran los procesos más importantes de cada departamento de la VRF.

2. Se obtuvo un listado de los procesos más importantes, de los cuales se realizaron veintiocho.

3. Se tuvieron entrevistas con los responsables de los procesos seleccionados para que describieran los pasos que se siguen para cada proceso.

4. La información se transcribió al formato del proceso narrativo y se revisó con cada encargado del proceso.

5. Se revisaron los procesos con el asesor principal, surgieron dudas de los procesos, por lo que nuevamente se visitó a los encargados de los procesos para complementar la información.

6. Se entregó nuevamente al asesor principal quien dio su visto bueno.

Diagrama de flujo

Para realizar los diagramas de flujo, se siguieron los siguientes pasos:

1. La información obtenida en la descripción narrativa de procesos fue utilizada para realizar el diagrama de flujo.

2. A cada símbolo del diagrama se le colocó el número correspondiente al paso descrito en la descripción narrativa de proceso.

3. Se utilizaron colores para identificar más fácilmente los departamentos encargados en cada etapa del proceso.

4. Se entregó a cada empleado responsable del proceso, la descripción narrativa del proceso junto con el diagrama de flujo para que verificara que la información fuera la correcta y en caso necesario hacer las correcciones.

5. El asesor principal revisólos diagramas de flujo comparándolos con las descripciones narrativas y dio sus recomendaciones.

6. Se hicieron las correcciones de acuerdo a las observaciones recibidas tanto de parte del encargado del proceso, como del asesor principal.

7. Se presentaron los diagramas de flujo y el proceso narrativo al director del departamento para su revisión.

8. Una vez aprobados los diagramas de flujo, el empleado responsable del proceso y el jefe inmediato firmaron como símbolo de aprobación.

CAPÍTULO IV

MANUAL ADMINISTRATIVO

Introducción

El objetivo de este proyecto fue elaborar el manual administrativo para la VRF, con el propósito de documentar la información de los nuevos puestos y actualizar la información ya existente de cada departamento.

El manual administrativo presenta la información de cada departamento en el siguiente orden: (a) organigrama, (b) descripción de puesto, (c) descripción narrativa de procesos y (d) diagrama de flujo.

Los departamentos fueron ordenados de la siguiente manera: vicerrectoría financiera, contraloría, dirección financiera, dirección de finanzas estudiantiles y dirección de nómina e impuestos.

Para tener acceso al manual administrativo de la VRF de una manera más práctica se presentará en los Apéndices A-M.

CAPÍTULO V

DIMENSIÓN DE RESULTADOS

Introducción

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes después de haber finalizado el manual administrativo de la VRF.

Conclusiones

Las conclusiones a las que se llegó después de haber realizado este proyecto son:

1. El manual administrativo requiere ser actualizado, porque frecuentemente hay cambios, ya sea en las responsabilidades de cada puesto o en los procesos.

2. Los nuevos empleados son capacitados por la persona que se encontraba en el puesto o por el jefe del departamento, pero no se basan en un manual administrativo.

3. El manual administrativo es fundamental en la institución para mantener una organización, porque establece los procedimientos y las jerarquías, manteniendo así el orden al realizar las tareas diarias.

4. Es importante dedicar tiempo para obtener la información correcta y lo más completa posible.

5. Se realizaron cambios en algunos organigramas porque no estaban actualizados o no eran muy claros en cuanto a las jerarquías.

6. En dos puestos se hicieron cambios de nombre porque el nombre con el que estaban no abarcaban en sí todas las funciones que tenían.

Recomendaciones

A continuación se dan las siguientes recomendaciones:

1. Informar a los jefes de departamento y empleados de los puestos de cuentas por pagar y cuentas por cobrar el cambio del nombre de su departamento.

2. Cuando se da capacitación a los nuevos empleados, entregarles el manual administrativo para que ellos puedan conocer la estructura de la organización, las funciones de cada uno de los puestos y sus responsabilidades.

3. Cuando se realiza la creación de un nuevo departamento, se deberían llenen los formularios utilizados en este proyecto o adaptar el formato de acuerdo a las necesidades de la universidad.

4. Actualizar, antes de cada ciclo escolar o cada vez que haya cambios en la organización, el manual administrativo. Si se mantiene al día, se podrá disponer de información adecuada para los cambios de puestos y/o personal.

5. Es probable que en la VRF se produzcan cambios de muchos procesos con la implementación de un nuevo sistema administrativo, por lo que sería recomendable actualizar cada proceso y/o crear el proceso que sea necesario.

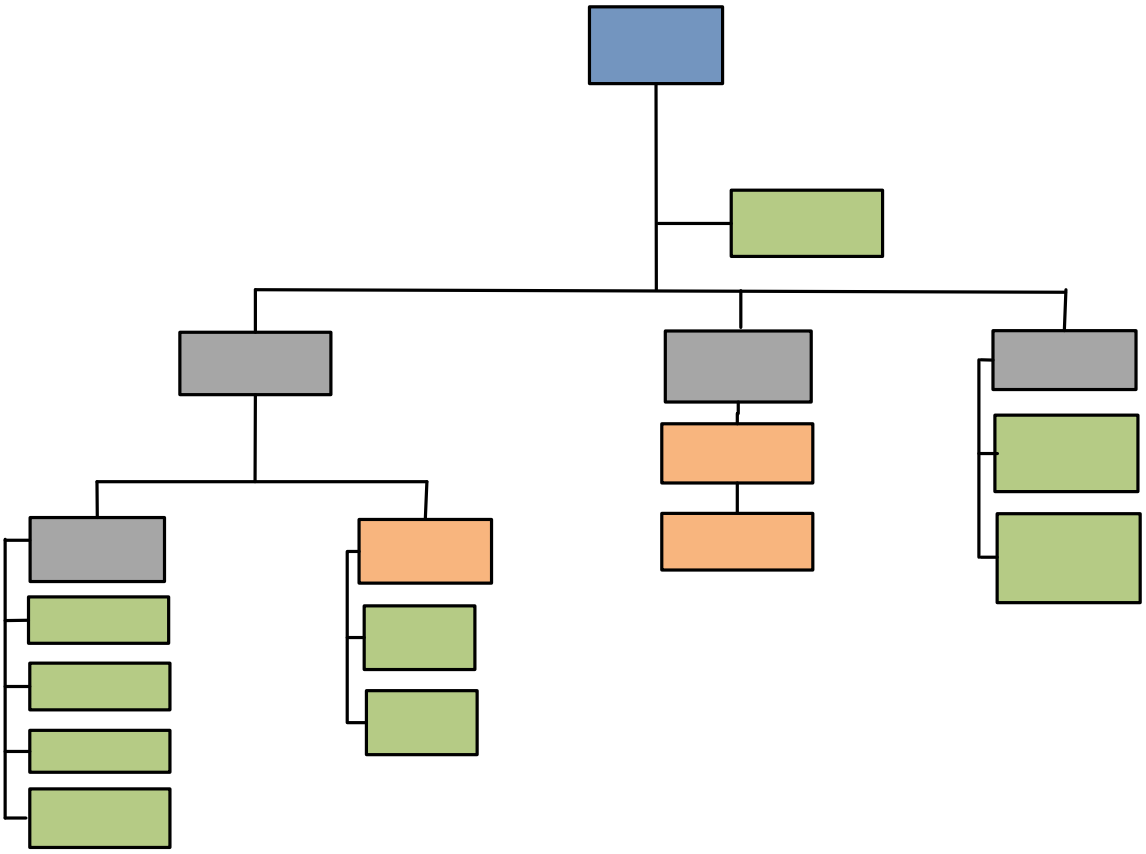
APÉNDICE A

FORMATO DE ORGANIGRAMA

Universidad de Montemorelos
Vicerrectoría Financiera

Organigrama

Puestos	Nivel	Color
Vicerrectoría	1o.	
Dirección	2o.	
Jefatura	3o.	
Operativo	4o.	



Elaboró: Revisó: Autorizó: 2010-2011

APÉNDICE B

FORMATO DE ANÁLISIS DE PUESTO DIRECTIVO

Universidad de Montemorelos
Vicerrectoría Financiera
ANÁLISIS DE PUESTO
(Directivo)

INTRODUCCIÓN

Este cuestionario tiene como objetivo recopilar información acerca de su puesto. Es importante que piense en función del puesto en el que se desempeña. Esta información será de gran utilidad para elaborar la descripción del puesto y aportar algunas recomendaciones, a la administración de la universidad, que ayuden a la realización de todas las tareas en formas más eficiente. ¡Apreciamos mucho su colaboración!

I. Analista

1. Género: ☐ F ☐ M

2. Tipo de empleo: ☐ Empleado denominacional ☐ Contrato laboral ☐ Estudiante

3. Años trabajando en el puesto: _____ **5. Años de servicio en la UM:** _____

4. Grado de conocimiento de este puesto: ☐ Bajo ☐ Medio ☐ Alto

5. ¿El horario de trabajo es satisfactorio para atender las necesidades de la comunidad universitaria (clientes, proveedores, estudiantes ó empleados)?

☐ Sí ☐ No, recomiende un horario satisfactorio para la atención a la comunidad.

Días	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Lunes	a	a	a	
Martes	a	a	a	
Miércoles	a	a	a	
Jueves	a	a	a	
Viernes	a	a	a	
Sábado	a	a	a	
Domingo	a	a	a	
Total de horas	Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.

6. SI tiene personal a su cargo, escriba los puestos subordinados inmediatos:

1._____ 4._____

2._____ 5._____

3._____ 6._____

7. ¿Considera que se necesita más personal?

☐ No ☐ Sí ⇨ Empleados ____ Alumnos ____

8. Si NO tiene personal a su cargo. ¿Cree que necesita personal de apoyo?

☐ No ☐ Sí ⇨ Empleados ____ Alumnos ____

9. Indique cual es el rango y categoría salarial de su puesto de trabajo.

Escalafón del puesto (Rango salarial): Categoría salarial:

De _____% a _____% ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

☐ No sé ☐ No sé

10. En caso de ausencia al trabajo por causa mayor requiere ser remplazado?

☐ Sí ☐ No

11. El puesto requiere de una persona de:

☐ Medio tiempo ☐ Tiempo completo ☐ Otro: _____

12. El puesto requiere primordialmente de una persona:

☐ Soltera ☐ Casada ☐ No importa el estado civil

13. El puesto debe ser ocupado por:

14. Realiza viajes relacionados con su puesto de trabajo:

☐ Muy frecuentes

III. Toma de decisiones

Marca con una "X" la opción que consideres correcta.

1. Grado de rapidez con el que se toman decisiones.	☐ Lento	☐ Moderado	☐ Ágil
2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas.	☐ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas.	☐ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
6. Grado de supervisión que necesita.	☐ Bajo	☐ Medio	☐ Alto

7. Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece (no incluir la junta de personal).

1._____ 3._____

2._____ 4._____

☐ **No pertenece a ninguna junta, pero considero que debería ser miembro de:**

1._____ 3._____

2._____ 4._____

8. Juntas que preside:

1._____ 3._____

2._____ 4._____

9. ¿Qué opinión tiene acerca de la cantidad de juntas en las que se participa en este puesto?

☐ Son demasiadas ☐ Son pocas ☐ Son las necesarias

III. Toma de decisiones (continuación)

10. En seguida se presenta un ejemplo de toma de decisiones para que le sea de utilidad en la redacción de las decisiones más importantes que su puesto exige.

Ejemplo:
Puesto : Director de planta física
Contratar los servicios de una constructora.

Escriba las decisiones que considera más importantes y frecuentes de su puesto.

1._____ 6._____
2._____ 7._____
3._____ 8._____
4._____ 9._____
5. _____ 10._____

IV. Objetivo

Los objetivos del puesto describen las metas que se desean alcanzar con el mismo. Su redacción debe comenzar con una acción como: Analizar, supervisar, evaluar, planificar, controlar, ejecutar, actualizar, coordinar, organizar etc.

Ejemplo:

Puesto: Director de Planta física.

Administrar los recursos, humanos, materiales y financieros, con base en los parámetros institucionales de efectividad y eficiencia, de tal forma que favorezcan el desarrollo de un ambiente físico en el que se de soporte a la ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje acorde con la filosofía educativa adventista.

1. Redacte el objetivo de su puesto:

_____

_____

_____

2. Indique los principales procesos que considere necesitan ser mejorados actualmente en el puesto.

Ejemplo:

Puesto: Certificación y archivos.

Agilizar el proceso de legalización de documentos para los alumnos graduados.

☐ No tiene procesos que requieran actualmente ser mejorados.

1._____
2._____
3._____
4._____
5._____

V. Resumen del puesto

El resumen del puesto consiste en describir en forma textual y breve las principales tareas generales.

Ejemplo:

Puesto: Director de Recursos Humanos

Reclutar, seleccionar, contratar, inducir, capacitar, evaluar, mantener un buen clima organizacional, negociar despidos y administrar salarios de los empleados para todos los departamentos de la Universidad

1. Describe de manera general el puesto de trabajo en el que se desempeña:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

VI. Tareas para puesto directivo

1. Planeación:

1.1_____

1.2_____

1.3_____

1.4_____

1.5_____

1.6_____

1.7_____

1.8_____

1.9_____

VI. Tareas para puesto directivo

2. Organización:

2.1_____

2.2_____

2.3_____

2.4_____

2.5_____

2.6_____

2.7_____

2.8_____

3. Dirección:

3.1_____

3.2_____

3.3_____

3.4_____

3.5_____

3.6_____

3.7_____

3.8_____

4. Control:

4.1_____

4.2_____

4.4_____

4.5_____

4.6_____

4.7_____

4.8_____

1. Enliste los reportes que elabora y recibe. Indique a quien va dirigido, quien recibe cada reporte, así como la periodicidad: diaria (D), Semanal (S), Mensual (M) y Otras frecuencias

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a: (puesto)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

☐ No elabora ningún reporte

IX. Relaciones

Internas.

1. Indique los departamentos con los que se relaciona internamente y catalogue la frecuencia, marcando con una "X" la columna correspondiente.

Departamento	Diaria	Frecuente	Eventual
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			

2. Marca con una "X" como es el grado de dificultad de las relaciones internas.

☐ Bajo ☐ Medio ☐ Alto

Externas.

3. Indique los públicos con los que se relaciona externamente (empresas, instituciones, proveedores, estudiantes, padres) y catalogue la frecuencia, marcando con una "X" la columna correspondiente.

Público	Diaria	Frecuente	Eventual
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			

4. Marca con una "X" como es el grado de dificultad de las relaciones externas en el puesto.

☐ Bajo ☐ Medio ☐ Alto

X. Exigencias

1. Coloque una "X" al lado derecho de la característica según el grado de exigencia que considere necesaria en su puesto.

	Característica	Grado de exigencia	
		Normal	**Alta**
Física	Agudeza visual		
	Agudeza auditiva		
	Agudeza olfativa		
	Buena presentación		
	Vigor muscular		
	Estatura		
	Salud		
Intelectual	Coordinación motriz		
	Aritmética		
	Creatividad		
	Capacidad de juicio		
	Redacción		
	Lectura		
	Ortografía		
Social	Trabajo en equipo		
	Trato con públicos		
	Comunicación verbal		
	Iniciativa		

XI. Perfil Profesional

1. ¿Cuál considera que sea la profesión más adecuada para desempeñar este puesto?

_____

☐ No requiere ninguna profesión

2. Conocimientos. Exigencias intelectuales que considere indispensables para un buen desarrollo de las actividades de este puesto.

Ejemplo: *Técnicas de Presupuestación.*

1._____ 4._____
2._____ 5._____
3._____ 6._____

3. Habilidades para hacer determinadas tareas:

Ejemplo: *Elaborar presupuestos.*

1._____ **3**._____
2_____ 4._____

XI. Perfil profesional (Continuación)

4. Marque con una "X" el nivel de estudio mínimo que considere se requiere para desempeñarse en este puesto.

☐ Primaria
☐ Secundaria
☐ Preparatoria
☐ Técnico
☐ Licenciatura
☐ Maestría
☐ Doctorado

5. Marque con una "X" el/los idiomas que considere se requieren para trabajar en este puesto.

☐ Español ☐ Inglés ☐ Portugués

☐ Otros: _____ _____ _____

6. Campo laboral en el que necesita experiencia previa para desempeñarse en este puesto.

_____

_____

_____

XII. Condiciones laborales

Marque con una "X" las condiciones bajo las que trabaja.

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			
Ventilación			
Higiene			
Orden			
Estrés			
Confort			
Seguridad			
Riesgo de enfermedades			
Riesgo de accidentes			

Comentarios adicionales: (escriba en el siguiente espacio alguna inquietud o sugerencia que considere debamos conocer y no estén incluidas en este formato).

_____

_____

_____

_____

_____

NOTA: Al terminar de llenar el formulario favor de entregarlo a su jefe inmediato, quien debe corroborar la información escrita y plasmar su firma, posteriormente el jefe deberá entregarlo al vicerrector para que los revise nuevamente de preferencia con el jefe inmediato y plasmar su firma de aprobación.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA INFORMACIÓN!

Nombre y firma del empleado:

_____

Fecha de elaboración:

____de _____del_____

Revisado por:

_____

Jefe inmediato

Aprobado por:

_____

Vicerrector Financiero

APÉNDICE C

FORMATO DE ANÁLISIS DE PUESTO OPERATIVO

Universidad de Montemorelos
Vicerrectoría Financiera
ANÁLISIS DE PUESTO
(Operativo)

INTRODUCCIÓN

Este cuestionario tiene como objetivo recopilar información acerca de su puesto. Es importante que piense en función del puesto en el que se desempeña. Esta información será de gran utilidad para elaborar la descripción del puesto y aportar algunas recomendaciones, a la administración de la universidad, que ayuden a la realización de todas las tareas en formas más eficiente. ¡Apreciamos mucho su colaboración!

I. Analista

1. Género: ☐ F ☐ M

2. Tipo de empleo: ☐ Empleado denominacional ☐ Contrato laboral ☐ Estudiante

3. Años trabajando en el puesto: _____ **5. Años de servicio en la UM:** _____

4. Grado de conocimiento de este puesto: ☐ Bajo ☐ Medio ☐ Alto

5. ¿El horario de trabajo es satisfactorio para atender las necesidades de la comunidad universitaria (clientes, proveedores, estudiantes ó empleados)?

☐Sí ☐ No, recomiende un horario satisfactorio para la atención a la comunidad.

Días	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas diarias
Lunes	**a**	**a**	**a**	
Martes	**a**	**a**	**a**	
Miércoles	**a**	**a**	**a**	
Jueves	**a**	**a**	**a**	
Viernes	**a**	**a**	**a**	
Sábado	**a**	**a**	**a**	
Domingo	**a**	**a**	**a**	
Total de horas	Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.

6. SI tiene personal a su cargo, escriba los puestos subordinados inmediatos:

1._____ 4.

2._____ 5.

3. 6.

7. ¿Considera que se necesita más personal?

☐ No ☐ Sí ⇨ Empleados ____ Alumnos ____

8. Si NO tiene personal a su cargo. ¿Cree que necesita personal de apoyo?

☐ No ☐ Sí ⇨ Empleados ____ Alumnos ____

9. Indique cual es el rango y categoría salarial de su puesto de trabajo.

Escalafón del puesto (Rango salarial): Categoría salarial:

De _____% a _____% ☐A ☐B ☐C ☐D ☐E

☐ No sé ☐No sé

10. En caso de ausencia al trabajo por causa mayor requiere ser remplazado?

☐ Sí ☐ No

11. El puesto requiere de una persona de:

☐ Medio tiempo ☐ Tiempo completo ☐ Otro: _____

12. El puesto requiere primordialmente de una persona:

☐ Soltera ☐ Casada ☐ No importa el estado civil

13. El puesto debe ser ocupado por:

14. Realiza viajes relacionados con su puesto de trabajo:

☐ Muy frecuentes

III. Toma de decisiones

Marca con una "X" la opción que consideres correcta.

1. Grado de rapidez con el que se toman decisiones.	☐ Lento	☐ Moderado	☐ Ágil
2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas.	☐ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas.	☐ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
6. Grado de supervisión que necesita.	☐ Bajo	☐ Medio	☐ Alto

7. Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece (no incluir la junta de personal).

1._____ 3._____

2._____ 4._____

☐ **No pertenece a ninguna junta, pero considero que debería ser miembro de:**

1._____ 3._____

2._____ 4._____

8. Juntas que preside:

1._____ 3._____

2._____ 4._____

9. ¿Qué opinión tiene acerca de la cantidad de juntas en las que se participa en este puesto?

☐ Son demasiadas ☐ Son pocas ☐ Son las necesarias

III. Toma de decisiones (continuación)

10. En seguida se presenta un ejemplo de toma de decisiones para que le sea de utilidad en la redacción de las decisiones más importantes que su puesto exige.

Ejemplo:
Puesto : Director de planta física
Contratar los servicios de una constructora.

Escriba las decisiones que considera más importantes y frecuentes de su puesto.

1._____ 6._____

2._____ 7._____

3._____ 8._____

4._____ 9._____

5._____ 10._____

IV. Objetivo

Los objetivos del puesto describen las metas que se desean alcanzar con el mismo. Su redacción debe comenzar con una acción como: Analizar, supervisar, evaluar, planificar, controlar, ejecutar, actualizar, coordinar, organizar etc.

Ejemplo de un objetivo:

Puesto: Electricista.

Mantener el conjunto de elementos de una instalación eléctrica, en baja y alta tensión, de edificios y viviendas, bajo condiciones de óptima funcionalidad, por medio del mantenimiento preventivo y correctivo.

Redacte el objetivo de su puesto:

_____

_____

_____

_____

_____

IV. Objetivo (continuación)

2. Retos (Indique los principales retos o desafíos actuales del puesto).

Ejemplo de un reto:.

Puesto: Certificación y archivos

Agilizar el proceso de legalización de documentos para los alumnos graduados.

☐ No tiene retos.

1._____

2._____

3._____

4._____

5._____

V. Resumen del puesto

El resumen del puesto consiste en describir en forma textual y breve las principales tareas generales.

Ejemplo:

Puesto: Procesos Administrativos

Elaboración de manuales y formatos de evaluación para la mejoría de la institución.

. Describe de manera general el puesto de trabajo en el que se desempeña:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

VI. Tareas para puesto operativo

1. Semanales:

1.1_____

1.2_____

1.3_____

1.4_____

1.5_____

1.6_____

1.7_____

1.8_____

1.9_____

2.0_____

2. Mensuales:

2.1_____

2.2_____

2.3_____

2.4_____

2.5_____

2.6_____

2.7_____

2.8_____

2.9_____

3.0_____

VI. Tareas para puesto operativo

3. Semestrales:

3.1_____

3.2_____

3.3_____

3.4_____

3.5_____

3.6_____

3.7_____

3.8_____

3.9_____

4.0_____

4. Anuales:

4.1_____

4.2_____

4.3_____

4.4_____

4.5_____

4.6_____

4.7_____

4.8_____

4.9_____

5.0_____

1. Enliste los reportes que elabora y recibe. Indique a quien va dirigido, quien recibe cada reporte, así como la periodicidad: diaria (D), semanal (S), mensual (M) y otras frecuencias.

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a: (puesto)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
No elabora ningún reporte		

IX. Relaciones

Internas.

1. Indique los departamentos con los que se relaciona internamente y catalogue la frecuencia, marcando con una "X" la columna correspondiente.

Departamento	Diaria	Frecuente	Eventual
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			

2. Marca con una "X" como es el grado de dificultad de las relaciones internas.

☐ Bajo ☐ Medio ☐ Alto

Externas.

3. Indique los públicos con los que se relaciona externamente (empresas, instituciones, proveedores, estudiantes, padres) y catalogue la frecuencia, marcando con una "X" la columna correspondiente.

Público	Diaria	Frecuente	Eventual
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			

4. Marca con una "X" como es el grado de dificultad de las relaciones externas en el puesto.

☐ Bajo ☐ Medio ☐ Alto

X. Exigencias

1. Coloque una "X" al lado derecho de la característica según el grado de exigencia que considere necesaria en su puesto.

	Característica	Grado de exigencia	
		Normal	**Alta**
Física	Agudeza visual		
	Agudeza auditiva		
	Agudeza olfativa		
	Buena presentación		
	Vigor muscular		
	Estatura		
	Salud		
Intelectual	Coordinación motriz		
	Aritmética		
	Creatividad		
	Capacidad de juicio		
	Redacción		
	Lectura		
	Ortografía		
Social	Trabajo en equipo		
	Trato con públicos		
	Comunicación verbal		
	Iniciativa		

XI. Perfil Profesional

1. ¿Cuál considera que sea la profesión más adecuada para desempeñar este puesto?

_____

☐ No requiere ninguna profesión

2. Conocimientos. Exigencias intelectuales que considere indispensables para un buen desarrollo de las actividades de este puesto.

Ejemplo: *Técnicas de Presupuestación.*

1._____ 2._____

3._____ 4._____

4. Habilidades para hacer determinadas tareas:

Ejemplo: *Elaborar presupuestos.*

1._____ **2**._____

3._____ 4._____

XI. Perfil profesional (Continuación)

1. Marque con una "X" el nivel de estudio mínimo que considere se requiere para desempeñarse en este puesto.

☐ Primaria
☐ Secundaria
☐ Preparatoria
☐ Técnico
☐ Licenciatura
☐ Maestría
☐ Doctorado

2. Marque con una "X" el / los idiomas que considere se requieren para trabajar en este puesto.

☐ Español ☐ Inglés ☐ Portugués

☐ Otros: _____ _____ _____

3. Campo laboral en el que necesita experiencia previa para desempeñarse en este puesto.

_____

_____

_____

. **Marque con una "X" las condiciones bajo las que trabaja.**

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			
Ventilación			
Higiene			
Orden			
Estrés			
Confort			
Seguridad			
Riesgo de enfermedades			
Riesgo de accidentes			

Comentarios Adicionales: (Escriba en el siguiente espacio alguna inquietud o sugerencia que considere debamos conocer y no estén incluidas en este formato).

_____

_____

_____

_____

_____

NOTA: Al terminar de llenar el formulario favor de entregarlo a su jefe inmediato, quien debe corroborar la información escrita y plasmar su firma, posteriormente el jefe deberá entregarlo al vicerrector para que los revise nuevamente de preferencia con el jefe inmediato y plasmar su firma de aprobación.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA INFORMACIÓN!

Nombre y firma del empleado: **Fecha de elaboración:**

_____ ____de _____del_____

Revisado por: **Aprobado por:**

_____ _____

Jefe inmediato **Vicerrector Financiero**

APÉNDICE D

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO DIRECTIVO

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DIRECTIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Título del puesto: **Código del puesto:**

Departamento: **Fecha de descripción:**

Vicerrectoría: **Responde a:**

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: ☐ **Ninguno**

1.

2.

3.

2. Escalafón y categoría salarial

Escalafón salarial: Categoría salarial:

% Mínimo: ☐A ☐ ☐ ☐ E☐

% Máximo:

3. El puesto requiere de una persona de tiempo completo.

4. Para este puesto el género es indistinto.

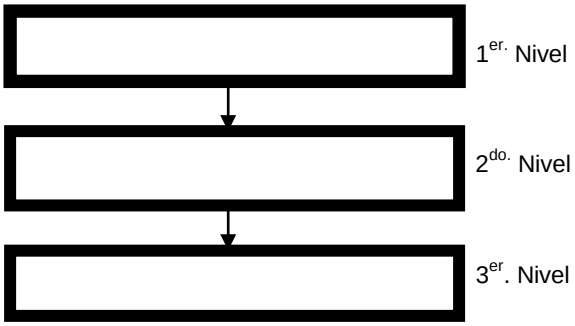
5. Para este puesto el estado civil es indistinto.

6. En este puesto se realizan viajes relacionados con el trabajo frecuentemente.

7. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 8 semanas.

8. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL



IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:

2. Retos:

V. RESUMEN

Resumen de las actividades del puesto:

 Puesto:

VI. FUNCIONES

1. Planeación:
1.1

2. Organización:
2.1

3. Dirección:
3.1

4. Control:
4.1

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:

VIII. RESPONSABILIDADES

Documentos	Equipo	Mobiliario

Materiales	Herramientas	Otros

 Puesto:

IX. RELACIONES

I N T E R N A S

Puesto o departamento	Frecuencia
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

E X T E R N A S

Público	Frecuencia
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Puesto:

X. TOMA DE DECISIONES

1. Grado de rapidez con el que se toman decisiones.	☐ Lento	☐ Moderado	☐ Ágil
2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas.	☐ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas.	☐ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
6. Grado de supervisión que necesita.	☐ Bajo	☐ Medio	☐ Alto

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

Juntas que dirige	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

Puesto:

XI. EXIGENCIAS

	Características	Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		
	Agudeza auditiva		
	Agudeza olfativa		
	Buena presentación		
	Vigor muscular		
	Estatura		
	Salud		
	Coordinación motriz		
Intelectual	Aritmética		
	Creatividad		
	Capacidad de juicio		
	Redacción		
	Lectura		
	Ortografía		
Social	Trabajo en equipo		
	Trato con públicos		
	Comunicación verbal		
	Iniciativa		

La profesión más adecuada para desempeñar este puesto es:

El nivel de estudio como mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Días	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				
Sábado				
Domingo				
Total de horas				

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			
Ventilación			
Higiene			
Orden			
Estrés			
Confort			
Seguridad			
Riesgo de enfermedades			
Riesgo de accidentes			

Puesto:

1. Comentarios adicionales del empleado:

Elaborado por: Fecha de elaboración:

Revisado por: Aprobado por:

Página 9 de 9 Puesto:

APÉNDICE E

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO OPERATIVO

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO OPERATIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Título del puesto: **Código del puesto:**

Departamento: **Fecha de descripción:**

Vicerrectoría: **Responde a:**

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: ☐ **Ninguno**

1.

2.

3.

4.

5.

2. Escalafón y categoría salarial

Escalafón salarial: Categoría salarial:

% Mínimo: ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

% Máximo:

3. El puesto requiere de una persona de tiempo completo.

4. Para este puesto el género es indistinto.

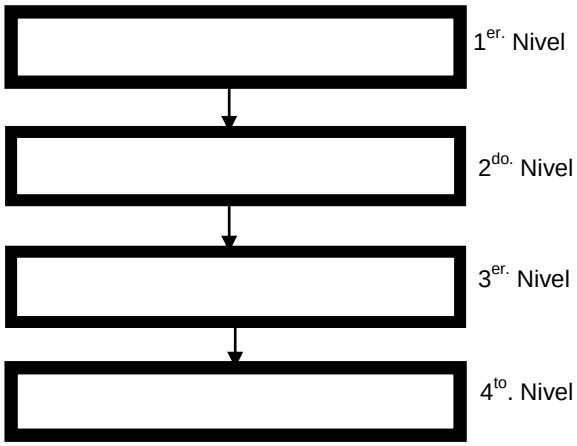
5. Para este puesto el estado civil es indistinto.

6. Este puesto no realiza viajes relacionados con el trabajo.

7. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 1 semana.

8. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL



IV. OBJETIVOS

1.-Objetivos:

2. Retos:

V. RESUMEN

Resumen de las actividades del puesto:

VI. FUNCIONES

1. Semanales:

1.1

2. Mensuales:

2.1

3. Otros periodos:

3.1

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:

VIII. RESPONSABILIDADES

Documentos	Equipo	Mobiliario

Materiales	Herramientas	Otros

 Puesto:

IX. RELACIONES

I N T E R N A S

Puesto o departamento	Frecuencia
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

E X T E R N A S

Público	Frecuencia
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

 Puesto:

X. TOMA DE DECISIONES

1. Grado de rapidez con el que se toman decisiones.	☐ Lento	☐ Moderado	☐ Ágil
2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas.	☐ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas.	☐ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
6. Grado de supervisión que necesita.	☐ Bajo	☐ Medio	☐ Alto

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

Juntas que dirige	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

XI. EXIGENCIAS

	Características	Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		
	Agudeza auditiva		
	Agudeza olfativa		
	Buena presentación		
	Vigor muscular		
	Estatura		
	Salud		
	Coordinación motriz		
Intelectual	Aritmética		
	Creatividad		
	Capacidad de juicio		
	Redacción		
	Lectura		
	Ortografía		
Social	Trabajo en equipo		
	Trato con públicos		
	Comunicación verbal		
	Iniciativa		

La profesión más adecuada para desempeñar este puesto es:

El nivel de estudio como mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Días	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				
Sábado				
Domingo				
Total de horas				

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			
Ventilación			
Higiene			
Orden			
Estrés			
Confort			
Seguridad			
Riesgo de enfermedades			
Riesgo de accidentes			

1. **Comentarios adicionales del empleado:**

Elaborado por: Fecha de elaboración:

Revisado por: Aprobado por:

 Puesto:

APÉNDICE F

FORMATO DE DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCESOS

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/1

Vicerrectoría:		**Fecha:**	
Dirección:		**Elaboró:**	
Departamento:		**Revisó:**	
Nombre del proceso:		**Autorizó:**	

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA

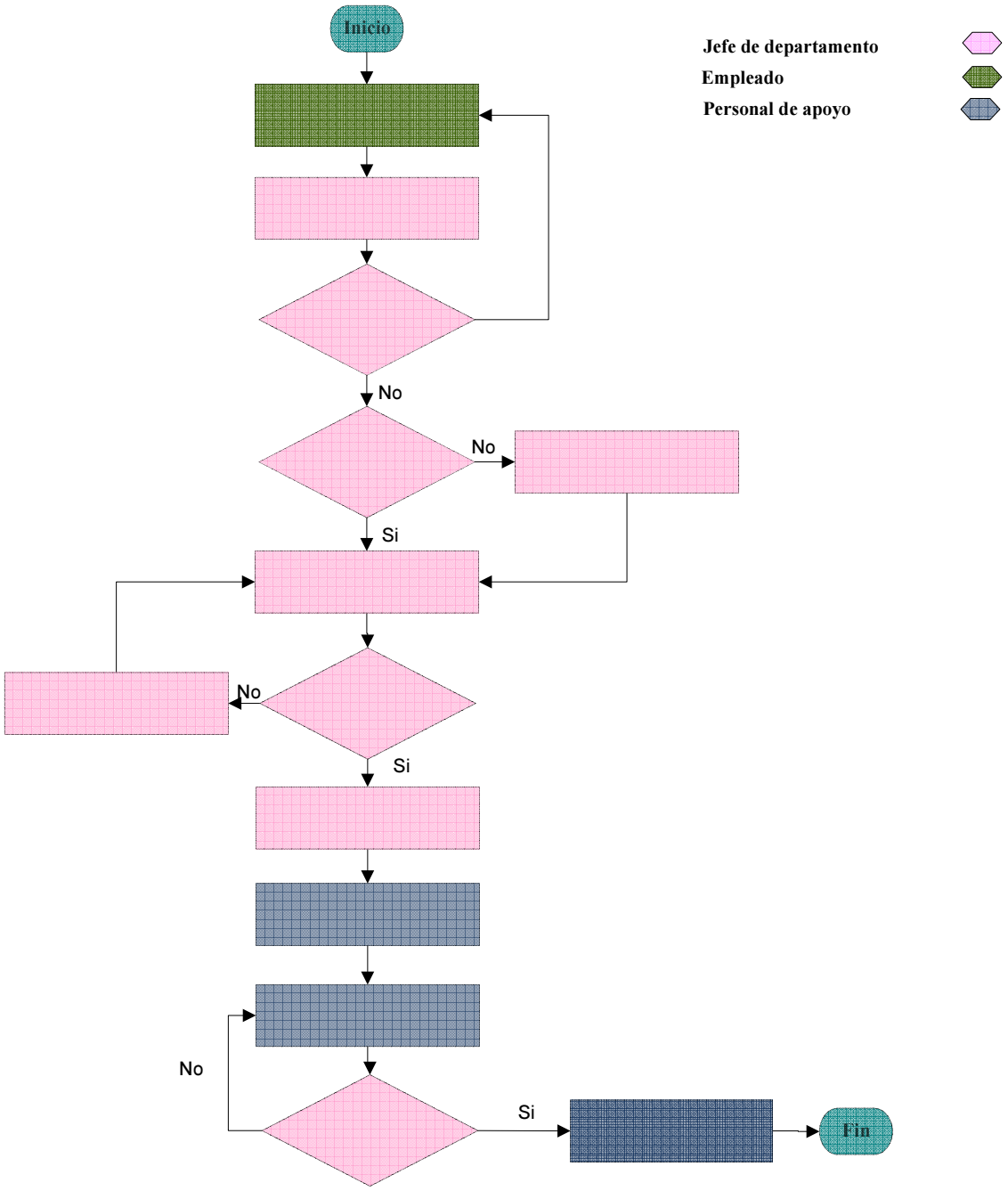
APÉNDICE G

FORMATO DE DIAGRAMA DE FLUJO

Universidad de Montemorelos
Diagrama de flujo de proceso

Vicerrectoría: Departamento: (Pág. 1-1)

Dirección: Proceso:



Elaboró:	Revisó:	Autorizo:	Fecha:

Universidad de Montemorelos

Simbología de diagramas de flujo para la descripción de procesos

Símbolos	Representan
Inicio	Indica el inicio o la terminación del flujograma, puede ser acción o lugar, además en algunas ocasiones se utiliza para personas que reciben o proporcionan información.
Actividad	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
Desición	Este indicador es para tomar decisiones entre dos o mas opciones.
Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
Desplazamiento	Esta flecha sirve para conectar de un símbolo a otro.
Conector de pagina	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.
Documento	Representa cualquier documento o formulario con copias que se utilice, genere o salga del procedimiento.
Inspección	Indica y verifica la correcta implementación de algo.
Color	Representa al encargado de realizar la actividad en el proceso descrito en el diagrama de flujo.

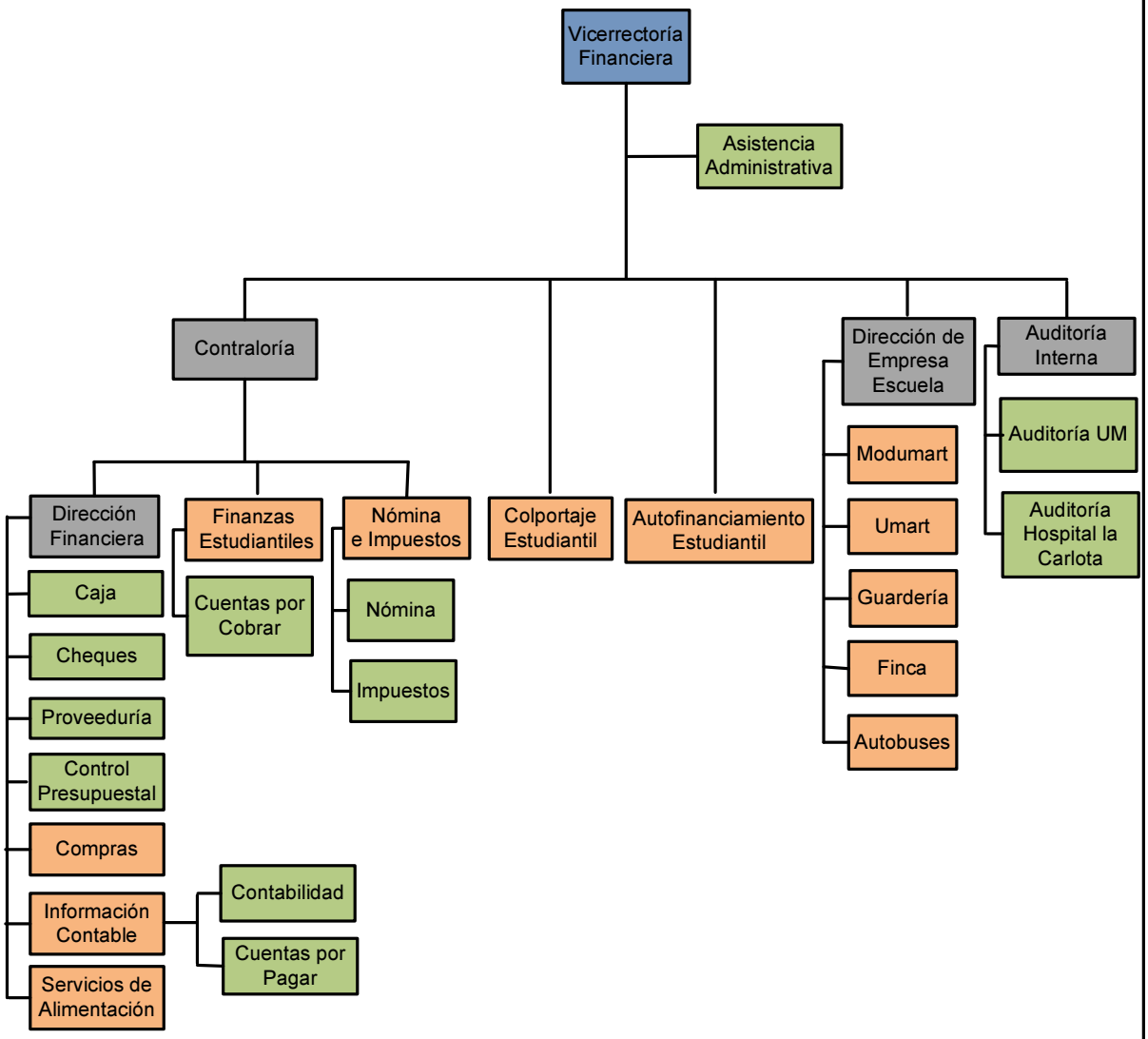
APÉNDICE H

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA VICERRECTORÍA FINANCIERA

Universidad de Montemorelos
Vicerrectoría Financiera

Organigrama

Puestos	Nivel	Color
Vicerrectoría	1o.	
Dirección	2o.	
Coordinación / Jefatura	3o.	
Operativo	4o.	



Elaboró: Anet Santos Revisó: C.P. Joel Sebastián Autorizó: Vicerrectoría Financiera 2010-2011

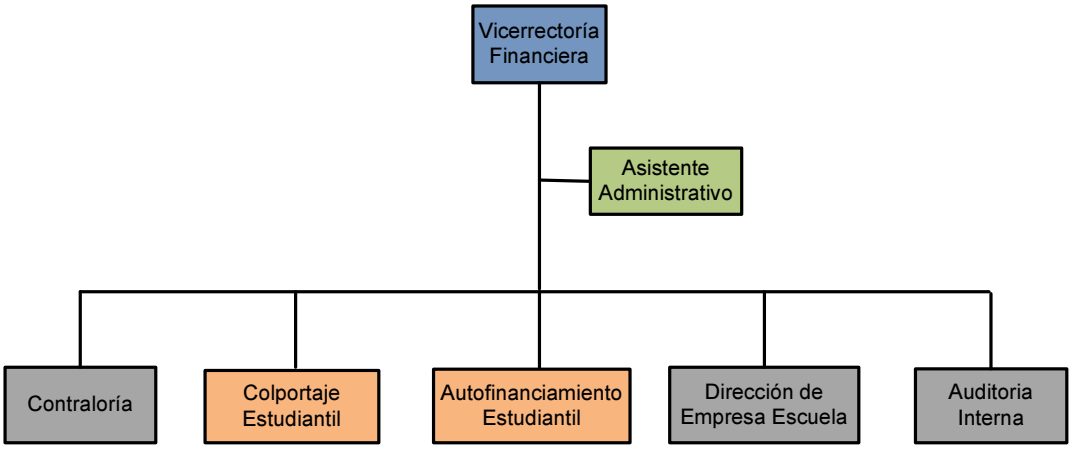
APÉNDICE I

ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIONES DE PUESTO DE LA VICERRECTORÍA FINANCIERA

Universidad de Montemorelos
Vicerrectoría Financiera

Organigrama de la Vicerrectoría Financiera

Puestos	Nivel	Color
Vicerrectoría	1o.	
Dirección	2o.	
Coordinación / Jefatura	3o.	
Operativo	4o.	



Elaboró: Anet Santos Revisó: C.P. Joel Sebastián Autorizó: Vicerrectoría Financiera 2010-2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DIRECTIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Título del puesto: Vicerrector Financiero

Código del puesto: VRFVRF10

Departamento: Vicerrectoría Financiera

Fecha de descripción: 28-Sept-2010

Vicerrectoría: Financiera

Responde a: Rector

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes:

1. Asistente Administrativo
2. Contralor
3. Director Financiero
4. Jefe de Información Contable
5. Jefe de Nómina e Impuestos
6. Jefe de Finanzas Estudiantiles
7. Jefe de Colportaje Estudiantil
8. Jefe de Autofinanciamiento Estudiantil
9. Director de Empresa Escuela
10. Auditor Interno

2. Escalafón y categoría salarial

Escalafón salarial:

% Mínimo: 90

% Máximo: 111

Categoría salarial:

■ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

3. El puesto requiere de una persona de tiempo completo.

4. Para este puesto el género es indistinto.

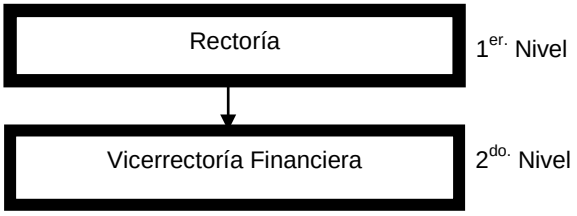
5. Para este puesto el estado civil es indistinto.

6. En este puesto se realizan viajes relacionados con el trabajo ocasionalmente.

7. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 1 semana.

8. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL



IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:

- Coordinar las funciones financieras de industrias escolares, sistemas de información y servicios generales, de manera que faciliten el cumplimiento de la misión de la institución manteniendo solvencia financiera.
- Administrar los recursos financieros de la Universidad de acuerdo a los reglamentos y acuerdos de la Junta de Gobierno.

2. Retos:

- Autorización de descuentos.
- Informes / Reportes.
- Otorgamiento de becas.
- Tener un buen control interno para que el presupuesto no se sobregire.

V. RESUMEN

Resumen de las actividades del puesto: Administrar y custodiar los recursos financieros de la universidad, que los índices de solvencia económica se mantengan estables y que los proyectos de desarrollo de las instalaciones se logren en los plazos establecidos.

VI. FUNCIONES

1. Planeación:
1.1 Elaboración del presupuesto anual institucional.
1.2 Fijación de costos de colegiaturas y servicios.
1.3 Establecer políticas financieras.
1.4 Elaborar proyecciones para el fondo de jubilación.
1.5 Establecer metas a corto y largo plazo para el área financiera.
1.6 Proyectar los índices financieros.
1.7 Elaboración de planes financieros.
1.8 Elaborar presupuestos para las construcciones universitarias aprobadas por la junta de gobierno.

2. Organización:
2.1 Organizar el proceso y calendario para la elaboración del presupuesto.
2.2 Organizar el calendario administrativo de la Vicerrectoría Financiera.
2.3 Organizar el proceso de matricula.
2.4 Suscribir seguros apropiados para las propiedades de la Universidad.

3. Dirección:
3.1 Dirigir comisiones y juntas asignadas por el Rector.
3.2 Supervisar a los directivos administrativos del área.
3.3 Dirigir el trabajo del personal de las oficinas de finanzas de la Universidad.
3.4 Ser presidente de la comisión interna de finanzas.
3.5 Ser secretario de la comisión de finanzas de la Junta de Gobierno.

4. Control:
4.1 Control de desviaciones de lo real con lo presupuestado.
4.2 Control de inversiones de proyectos.
4.3 Proyectos de control interno.
4.4 Control de la cobranza.
4.5 Supervisar y controlar el sistema de contabilidad.
4.6 Presentar mensualmente un estado financiero a los oficiales de la Junta de Gobierno, al Rector y Vicerrectores.
4.7 Custodiar las escrituras de propiedad, fideicomisos, hipotecas y otros documentos legales de la Universidad.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Informe financiero	Semestral	Junta de Gobierno
Estados financieros	Mensual	Tesoreros de la DIA

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Estados financieros	Mensual	Jefe de Información Contable
Ingresos de matrícula	Semestral	Director Financiero
Análisis de las cobranzas	Quincenal	Director Financiero
Flujo de efectivo	Mensual	Director Financiero
Deudas por ayuda educativa de campo	Mensual	Jefe de Finanzas Estudiantiles
Gastos médicos de jubilados	Trimestral	Director de Servicios Generales
Reporte de Auditoria Interna	Mensual	Auditor Interno

VIII. RESPONSABILIDADES

Documentos	Equipo	Mobiliario
Escrituras	Computadora	Escritorio
Fideicomisos		Sillas
Hipotecas		Calculadoras
		Sillones
		Librero

Materiales	Herramientas	Otros
Papelería	Impresora	
	Teléfono	

IX. RELACIONES

I N T E R N A S

Puesto o departamento	Frecuencia
1.Rectoría	Frecuente
2.Dirección Financiera	Frecuente
3.Sistemas	Frecuente
4.Contabilidad	Frecuente
5.Finanzas Estudiantiles	Frecuente
6.Empresa-Escuela	Frecuente
7.Servicios Generales	Frecuente
8.Direcciones de Facultades	Frecuente
9. Vicerrectoría Administrativa	Frecuente
10.Vicerrectoría Académica	Eventual
11. Vicerrectoría Estudiantil	Eventual
12. Auditoria Interna	Frecuente
13. Nómina	Frecuente
14. Control Presupuestal	Frecuente

E X T E R N A S

Público	Frecuencia
1.Bancos	Eventual
2.Estudiantes	Frecuente
3.Padres	Eventual
4.Organizaciones de la Iglesia	Frecuente

X. TOMA DE DECISIONES

1. Grado de rapidez con el que se toman decisiones.	☐ Lento	☐ Moderado	■ Ágil
2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
6. Grado de supervisión que necesita.	■ Bajo	☐ Medio	☐ Alto

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1.Comisión de Finanzas de Junta de Gobierno	6.Consejo Administrativo del Hospital
2.Consejo Universitario	7.Junta Directiva de Editorial Montemorelos
3.Consejo Administrativo	8.Comisión de Negocios
4.Comisión de Administración Financiera	9.Consejo Consultivo de Directores
5. Comisión de Auditoria	10.Junta de Personal

Juntas que dirige	
1.Comisión de Administración Financiera	4.
2.Comisión de Auditoria	5.
3.	6.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.Autorizar adquisiciones de activos fijos	6.Establecer políticas financieras
2.Decidir sobre gastos no presupuestados	7.Decidir en cuanto a estrategias para el mejor funcionamiento de Empresa-Escuela
3.Conseguir financiamiento para la operación y proyectos	8.Fondo de Jubilación
4.Fijar costos de colegiaturas y servicios	9.
5.Autorizar descuentos de diversa índole	10.

XI. EXIGENCIAS

	Características	Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación		X
	Vigor muscular		X
	Estatura	X	
	Salud		X
	Coordinación motriz		X
Intelectual	Aritmética		X
	Creatividad		X
	Capacidad de juicio		X
	Redacción		X
	Lectura	X	
	Ortografía		X
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con públicos		X
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar este puesto es:
Contador Público o Administrador de Empresas

El nivel de estudio como mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:
Licenciatura o Maestría (deseable)

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:
Español, inglés (deseable)

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:
Área Contable y finanzas, tesorería, administración financiera en instituciones educativas en los últimos cinco años. Trabajar en equipo y tener temple para la toma de decisiones.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Días	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas
Lunes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Martes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Miércoles	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Jueves	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Viernes	8:00 a 13:00			5
Sábado				
Domingo				
Total de horas	23 Hrs.	18 Hrs.		41 Hrs.

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación			X
Higiene			X
Orden			X
Estrés			X
Confort			X
Seguridad			X
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes	X		

Elaborado por:	Fecha de elaboración:
C.P. Joel Sebastián Escudero	28 de Septiembre de 2010

Aprobado por:

Dr. Ismael Castillo Osuna
Rector

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO OPERATIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Título del puesto: Asistente Administrativo

Código del puesto: VRFAAD10

Departamento: Vicerrectoría Financiera

Fecha de descripción: 7-Abril-2011

Vicerrectoría: Financiera

Responde a: Vicerrector Financiero

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: ■ **Ninguno**

2. Escalafón y categoría salarial

Escalafón salarial:

% Mínimo: 65

% Máximo: 94

Categoría salarial:

☐A ☐B ■C ☐D ☐E

3. El puesto requiere de una persona de tiempo completo.

4. Para este puesto el género es femenino.

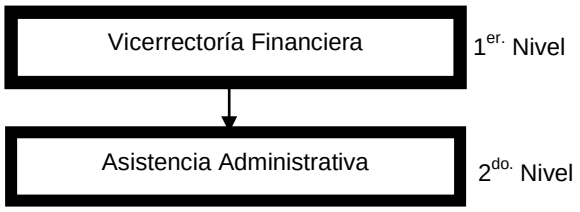
5. Para este puesto el estado civil es indistinto.

6. Este puesto realiza viajes relacionados con el trabajo ocasionalmente.

7. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 1 semana.

8. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL



IV. OBJETIVOS

1.-Objetivos:

- Organizar y planificar la agenda del Vicerrector Financiero y coordinar las diferentes actividades no programadas.
- Planificar los cobros a Instituciones de la Iglesia en Coordinación con Finanzas Estudiantiles.

2. Retos:

- Definir horarios para firmas de cheques.
- Coordinar con la Rectoría algunas juntas extraordinarias.

V. RESUMEN

Resumen de las actividades del puesto: Organizar, planificar, coordinar y definir las diferentes actividades eficazmente de la Vicerrectoría financiera.

VI. FUNCIONES

1. Semanales:
1.1 Agenda de Juntas.
1.2 Agenda de entrevistas programadas.
1.3 Agenda de entrevistas no programadas.
1.4 Atención a padres personalmente.
1.5 Atención a padres por teléfono.
1.6 Atención a alumnos personalmente.
1.7 Atención a alumnos por teléfono.
1.8 Enviar correspondencia.
1.9 Recibir solicitudes diversas y darles trámite.
1.10 Citar a Juntas.

2. Mensuales:
2.1 Asistir a la junta de personal.
2.2 Enviar cobros a campos.
2.3 Juntas diversas.

3. Otros periodos:
3.1 Archivar.
3.2 Depurar archivo.
3.3 Atención a empleados.
3.4 Visitas varias.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Financieros	Mensual	Contabilidad
Auditoria	Mensual	Auditoria
Cobranza	Bimestral o cuando lo solicite el Vicerrector Financiero	Finanzas Estudiantiles

VIII. RESPONSABILIDADES

Documentos	Equipo	Mobiliario
Facturas de carros	Computadora	Escritorio
Escrituras de propiedad de la UM	Impresora	Sillas
Archivos activos	Fax	
Archivos pasivos	Teléfono	
Enciclopedia	Sacapuntas	

Materiales	Herramientas	Otros
Papel		
Carpetas		
Folders		
Sobres		

IX. RELACIONES

I N T E R N A S

Puesto o departamento	Frecuencia
1.Finanzas Estudiantiles	Diaria
2.Dirección Financiera	Diaria
3.Auditoria	Frecuente
4.Contabilidad	Diaria
5.Sistemas	Frecuente
6. Empresa-Escuela	Diaria
7.Rectoría	Frecuente
8.Escuelas	Frecuente

E X T E R N A S

Público	Frecuencia
1.Empresas	Frecuente
2.Instituciones	Frecuente
3.Padres	Diaria
4.Estudiantes	Diaria
5.Bancos	Frecuente

X. TOMA DE DECISIONES

1. Grado de rapidez con el que se toman decisiones.	☐ Lento	■ Moderado	☐ Ágil
2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas.	■ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
6. Grado de supervisión que necesita.	■ Bajo	☐ Medio	☐ Alto

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1.Junta de Personal	4.
2.	5.
3.	6.

Juntas que dirige	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.Orientar a estudiantes con deuda	6.Ir a las facultades para visitar a los estudiantes con compromiso financiero que no han cumplido.
2.Ayudar al estudiante con pases cuando requiere	7.
3.Investigar porque no se aplican los descuentos	8.
4.Enviar cobros a los campos y llamarles para el cobro de los mismos	9.
5.Apoyo al departamento de finanzas	10.

XI. EXIGENCIAS

	Características	Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual	X	
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación	X	
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud		X
	Coordinación motriz	X	
Intelectual	Aritmética	X	
	Creatividad	X	
	Capacidad de juicio		X
	Redacción		X
	Lectura		X
	Ortografía		X
Social	Trabajo en equipo	X	
	Trato con públicos		X
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar este puesto es:
Administrador de Oficinas, Administrador de Empresas, Recursos Humanos, Contador Público.

El nivel de estudio como mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:
Licenciatura

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:
Español, Inglés

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:
En el área administrativa, experiencia con personal, relaciones públicas y relaciones humanas.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Días	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas
Lunes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Martes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Miércoles	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Jueves	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Viernes	8:00 a 13:00			5
Sábado				
Domingo				
Total de horas	23 Hrs.	18 Hrs.		41 Hrs.

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación			X
Higiene			X
Orden			X
Estrés			X
Confort			X
Seguridad			X
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes		X	

Elaborado por:	Fecha de elaboración:
Mtra. Consuelo Margarita Ventura	7 de Abril de 2011

Aprobado por:

C.P. Joel Sebastián Escudero
Vicerrector Financiero

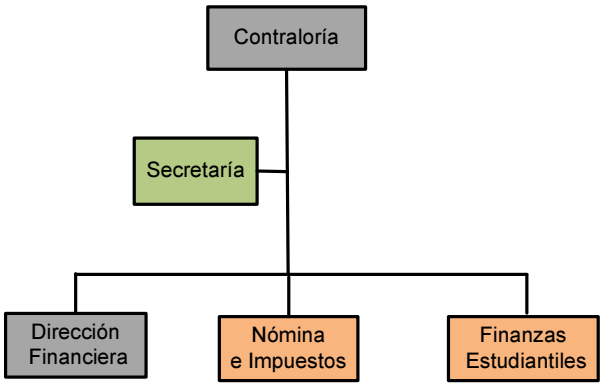
APÉNDICE J

ORGANIGRAMA, DESCRIPCIONES DE PUESTO, DESCRIPCIONES NARRATIVAS DE PROCESOS Y DIAGRAMAS DE FLUJO DE CONTRALORÍA

Universidad de Montemorelos
Vicerrectoría Financiera

Organigrama de Contraloría

Puestos	Nivel	Color
Dirección	2o.	
Coordinación / Jefatura	3o.	
Operativo	4o.	



Elaboró: Anet Santos Revisó: C.P. Eliezer Castellanos Autorizó: Vicerrectoría Financiera 2010-2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DIRECTIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Título del puesto: Contralor

Código del puesto: VRFCON10

Departamento: Contraloría

Fecha de descripción: 21-Sept-2010

Vicerrectoría: Financiera

Responde a: Vicerrector Financiero

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes:

1. Dirección Financiera
2. Finanzas Estudiantiles
3. Nómina e Impuestos
4. Secretaria

2. Escalafón y categoría salarial

Escalafón salarial:

% Mínimo: 85

% Máximo: 109

Categoría salarial:

■ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

3. El puesto requiere de una persona de tiempo completo.

4. Para este puesto el género es indistinto.

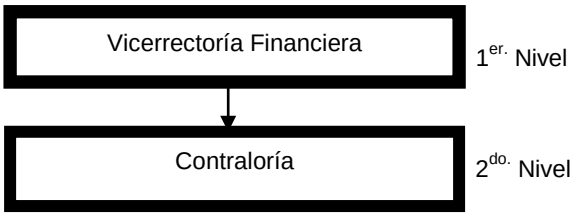
5. Para este puesto el estado civil es casado.

6. En este puesto se realizan viajes relacionados con el trabajo ocasionalmente.

7. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 4 semanas.

8. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL



IV. OBJETIVOS

1. Objetivos: Consolidar y operar el sistema que garantice la operación financiera de la institución en el marco del plan estratégico institucional y que genere informes útiles y oportunos que permitan evaluar el desempeño del mismo plan en comunicación y acuerdo con las unidades operativas.

2. Retos: Control interno y gestión de Información.

V. RESUMEN

Resumen de las actividades del puesto: Asegurar e informar que todos los recursos sean apropiadamente recibidos, gastados y reportados de acuerdo con las políticas de la universidad y del gobierno, a fin de mantener una operación sana y solvente que permita lograr los objetivos de la institución.

VI. FUNCIONES

1. Planeación:

1.1 Aspectos Financieros y administrativos como tesorería, costos, planeación fiscal de sueldos y prestaciones.
1.2 Proyección del presupuesto anual.
1.3 Financiamiento del plan de trabajo anual.
1.4 Realizar el presupuesto.

2. Organización:

2.1 Mejoras del desempeño financiero implementando procedimientos y las herramientas.
2.2 Promover sistema de información financiera y contable que entreguen información financiera significativa.
2.3 Asistir al Vicerrector Financiero en las responsabilidades delegadas.
2.4 Mejorar el desempeño financiero implementando procedimientos y herramientas apropiadas.
2.5 Apoyar en el periodo de matrícula.
2.6 Mantener comunicación con las oficinas administrativas y financieras.
2.7 Informar sobre el uso de los recursos, como son recibidos, gastados y reportados.
2.8 Proveer información financiera y análisis para apoyar las decisiones de la administración,

3. Dirección:

3.1 Liderazgo en el desarrollo de un sistema de control efectivo para salvaguardar los activos de la UM.
3.2 Mantener una operación sana y solvente que permita alcanzar los objetivos de la institución.
3.3 Supervisar los aspectos financieros y administrativos como tesorería, costos, planeación, fiscal, sueldos y prestaciones.
3.4 Mejorar el desempeño financiero implementando los procedimientos y las herramientas apropiadas.
3.5 Liderazgo en el desarrollo de un sistema para el control del efectivo para salvaguardar los activos de la Universidad.
3.6 Coordinar los esfuerzos tanto de las auditorías internas como externas.
3.7 Supervisar los procesos de pagos (incluyendo cuentas por pagar, reembolsos y nómina) para estudiantes, proveedores y personal.
3.4 Proveer sistemas de información financiera y contable que entreguen información financiera significativa.

4. Control:

4.1 Coordinar los esfuerzos tanto de la auditoría interna como la externa y de la División Interamericana.
4.2 Supervisar procesos de pagos (estudiantes, proveedores, personal).
4.3 Administrar el presupuesto de la Universidad.
4.4 Atender las solicitudes de los empleados que lo soliciten.
4.5 Vigilar que las prestaciones de los empleados no se dupliquen.
4.6 Procesar las solicitudes del FEUM.
4.7 Asegurarse de que todos los recursos son recibidos, gastados y reportados de acuerdo a las políticas de la Universidad y del Gobierno.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Índices de solvencia	Mensual	Vicerrector Financiero
Análisis de cobranza	Mensual	Vicerrector Financiero

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Nómina	Quincenal	Nómina e Impuestos
Sobresueldo	Quincenal	Nómina e Impuestos
Anticipos para gastos	Mensual	Nómina e Impuestos

VIII. RESPONSABILIDADES

Documentos	Equipo	Mobiliario
	Laptop	Módulos de Oficina (2)
	Computadoras	Sillones secretariales (2)
		Sillón ejecutivo (1)
		Sillón de sala de espera (1)
		Mesa de trabajo (1)
		Archiveros (2)
		Libreros (2)

Materiales	Herramientas	Otros

IX. RELACIONES

I N T E R N A S

Puesto o departamento	Frecuencia
1.Dirección Financiera	Diaria
2.Finanzas Estudiantiles	Diaria
3.Nómina e Impuestos	Diaria
4.Vicerrectoria Financiera	Diaria
5.Sistemas	Eventual
6.Recursos Humanos	Frecuente
7.Vicerrectoria Administrativa	Frecuente
8.Planta Física	Frecuente
9.Compras	Frecuente
10.Auditoría	Frecuente
11.Contabilidad	Frecuente
12.Direcciones de Facultad	Frecuente

E X T E R N A S

Público	Frecuencia
1.Estudiantes	Frecuente
2.Padres	Eventual
3.Empleados	Diaria
4.Bancos	Frecuente
5.Auditores	Frecuente
6.Proveedores	Eventual

X. TOMA DE DECISIONES

1. Grado de rapidez con el que se toman decisiones.	☐ Lento	☐ Moderado	■ Ágil
2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias.	■ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
6. Grado de supervisión que necesita.	■ Bajo	☐ Medio	☐ Alto

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1.Consejo Administrativo	4.Comisión de Administración Financiera
2.Consejo Consultivo Operativo	5.Junta de Personal
3.Consejo Consultivo de Rectoría	6.

Juntas que dirige	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.Prestaciones a empleados	6.
2.Proyectos no presupuestados	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

XI. EXIGENCIAS

	Características	Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación	X	
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud	X	
	Coordinación motriz	X	
Intelectual	Aritmética		X
	Creatividad		X
	Capacidad de juicio		X
	Redacción	X	
	Lectura	X	
	Ortografía	X	
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con públicos		X
	Comunicación verbal	X	
	Iniciativa	X	

La profesión más adecuada para desempeñar este puesto es:
Contador Público

El nivel de estudio como mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:
Licenciatura

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:
Español

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:
Contabilidad y Finanzas

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Días	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas
Lunes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Martes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Miércoles	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Jueves	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Viernes	8:00 a 13:00			5
Sábado				
Domingo				
Total de horas	23 Hrs.	18 Hrs.		41 Hrs.

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación		X	
Higiene			X
Orden			X
Estrés			X
Confort		X	
Seguridad			X
Riesgo de enfermedades	X		
Riesgo de accidentes	X		

Elaborado por:	Fecha de elaboración:
C.P. Eliezer Castellanos Álvarez	21 de Septiembre de 2010

Aprobado por:

C.P. Joel Sebastián Escudero
Vicerrector Financiero

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/6

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Contraloría	**Revisó:**	C.P. Eliezer Castellanos
Nombre del proceso:	Elaboración del presupuesto de la UM	**Autorizó:**	C.P. Joel Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Calendarizar actividades	Se programan todas las actividades que se llevan a cabo para la realización del presupuesto: 1.Determinación de variables 2. Proyección de salarios 3. Presupuesto de ingresos 4. Presentación de variables al Consejo Consultivo de Operaciones 5. Presentación de variables al Consejo Consultivo de Rectoría 6. Presupuesto de otros ingresos 7. Presupuesto de subsidios 8. Presupuesto operativo 9. Presupuesto de sueldos y prestaciones y maestros por horas 10. Presupuesto de gastos operativos descentralizados 11. Presupuesto de gastos institucionales y otros gastos 12. Revisión con el Consejo Consultivo Operativo 13. Presentación preliminar del presupuesto 14. Presupuesto del Hospital 15. Presupuesto de Clínica Dental 16. Presupuesto de Vida Sana 17. Presupuesto de Oftalmología 18. Presupuesto de Empresa-Escuela 19. Presupuesto total de la UM	Contralor		Calendario de actividades

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 2/6

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Contraloría	**Revisó:**	C.P. Eliezer Castellanos
Nombre del proceso:	Elaboración del presupuesto de la UM	**Autorizó:**	C.P. Joel Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
	20. Presentación del presupuesto al Consejo Administrativo 21. Presentación del presupuesto a la Junta de Gobierno Se indican las fechas en las que los encargados de departamentos deben tener listos los anexos para su revisión antes de integrar el presupuesto.			
2. Presentación de variables	Se realiza una reunión con las siguientes personas: 1. Vicerrector Financiero 2. Contralor 3. Director Financiero 4. Jefe de Información Contable 5. Director de Finanzas Estudiantiles 6. Auditor Interno 7. Jefe de Empresa-Escuela para ver el aumento o disminución de las variables que afectan el presupuesto: 1. Inflación 2. Precios (colegiatura, internado, matricula, crédito on line) 3. Gastos 4. Salarios 5. Tipo de cambio 6. Globales (Becas, descuentos, equipos, planta física, campos clínicos, dirección FACSA, servicio comunitario, reserva para cuentas incobrables, ingreso de los deptos. de apoyo)	Contralor		Variables para el presupuesto

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 3/6

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Contraloría	**Revisó:**	C.P. Eliezer Castellanos
Nombre del proceso:	Elaboración del presupuesto de la UM	**Autorizó:**	C.P. Joel Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
3. Proyección de salarios	El Director de Recursos Humanos presenta la proyección de salarios y junto con el Contralor hacen la revisión.	Contralor / Director de Recursos Humanos		Salarios proyectados
4. Presupuesto de ingresos	Finanzas Estudiantiles presenta el presupuesto de ingresos que contiene: 1. Estudiantes y créditos 2. Precios de créditos 3. Ingresos totales: enseñanza e investigación	Contralor / Jefe de Finanzas estudiantiles / Asistente de Finanzas Estudiantiles		Presupuesto de ingresos
5. Presentación de variables al CCO	Se presentan las variables y otras consideraciones de la Comisión de Presupuesto al Consejo Consultivo Operativo.	Contralor		
6. Presentación de variables al CCR	Se presentan las variables y otras consideraciones de la Comisión de Presupuesto al Consejo Consultivo de Rectoría.	Vicerrector Financiero / Contralor		
7. Presupuesto de otros ingresos	Se realiza con la comisión del presupuesto: 1. Vicerrector Financiero 2. Contralor 3. Director Financiero 4. Jefe de Información contable 5. Jefe de Finanzas Estudiantiles 6. Jefe de Nómina e impuestos 7. Director de Recursos Humanos el presupuesto de otros ingresos que incluye: 1. Vivienda 2. Cafetería 3. Snack 4. Admisiones 5. Pagarés 6. Rentas	Contralor		Presupuesto de otros ingresos

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Contraloría	**Revisó:**	C.P. Eliezer Castellanos
Nombre del proceso:	Elaboración del presupuesto de la UM	**Autorizó:**	C.P. Joel Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
	7. Extensiones 8. Autobuses 9. Finca 10. Hortaliza 11. Intereses sobre inversiones 12. Matrícula extemporánea 13. Manejo de pagarés 14. Donativos 15. Rentas			
8. Presupuesto de subsidios	La comisión del presupuesto realiza el presupuesto de subsidios	Vicerrector Financiero		Presupuesto de subsidios
9. Presupuesto operativo	Con los directores de facultad, coordinadores y jefes de unidades operativas se realiza el presupuesto operativo.	Vicerrector Financiero / Contralor / Director Financiero		Presupuesto operativo
10. Presupuesto de sueldos y prestaciones	El Jefe de Nómina e Impuestos entrega el presupuesto de sueldos y prestaciones y de maestros por horas para su revisión.	Contralor / Jefe de Nómina e Impuestos		Presupuesto de sueldos y prestaciones
11. Presupuesto de gastos operativos descentralizados	El Director Financiero entrega el presupuesto de gastos operativos descentralizados para su revisión.	Contralor / Director Financiero		Presupuesto de gastos operativos descentralizados
12. Presupuesto de gastos institucionales	La comisión del presupuesto se reúne para realizar el presupuesto de gastos institucionales y otros gastos.	Contralor		Presupuesto de gastos institucionales
13. Revisión del presupuesto con el CCO	Se revisa el presupuesto con los jefes de unidad, la Comisión de Administración Financiera y el Consejo Consultivo Operativo y se determina si existen modificaciones. Si existen se			Presupuesto preliminar

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Contraloría	**Revisó:**	C.P. Eliezer Castellanos
Nombre del proceso:	Elaboración del presupuesto de la UM	**Autorizó:**	C.P. Joel Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
	regresa al Contralor para su revisión, si no hay modificaciones, se continúa el proceso.			
14. Presentación preliminar del presupuesto al CCR	Se presenta el presupuesto UM al Consejo Consultivo de Rectoría para su revisión. Si el presupuesto tiene perdida, se reducen los gastos o se ven formas de aumentar los ingresos. Se busca determinar un mínimo del 3% de utilidad.	Vicerrector Financiero / Contralor		
15. Recepción de presupuestos del SHLC	Se recibe de parte del Director Ejecutivo del Hospital La Carlota los siguientes presupuestos: 1. Hospital 2. Clínica Dental 3. Vida Sana 4. Oftalmología	Contralor	Presupuestos del Sistema Hospitalario La Carlota	
16. Recepción del presupuesto de Empresa – Escuela	El Jefe de Empresa-Escuela entrega el presupuesto y se hace la revisión junto con los gerentes de cada empresa-escuela.	Contralor	Presupuesto de Empresa-Escuela	
17. Elaboración del presupuesto	El Contralor integra la información recibida de los departamentos y elabora el presupuesto de la UM.	Contralor		Presupuesto UM
18. Junta con jefes de unidad	Se realiza una junta con los jefes de unidad para informarles como quedó el presupuesto UM.	Vicerrector Financiero / Contralor		
19. Revisión por el Consejo Administrativo	Se presenta el presupuesto final UM al Consejo Administrativo para obtener la aprobación y recomendación a la Comisión de finanzas.	Vicerrector Financiero / Contralor		
20. Entrega a la Comisión de finanzas.	Se presenta el presupuesto final UM a la Comisión de Finanzas para su aprobación. Si hubo	Vicerrector Financiero / Contralor		

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso

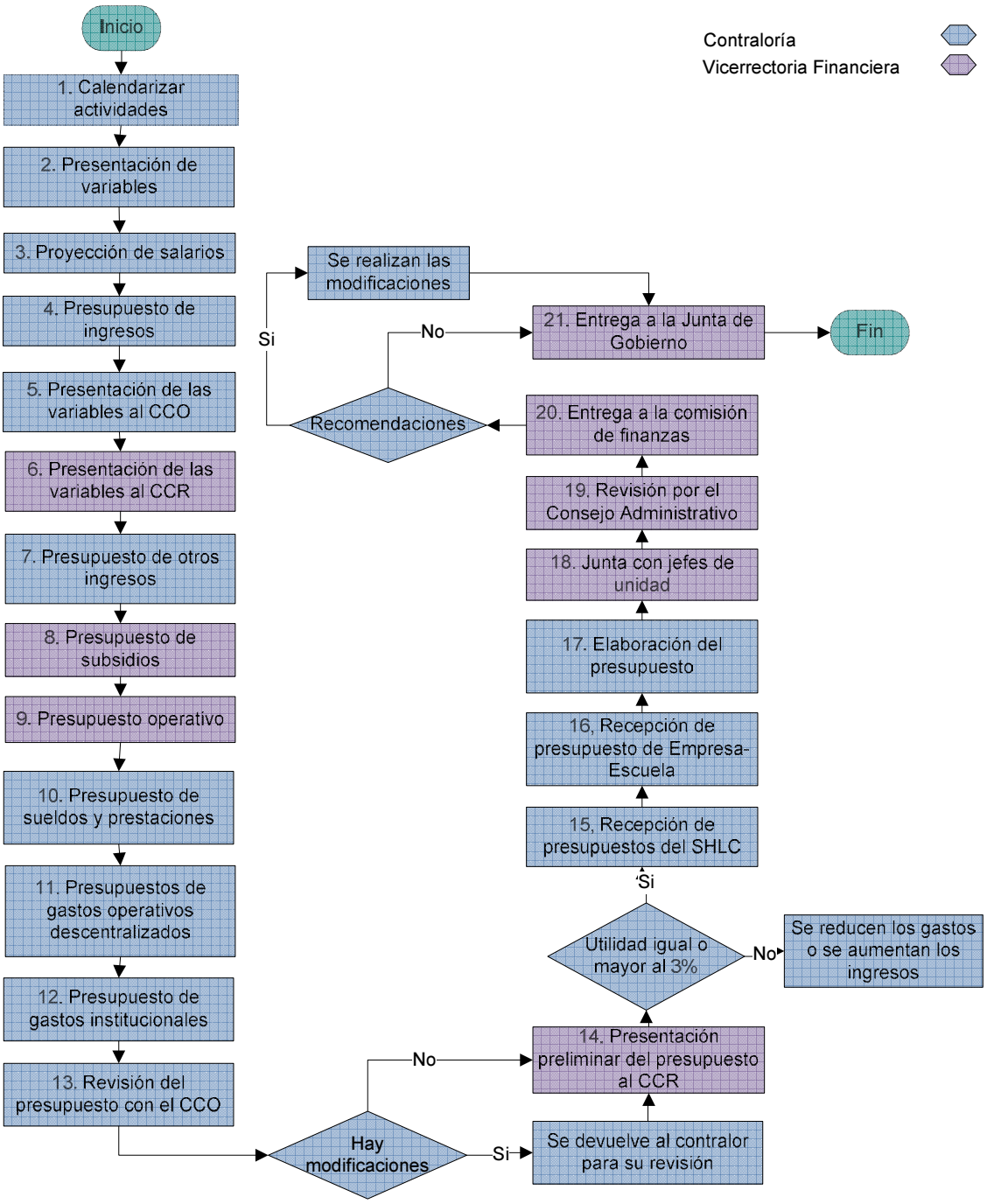
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Contraloría	**Revisó:**	C.P. Eliezer Castellanos
Nombre del proceso:	Elaboración del presupuesto de la UM	**Autorizó:**	C.P. Joel Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
	recomendaciones del Consejo Administrativo, se realizan, si no se continúa con el proceso.			
21. Entrega a la Junta de gobierno.	Finalmente se presenta el presupuesto final UM a la Junta de Gobierno para su aprobación.	Vicerrector Financiero		Presupuesto final UM

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Contraloría | (Pág. 1/1)

Dirección: Contraloría | Proceso: Elaboración del presupuesto de la UM



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Eliezer Castellanos | Autorizó: C.P. Joel Sebastián | Fecha: 2010-2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/2

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Contraloría	**Revisó:**	C.P. Eliezer Castellanos
Nombre del proceso:	Trámite de ayuda educacional para estudios externos de hijos de empleados.	**Autorizó:**	C.P. Joel Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Captura de datos	El empleado se presenta en la oficina de Recursos Humanos para proporcionar los datos de su hijo y se de alta como dependiente en el sistema.	Empleado		
2. Alta en el sistema	Se da de alta en el sistema capturando los siguientes datos: 1. Nombre del empleado 2. Número de nómina 3. Nombre del hijo 4. Carrera 5. Número de matricula	Recursos Humanos	Datos del empleado y del hijo	
3. Solicitud de ayuda	El empleado se presenta en la oficina de Contraloría para solicitar la ayuda para estudios externos de su hijo.		Solicitud de ayuda	
4. Revisión de datos	El Contralor revisa los datos en el sistema y verifica que la carrera elegida sea diferente a las que se ofrecen en la Universidad.	Contraloría		
5. Solicitud de plan de estudios	Se solicita al empleado el plan de estudios de la carrera elegida.	Contraloría	Plan de estudios	
6. Comparación con carreras de la UM	El Contralor entrega el plan de curso recibido del empleado a la Dirección de Registros para que se compare con los planes de curso de las carreras de la Universidad y corroborar que no hay alguna similar en la UM. Si no coincide se continúa con el proceso, si coincide termina.	Dirección de Registros		Plan de estudios

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso | **Pág. 2/2**

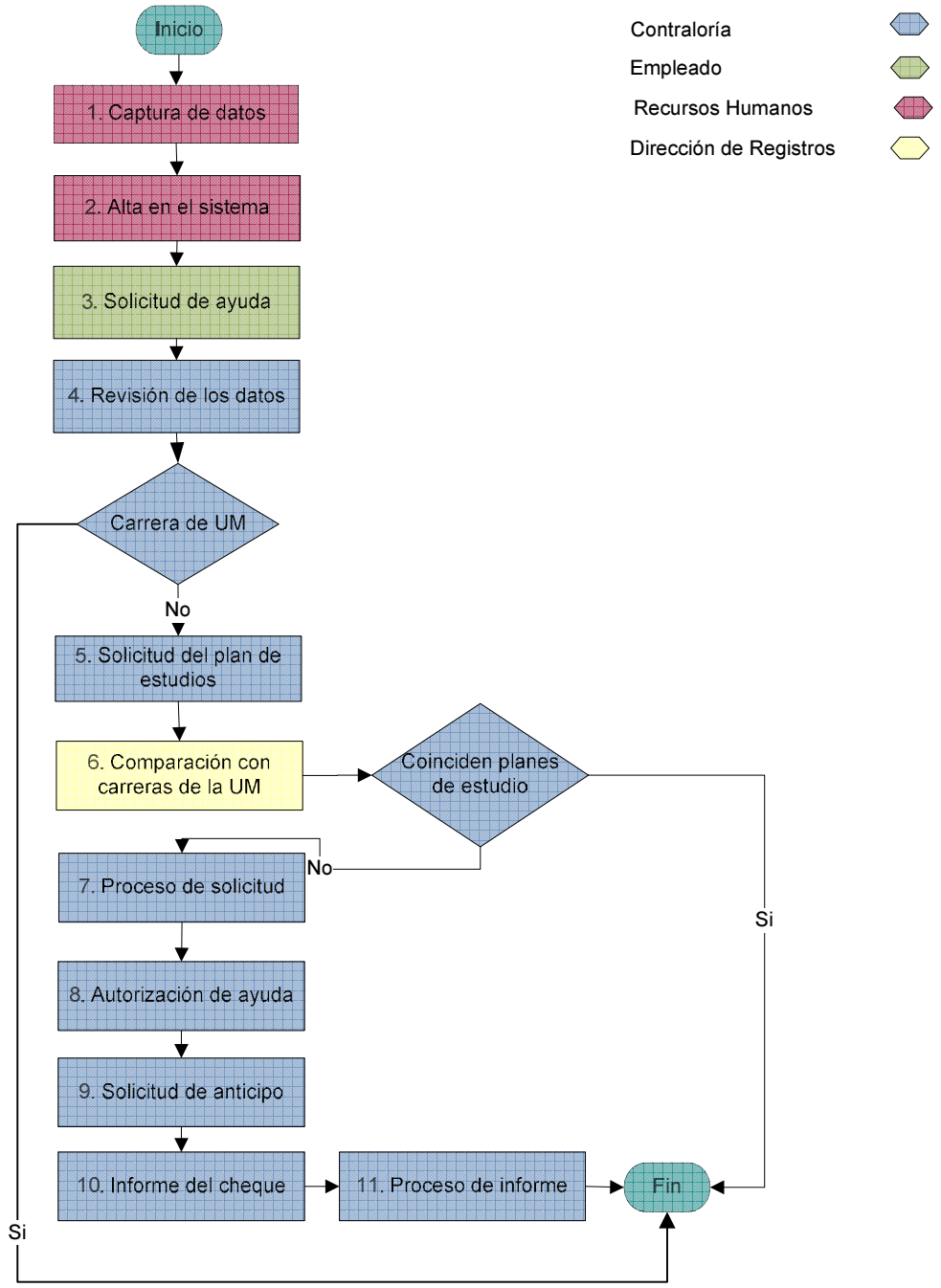
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Contraloría	**Revisó:**	C.P. Eliezer Castellanos
Nombre del proceso:	Trámite de ayuda educacional para estudios externos de hijos de empleados.	**Autorizó:**	C.P. Joel Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
7. Proceso de solicitud.	Se inicia el trámite de ayuda educacional para el hijo.	Contraloría		
8. Autorización de ayuda	Se autorizan los porcentajes de ayuda de enseñanza para el empleado	Contraloría		
9. Solicitud de anticipo	Con la autorización del Contralor se procede a la solicitud del anticipo para la elaboración del cheque.	Contraloría		Solicitud de anticipo
10. Informe de cheque	El empleado realiza el informe del anticipo recibido y lo entrega a contralor para su visto bueno.	Empleado	Informe de cheque	
11. Proceso de informe	El contralor envía el informe al Depto. de cuentas por Pagar para contabilizarlo.	Contraloría		Informe de cheque

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Contraloría | (Pág. 1/1)

Dirección: Contraloría | Proceso: Trámite de ayuda educacional para estudios externos de hijos de empleados



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Eliezer Castellanos | Autorizó: C.P. Joel Sebastián | Fecha: 2010-2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/2

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Contraloría	**Revisó:**	C.P. Eliezer Castellanos
Nombre del proceso:	Trámite de actualización para empleados	**Autorizó:**	C.P. Joel Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Solicitud de actualización	El Empleado llena la solicitud en el portal financiero, la imprime y la entrega en el Depto. de Contraloría	Empleado		Solicitud
2. Autorización del Jefe Inmediato	Se entrega al jefe de departamento para su autorización, si autoriza se continua, si no termina el proceso.	Jefe Inmediato	Solicitud	
3. Autorización del Director de Docencia	Se entrega al Director de Docencia para su autorización. Si autoriza se continua, si no termina el proceso.	Director de Docencia	Solicitud	
4. Entrega en Contraloría	Se entrega la solicitud con las firmas correspondientes: 1. Empleado 2. Jefe inmediato 3. Director de Docencia El contralor verifica la disponibilidad del presupuesto en la cuenta de actualización del empleado. Si está disponible, se continúa con el proceso, si no está disponible se rechaza la solicitud.	Contralor	Solicitud	
5. Verificación de recursos	El contralor verifica que haya los recursos necesarios para solventar el gasto de actualización, si hay, se continúa con el proceso, si no, se informa al empleado para que presente su solicitud posteriormente.	Contralor		

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 2/2

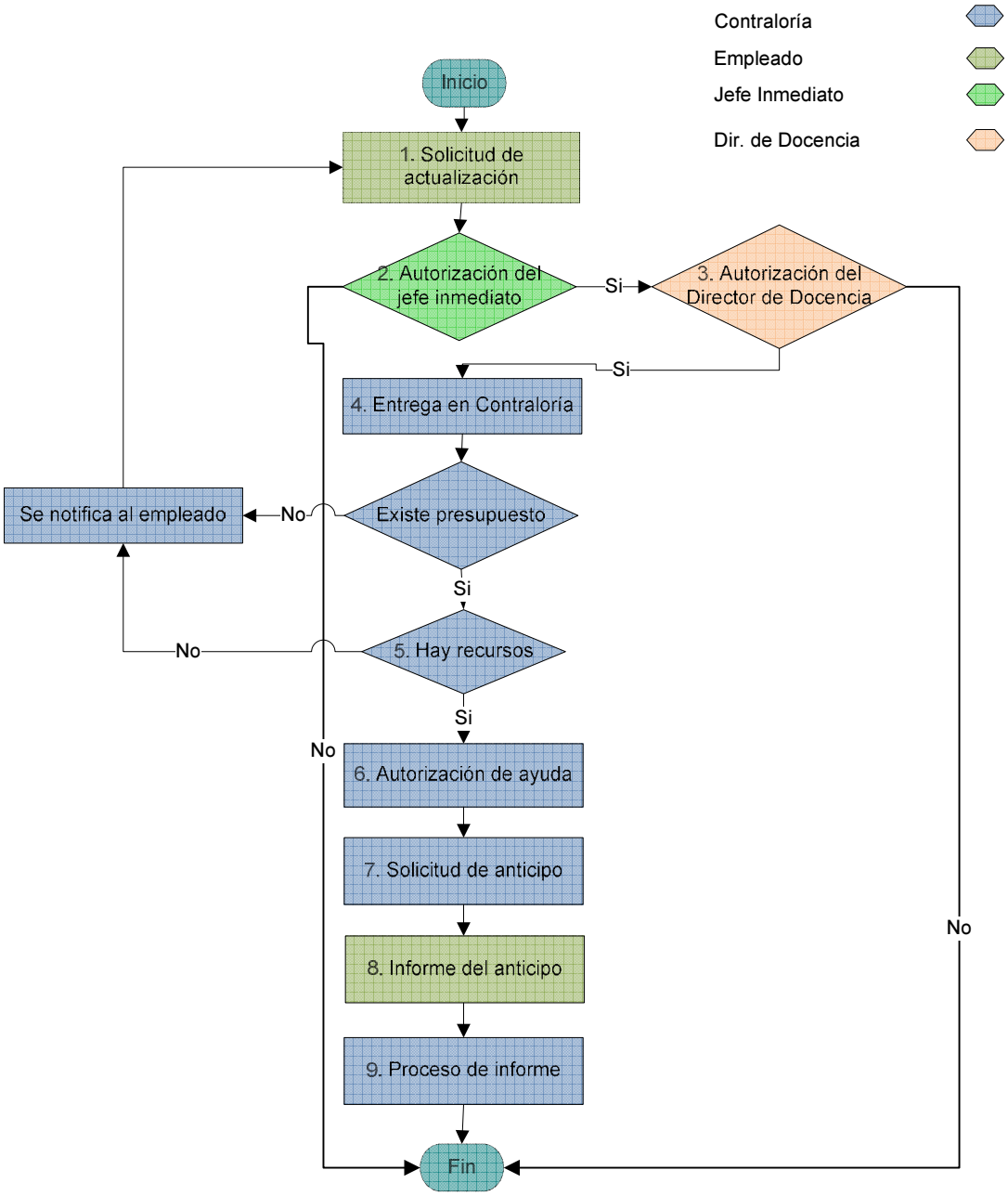
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Contraloría	**Revisó:**	C.P. Eliezer Castellanos
Nombre del proceso:	Trámite de actualización para empleados	**Autorizó:**	C.P. Joel Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
6. Autorización de ayuda.	Una vez verificado el presupuesto y la disponibilidad de recursos, se autoriza la solicitud.	Contralor		
7. Solicitud de anticipo	Una vez autorizado se procede a la solicitud del anticipo para la elaboración del cheque.	Contralor		
8. Informe del anticipo	El Empleado realiza informe del anticipo y lo entrega al contralor para su visto bueno.	Empleado	Informe del anticipo	
9. Proceso de informe	El contralor envía el informe del anticipo al Depto. de Cuentas por Pagar para su contabilización.	Contralor		Informe del anticipo

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Contraloría | (Pág. 1/1)

Dirección: Contraloría | Proceso: Trámite de actualización para empleados



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Eliezer Castellanos | Autorizó: C.P. Joel Sebastián | Fecha: 2010-2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO OPERATIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Título del puesto: Secretaria del Contralor

Código del puesto: VRFCOS10

Departamento: Contraloría

Fecha de descripción: 21-Sept-2010

Vicerrectoría: Financiera

Responde a: Contralor

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: ■ **Ninguno**

2. Escalafón y categoría salarial

Escalafón salarial:

% Mínimo: 65

% Máximo: 94

Categoría salarial:

☐A ☐B ■C ☐D ☐E

3. El puesto requiere de una persona de tiempo completo.

4. Para este puesto el género es femenino.

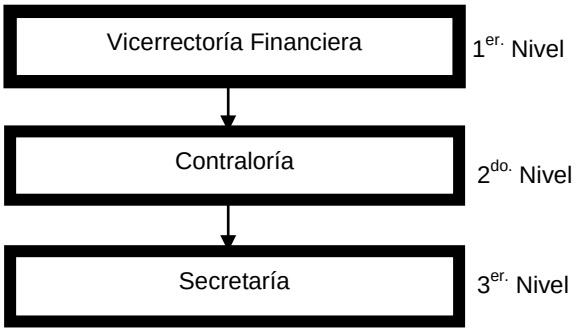
5. Para este puesto el estado civil es indistinto.

6. Este puesto no realiza viajes relacionados con el trabajo.

7. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 4 semanas.

8. En caso de ausencia temporal en el puesto no es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL



IV. OBJETIVOS

1.-Objetivos:

- Controlar cada prestación a fin de que se proporcionen de acuerdo a lo estipulado en el reglamento de la Universidad.
- Apoyar al Contralor en todo lo que tenga que ver con trabajo secretarial, manteniéndolo informado de los procesos de las solicitudes de los empleados.
- Mantener el archivo con los documentos actualizados.

2. Retos:

- Agilizar el proceso de las diferentes solicitudes de prestaciones de los empleados.
- Proporcionar un servicio rápido y dar seguimiento a los trámites del empleado.
- Tener actualizado el archivo para poder atender a cada empleado que solicite un servicio en forma eficiente.

V. RESUMEN

Resumen de las actividades del puesto: Mantener el orden y el control en los prestamos que se otorgan a los empleados.

VI. FUNCIONES

1. Semanales:

1.1 Solicitar a Nómina o a la Dirección Financiera a través de un memorando, la elaboración de los cheques autorizados por el Contralor.
1.2 Llevar un registro minucioso del gasto de las prestaciones autorizadas al empleado.
1.3 Proporcionar al empleado información del trámite de su solicitud.
1.4 Revisar las solicitudes con los registros de prestaciones del empleado, antes de pasarla con el contralor para evitar que se dupliquen.
1.5 Atender con amabilidad y un espíritu de servicio al empleado que llegue a la oficina.
1.6 Dar solución a las necesidades que tienen que ver con contraloría.

2. Mensuales:

2.1 Dar seguimiento a las solicitudes de préstamos de FEUM y enviarlas a la Unión del Norte.

3. Otros periodos:

3.1 Elaborar una lista de los alumnos inscritos cada semestre que tengan saldo deudor, a fin de estar en contacto con ellos durante el semestre para ver la forma de que estén al corriente con sus colegiaturas.
3.2 Asistir a matutina.
3.3 Asistir a la Junta de Personal.
3.4 Asistir a los cursos de actualización del área.
3.5 Asistir a la capacitación del IDP.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Presupuesto anual	Anual	Vicerrectoría Financiera, Control Presupuestal, Dirección Financiera, Rectoría.
Prestaciones (gastos dentales, placas y tenencia, seguro de auto, actualización)	Diario	Empleados

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Colegiaturas	Mensual	ISAR
Presupuestos Dentales	Diario	Centro Dental Lloyd Baum
Seguros de Autos	Diario	Servicios Generales

VIII. RESPONSABILIDADES

Documentos	Equipo	Mobiliario
Expediente de empleados	Computadora	Escritorio
		Sillas
		Archivero
		Librero

Materiales	Herramientas	Otros
Papeleria		

IX. RELACIONES

I N T E R N A S	
Puesto o departamento	**Frecuencia**
1.Nómina	Diaria
2.Dirección Financiera	Diaria
3.Información Contable	Diaria
4.Control Presupuestal	Diaria
5.Recursos Humanos	Frecuente
6.Finanzas Estudiantiles	Frecuente

E X T E R N A S	
Público	**Frecuencia**
1.Estudiantes	Frecuente
2.Bancos	Frecuente
3.División Interamericana	Frecuente
4.Correo Mc Allen	Frecuente
5.Empleados UM	Frecuente

X. TOMA DE DECISIONES

1. Grado de rapidez con el que se toman decisiones.	☐ Lento	☐ Moderado	■ Ágil
2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias.	■ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas.	■ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
6. Grado de supervisión que necesita.	■ Bajo	☐ Medio	☐ Alto

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1.Junta de Personal	4.
2.	5.
3.	6.

Juntas que dirige	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.Autorizar anticipos	6.
2.Atender a empleados en sus prestaciones para su trámite	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

XI. EXIGENCIAS

	Características	Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación		X
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud	X	
	Coordinación motriz	X	
Intelectual	Aritmética	X	
	Creatividad	X	
	Capacidad de juicio	X	
	Redacción		X
	Lectura	X	
	Ortografía		X
Social	Trabajo en equipo	X	
	Trato con públicos		X
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar este puesto es:
Administración de Oficinas

El nivel de estudio como mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:
Licenciatura

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:
Español

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:
Contable y Recursos Humanos. Buena ortografía, ser amable, cortes, discreta.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Días	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas
Lunes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Martes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Miércoles	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Jueves	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Viernes	8:00 a 13:00			5
Sábado				
Domingo				
Total de horas	23 Hrs.	18 Hrs.		41 Hrs.

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación		X	
Higiene			X
Orden			X
Estrés	X		
Confort			X
Seguridad			X
Riesgo de enfermedades	X		
Riesgo de accidentes	X		

1. **Comentarios adicionales del empleado:**

Elaborado por:	Fecha de elaboración:
Carolina Salinas de Castellanos	21 de Septiembre de 2010
Revisado por:	Aprobado por:
C.P. Eliezer Castellanos Álvarez Contralor	C.P. Joel Sebastián Escudero Vicerrector Financiero

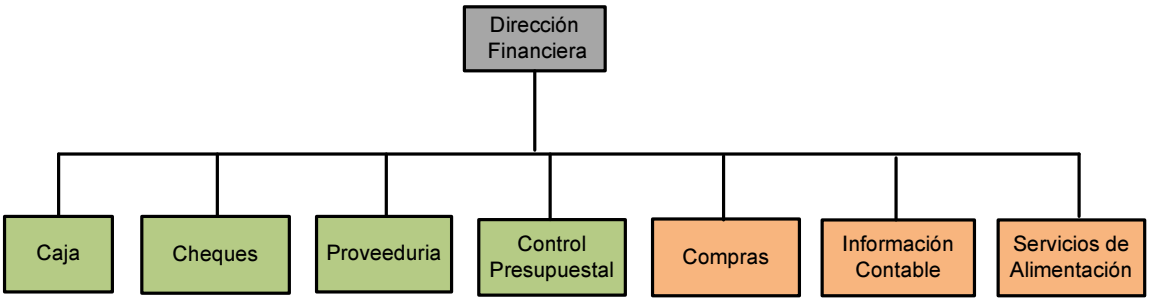
APÉNDICE K

ORGANIGRAMA, DESCRIPCIONES DE PUESTO, DESCRIPCIONES NARRATIVAS DE PROCESOS Y DIAGRAMAS DE FLUJO DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA

Universidad de Montemorelos
Vicerrectoría Financiera

Organigrama de la Dirección Financiera

Puestos	Nivel	Color
Dirección	2o.	
Coordinación / Jefatura	3o.	
Operativo	4o.	



Elaboró: Anet Santos Revisó: C.P. Arturo Sebastián Autorizó: Vicerrectoría Financiera 2010-2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DIRECTIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Título del puesto: Director Financiero

Código del puesto: VRFDRF10

Departamento: Dirección Financiera

Fecha de descripción: 22-Sept-10

Vicerrectoría: Financiera

Responde a: Contralor

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes:

1. Caja
2. Cheques
3. Proveeduría
4. Control Presupuestal
5. Jefe de Compras
6. Información Contable
7. Servicios de Alimentación
8. Conciliaciones

2. Escalafón y categoría salarial

Escalafón salarial:

% Mínimo: 70

% Máximo: 106

Categoría salarial:

■ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

3. El puesto requiere de una persona de tiempo completo.

4. Para este puesto el género es indistinto.

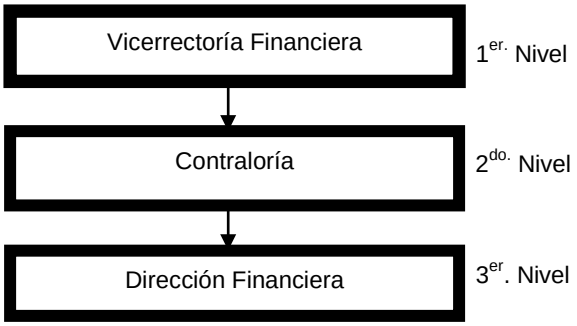
5. Para este puesto el estado civil es indistinto.

6. En este puesto se realizan viajes relacionados con el trabajo ocasionalmente.

7. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 2 semanas.

8. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL



IV. OBJETIVOS

1. Objetivos: Autorizar los gastos de operación e inversiones en el marco del presupuesto aprobado así como de los niveles de efectivo generado, supervisando el sistema de información contable para obtener informes exactos y oportunos.

2. Retos:

- Asegurar y administrar el riesgo institucional, contratar, proveer, evaluar y mantener los servicios generales que la universidad necesita para el buen desempeño.
- Autorización de controles.
- Tener un mejor análisis de la información.
- Supervisar las compras.
- Control y gestión de los recursos financieros.

V. RESUMEN

Resumen de las actividades del puesto: Obtener, asignar, aplicar y salvaguardar los recursos financieros. Velar por la administración del efectivo, tener control del gasto, supervisar el registro de operaciones contables, que las cuentas por cobrar se mantengan en el nivel más bajo, elaborar el presupuesto institucional, entre otras.

VI. FUNCIONES

1. Planeación:
1.1 Participar en la elaboración del presupuesto institucional.
1.2 Establecer las necesidades de personal para el presupuesto.
1.3 Establecer las necesidades de planta física para el presupuesto.
1.4 Establecer las necesidades de equipo para el presupuesto.
1.5 Proyecciones financieras.
1.6 Programar las juntas a realizar en el semestre.
1.7 Inversiones a realizar.
1.8 Presupuestar las compras a realizar.
1.9 Gestión de la tesorería y relaciones con los bancos.
1.10 Elaborar el flujo de efectivo.
1.11 Pago de las obligaciones fiscales de la Universidad.

2. Organización:
2.1 Organizar la matricula en la parte financiera.
2.2 Organizar las compras.
2.3 Organización de la información.
2.4 Organización de cheques y caja.
2.5 Organización de nómina.
2.6 Atención a estudiantes, padre, empleados y jefes de departamento.
2.7 Asistir a cursos de actualización del área.
2.8 Asistir a curso de capacitación del IDP.
2.9 Participación en la supervisión de la cobranza de los estudiantes y otros tipos de pago.

3. Dirección:
3.1 Dar directrices o instrucciones al personal a su cargo.
3.2 Supervisar asuntos fiscales de la institución.
3.3 Analizar el presupuesto ejercido de gastos.
3.4 Supervisar el registro de operaciones contables.
3.5 Análisis de estados financieros.
3.6 Supervisión del sistema contable/financiero.
3.6 Realizar estados financieros.
3.7 Realizar auditorías fiscales.
3.8 Supervisar la contabilidad y los estados financieros generados.
3.9 Supervisar los asuntos fiscales de la institución.
3.10 Desarrollo y supervisión del proceso de compras de la Universidad.
3.11 Supervisar las cuentas por cobrar y por pagar.
3.12 Desarrollar y mantener adecuados procedimientos de controles internos.
3.13 Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.
3.14 Mantener el manual de procedimientos y organización del departamento.

4. Control:
4.1 Llevar control de inversiones.
4.2 Vigilar flujo de efectivo institucional.
4.3 Llevar control del presupuesto.
4.4 Autorizar las solicitudes de control presupuestal.
4.5 Firmar cheques.
4.6 Administrar el presupuesto del departamento.
4.7 Atender solicitudes de compra de equipo.
4.8 Vigilar los niveles de cobranza a estudiantes, instituciones y empleados.
4.9 Revisión de documentos por pagar.
4.10 Administración del efectivo.
4.11 Vigilar y supervisar el adecuado procedimiento del control interno.
4.12 Autorizar gastos de proveeduría.
4.13 Autorizar informes de compras.
4.14 Custodiar valores.
4.15 Control de operaciones.
4.16 Asignación, control y ejecución de los gastos conforme al presupuesto autorizado y a los flujos de efectivo generados para mantener la solvencia y la liquidez de la institución.
4.17 Controlar la entrada y salida de dinero.
4.18 Autorizar a cada unidad operativa para ejercer el presupuesto aprobado conforme a su programación y tomando en cuenta los flujos de efectivo.
4.19 Supervisión y control de los inventarios.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Análisis de cobranza	Quincenal	Administradores/Juntas
Flujo de efectivo	Mensual	Administradores/Juntas
Análisis de matricula	Semanal	Administradores/Juntas
Presupuesto disponible	Semanal	Administradores/Juntas
Análisis Información financiera	Mensual	Administradores
Análisis de saldos deudores, organización y empleados	Mensual	Administradores

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Presupuesto disponible	Semanal	Control Presupuestal
Inversiones	Semanal	Cheques
Conciliaciones	Mensual	Conciliaciones
Entradas de efectivo	Diario	Caja
Gastos de proyectos	Semanal	Control Presupuestal

VIII. RESPONSABILIDADES

Documentos	Equipo	Mobiliario
Chequeras	Computadora	Escritorio
Contratos de Inversión		Silla ejecutiva
Pagares		Sillas

Materiales	Herramientas	Otros
Papelería	Impresora	Dinero
	Sumadora	

IX. RELACIONES

I N T E R N A S

Puesto o departamento	Frecuencia
1.Contabilidad	Diaria
2.Finanzas Estudiantiles	Diaria
3.Compras	Frecuente
4.Conciliaciones	Frecuente
5.Vicerrectoria Financiera	Frecuente
6.Autofinanciamiento Estudiantil	Eventual
7.Directores de Facultad	Frecuente
8.Coordinadores de Carrera	Frecuente
9. Planta Física	Diaria
10.Contraloría	Diaria
11.Auditoría Interna	Frecuente
12.Caja	Diaria
13.Cheques	Diaria
14.Nómina e Impuestos	Frecuente
15.Control Presupuestal	Frecuente
16.Recursos Humanos	Eventual
17.Hospital La Carlota	Eventual
18.Clínica Dental	Eventual
19.Instituto de la Visión	Eventual

E X T E R N A S

Público	Frecuencia
1.Bancos	Frecuente
2.Estudiantes	Frecuente
3.Padre	Eventual
4.Organizaciones /Iglesia	Eventual
5.Proveedores	Eventual
6.Empleados	Frecuente

X. TOMA DE DECISIONES

1. Grado de rapidez con el que se toman decisiones.	☐ Lento	☐ Moderado	■ Ágil
2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias.	■ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
6. Grado de supervisión que necesita.	■ Bajo	☐ Medio	☐ Alto

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1.Consejo Consultivo de Rectoría	4.Consejo Consultivo Operativo
2.Consejo Administrativo	5.Comisión de Normas Financieras Estudiantiles
3.Comisión de Administración Financiera	6.Junta de Personal

Juntas que dirige	
1. Comisión de normas financieras estudiantiles	4.
2.	5.
3.	6.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.Inversiones	6.Préstamos
2.Proyectos imprevistos	7.Añadir más recursos al presupuesto
3.Autorizar necesidades sin presupuesto	8.
4.Conceder más presupuesto	9.
5.Autorizar el presupuesto	10.

XI. EXIGENCIAS

	Características	Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva		X
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación		X
	Vigor muscular		X
	Estatura	X	
	Salud		X
	Coordinación motriz	X	
Intelectual	Aritmética		X
	Creatividad		X
	Capacidad de juicio		X
	Redacción		X
	Lectura		X
	Ortografía		X
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con públicos		X
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar este puesto es:
Contador Público o Administrador de Empresas

El nivel de estudio como mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:
Licenciatura, preferente Maestría

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:
Español, Inglés

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:
Contabilidad y Finanzas

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Días	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas
Lunes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Martes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Miércoles	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Jueves	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Viernes	8:00 a 13:00			5
Sábado				
Domingo				
Total de horas	23 Hrs.	18 Hrs.		41 Hrs.

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación		X	
Higiene			X
Orden		X	
Estrés			*X*
Confort		X	
Seguridad			X
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes	X		

Elaborado por:	Fecha de elaboración:
C.P. Arturo Sebastián Escudero	22 de Septiembre de 2010

Aprobado por:

C.P. Joel Sebastián Escudero
Vicerrector Financiero

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/1

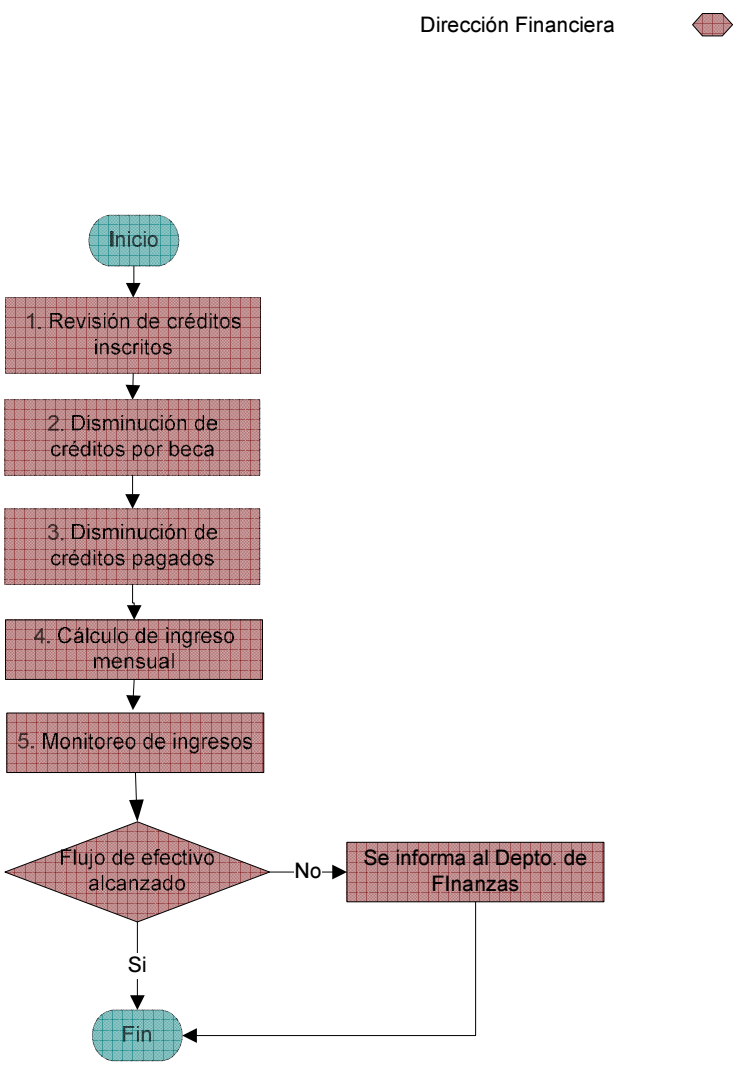
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Dirección Financiera	**Revisó:**	C.P. Arturo Sebastián
Nombre del proceso:	Proyección de entradas de efectivo	**Autorizó:**	C.P. Eliezer Castellanos

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Revisión de créditos inscritos	En el sistema financiero se revisa el total de créditos inscritos en el semestre.	Director Financiero		Total de Créditos inscritos
2. Disminución de créditos por beca	Al total de los créditos inscritos se le restan los créditos de los estudiantes inscritos con beca.	Director Financiero	Créditos con beca	
3.Disminución de créditos pagados	Del total anterior se restan los créditos que ya han sido pagados por el alumno durante la inscripción.	Director Financiero	Créditos pagados	
4. Cálculo de ingreso mensual	El resultado anterior se divide entre el número de pagares que se tendrán durante el semestre, obteniendo el ingreso por mes. Se suman los pagares que se vencerán por mes para obtener el efectivo que se recibirá mensualmente.	Director Financiero	Pagares mensuales	Ingreso mensual
5. Monitoreo de ingresos	El director financiero monitorea lo proyectado con lo real, cada día a través del informe que la cajera le pasa sobre el ingreso por pago de estudiantes y lo compara con lo proyectado. Si el flujo de efectivo cumple con lo proyectado, termina el proceso. Si no se alcanza se alerta al departamento de Finanzas Estudiantiles para tomar las medidas requeridas a fin de obtener una cobranza más eficiente.	Director financiero	Pagos	Información a Finanzas Estudiantiles

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Contraloría | (Pág. 1/1)

Dirección: Contraloría | Proceso: Proyección de entradas de efectivo proyectado



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Arturo Sebastián | Autorizó: C.P. Eliezer Castellanos | Fecha: 2010-2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO OPERATIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Título del puesto: Cajera

Código del puesto: VRFDFC10

Departamento: Caja

Fecha de descripción: 27-Sept-2010

Vicerrectoría: Financiera

Responde a: Director Financiero

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: ■ **Ninguno**

2. Escalafón y categoría salarial

Escalafón salarial:

% Mínimo: 60

% Máximo: 94

Categoría salarial:

☐ A ☐ B ■ C ☐ D ☐ E

3. El puesto requiere de una persona de tiempo completo.

4. Para este puesto el género es femenino.

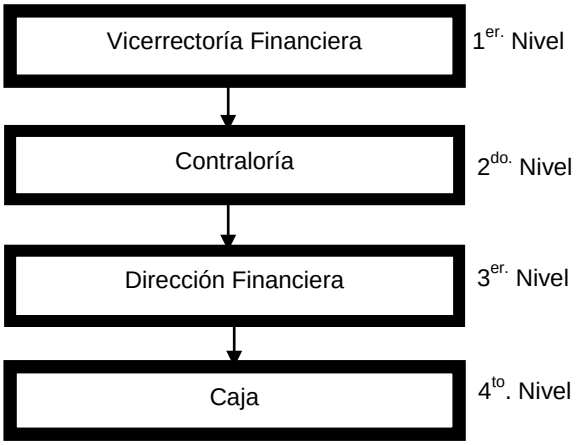
5. Para este puesto el estado civil es indistinto.

6. Este puesto no realiza viajes relacionados con el trabajo.

7. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 4 semanas.

8. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL



IV. OBJETIVOS

1.-Objetivos:

- Recibir los pagos que hacen los alumnos por concepto de colegiaturas, así como pagos por diversos servicios ofrecidos por la Universidad.
- Que el corte de caja al cierre de las actividades cuadre.

2. Retos:

- Dar buen servicio a los clientes.
- Agilizar el proceso de pago del alumno, especialmente en los días de matrícula y fechas de exámenes cuando el flujo de efectivo llega en mayores cantidades.

V. RESUMEN

Resumen de las actividades del puesto: Hacer el corte de caja al cierre de las actividades cada día, enviar el depósito al banco, hacer la póliza de caja diariamente y elaborar un informe de las entradas en efectivo.

VI. FUNCIONES

1. Semanales:
1.1 Recibir pagos de alumnos.
1.2 Recibir pagos o devoluciones en efectivo.
1.3 Recibir pagos de empleados.
1.4 Recibir pagos de cualquier otra persona que necesite hacer un trámite en la caja.
1.5 Preparar depósitos para el banco.
1.6 Enviar los depósitos al banco.
1.7 Realizar el informe de entradas.

2. Mensuales:
2.1 Entregar bonos cada 24 de mes.
2.2 Enviar bonos que se reciben por caja a Accor.

3. Otros periodos:
3.1 Hacer corte de caja diario.
3.2 Hacer póliza de caja diario.
3.3 Hacer un informe detallado de las entradas de efectivo diario.
3.4 Aceptar el pago con cheque y/o tarjeta de crédito.
3.5 Cambio de cheques de dólares a pesos.
3.6 Hacer un cambio de cheque.
3.7 Cambio de Money Order.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Informe entradas a caja	Diario	Director Financiero
Pólizas de Caja	Diario	Contabilidad

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:

VIII. RESPONSABILIDADES

Documentos	Equipo	Mobiliario
Cheques	Computadora	Escritorio
Bonos	Impresora	Silla
	Sumadora	

Materiales	Herramientas	Otros
	Caja Fuerte	Dinero

IX. RELACIONES

I N T E R N A S

Puesto o departamento	Frecuencia
1.Finanzas Estudiantiles	Diaria
2.Información Contable	Diaria
3.Nómina e Impuestos	Frecuente
4.Auditoria	Frecuente
5.Vicerrectoria FInanciera	Frecuente

E X T E R N A S

Público	Frecuencia
1.Estudiantes	Diaria
2.Padres	Diaria
3.Empresas	Frecuente
4.Instituciones Varias	Frecuente
5.Empleados	Diaria

X. TOMA DE DECISIONES

1. Grado de rapidez con el que se toman decisiones.	☐ Lento	☐ Moderado	■ Ágil
2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas.	■ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
6. Grado de supervisión que necesita.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1.Junta de Personal	4.
2.	5.
3.	6.

Juntas que dirige	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.Aceptar cheques y tarjetas de crédito	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

XI. EXIGENCIAS

	Características	Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva		X
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación		X
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud	X	
	Coordinación motriz	X	
Intelectual	Aritmética		X
	Creatividad	X	
	Capacidad de juicio	X	
	Redacción	X	
	Lectura	X	
	Ortografía	X	
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con públicos		X
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar este puesto es:
Administración

El nivel de estudio como mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:
Licenciatura

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:
Español e inglés

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:
Contable

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Días	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas
Lunes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Martes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Miércoles	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Jueves	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Viernes	8:00 a 13:00			5
Sábado				
Domingo				
Total de horas	23 Hrs.	18 Hrs.		41 Hrs.

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación		X	
Ventilación		X	
Higiene			X
Orden			X
Estrés		X	
Confort		X	
Seguridad		X	
Riesgo de enfermedades	X		
Riesgo de accidentes	X		

1. **Comentarios adicionales del empleado:** Considero que deberían poner algún timbre oculto que avise a vigilancia en caso de asalto.

Elaborado por:	Fecha de elaboración:
C.P. Berenice de Jesús Cárdenas	27 de Septiembre de 2010
Revisado por:	Aprobado por:
C.P. Arturo Sebastián Escudero Director Financiero	C.P. Joel Sebastián Escudero Vicerrector Financiero

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/1

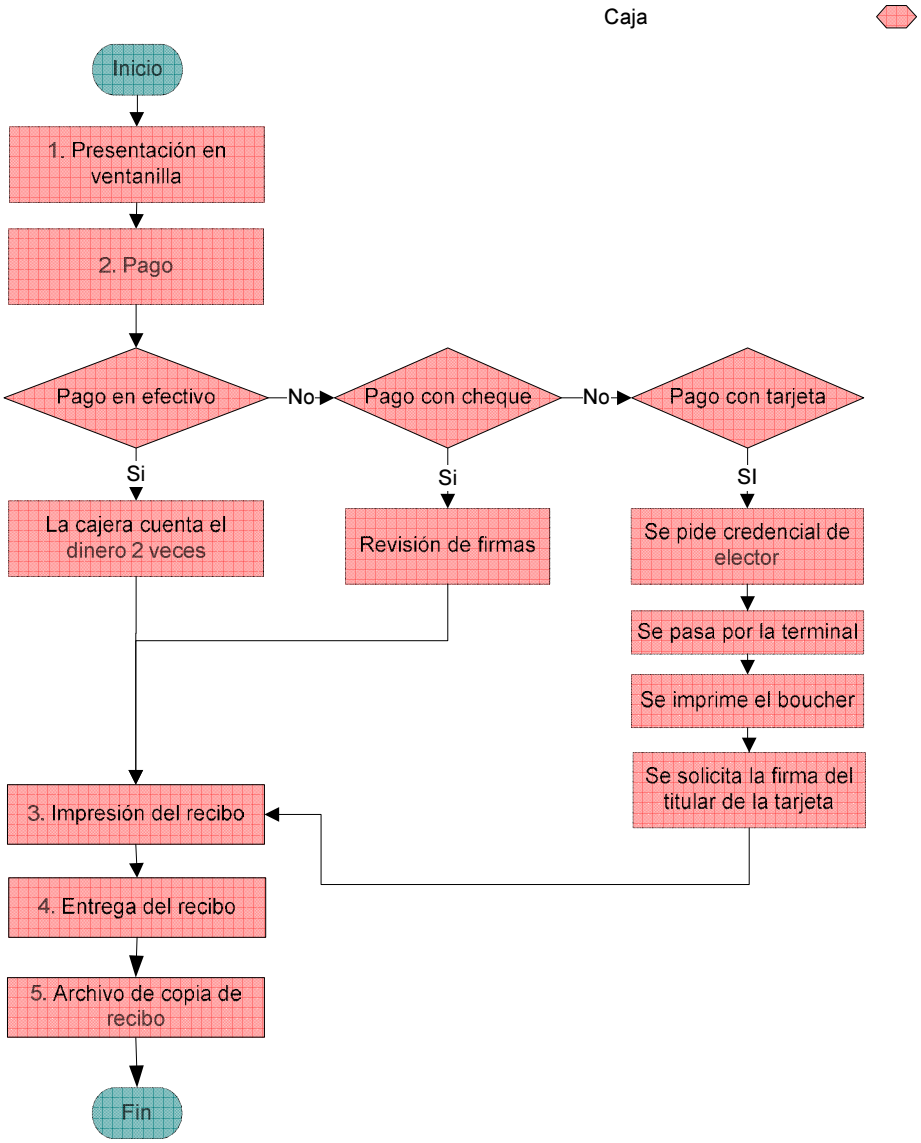
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Caja	**Revisó:**	C.P. Berenice de Jesús
Nombre del proceso:	Ingresos en caja	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Presentación en ventanilla	La persona que hará el pago se presenta en la ventanilla de caja, indicando que realizará un pago o abono a su cuenta, proporcionando los siguientes datos: 1. Nombre 2. Cuenta o razón de pago 3. Número de matricula o número de nomina 4. Cantidad a pagar	Cajera	Datos	
2. Pago	Se entrega la cantidad a pagar ya sea en efectivo, en cheque o con tarjeta de crédito. Cuando el pago es en efectivo la cajera cuenta dos veces el dinero. Si el pago es con cheque la cajera revisa que el cheque cuente con la firma del dueño del cheque y si es con tarjeta de crédito solicitará además de la tarjeta de crédito, la credencial de elector, se pasa por la terminal y una vez impreso el Boucher, se solicita la firma del titular de la tarjeta verificando que esta firma coincida con la de la credencial de elector y se guarda en la caja.	Cajera	Dinero, cheque y/o tarjeta de débito o crédito	
3. Impresión del recibo.	Se imprime el recibo de pago, colocando el sello y la firma de la cajera.	Cajera		
4.Entrega del recibo	Se entrega el recibo original a la persona que realizo el pago.	Cajera		Recibo de pago
5. Archivo de copia de recibo	La copia se archiva para posteriormente entregarla en contabilidad con las pólizas en una esquela llamada “Recibos de pago”	Cajera	Copia de recibo de pago	

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Caja | (Pág. 1/1)

Dirección: Financiera | Proceso: Ingresos de caja



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Berenice de Jesús | Autorizó: C.P. Arturo Sebastián | Fecha: 2010-2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/3

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Caja	**Revisó:**	C.P. Berenice de Jesús
Nombre del proceso:	Corte de caja y emisión de póliza	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Caja chica	Se cuenta el fondo de caja chica ($ 1,550.00) y se guarda en una bolsa.	Cajera		Fondo de caja chica
2. Suma de ingresos	Se hace el corte de tarjetas de crédito, bonos, órdenes de pago, cheque, dólares, efectivo en moneda nacional. El total de la suma debe ser igual al total de los ingresos del día.	Cajera		Total de ingresos del día
3. Órdenes de pago	Se verifica que las órdenes de pago (listado de alumnos [nombre, número de matrícula y cantidad] que hicieron pagos a un numero de referencia de la UM o fichas de depósito) estén firmadas y autorizadas por: 1. Jefe de Finanzas Estudiantiles 2. Contralor 3. Encargada de cheques Si la orden de pago es del mes anterior se verifica que aparezca este pago en los libros del banco, con la persona que tiene acceso al banco por internet (Encargada de cheques); si la orden de pago es de meses anteriores se verifica en conciliaciones que este registrado en los libros del banco y se verifica que este registrado en “nuestros libros”, si no esta se hace el registro. Si no aparece en los registros del banco se regresa a quien lo entrego de igual manera si no está autorizado.	Cajera		
4. Ficha de depósito	Una vez verificados los ingresos, se hace una ficha de depósito al banco que corresponda.	Cajera	Anotación de ingresos	Ficha de depósito

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Caja	**Revisó:**	C.P. Berenice de Jesús
Nombre del proceso:	Corte de caja y emisión de póliza	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
5. Anotación de total	Una vez listas las fichas de depósito, se anota en una libreta las cantidades a depositar por banco. Los depósitos se guardan en una bolsita con su respectiva ficha en la bóveda.	Cajera	Total de ingresos y fichas de depósitos	
6. Entrega de depósitos	Al día siguiente se entrega al vigilante la cantidad a depositar con su respectiva ficha de depósito, firma en la libreta, al lado de la cantidad que lleva para depositar en cada banco.	Vigilante		Depósitos con fichas
7. Recepción de ficha de depósito	Una vez depositado en el banco, el vigilante entrega a la cajera la ficha de depósito sellada por el banco; la cajera lo coteja con el total anotado en la libreta. Si no coinciden las cantidades, el vigilante regresa con el dinero para que la cajera verifique la cantidad enviada, si está bien, la cajera de la UM se comunica con la cajera del banco para aclarar la situación y se envía nuevamente. Si el vigilante ya realizo el depósito y las cantidades no coinciden se habla con la cajera del banco y se envía nuevamente la ficha de depósito para su corrección. Cuando el vigilante extravía la ficha de depósito, se busca en la libreta la cantidad a depositar y se pide a la encargada del banco por internet que busque el depósito, imprima el comprobante y lo firme.	Cajera	Ficha de depósito	
8. Archivar ficha de depósito	La cajera archiva la ficha de depósito en la póliza, y se agrega una hoja impresa en Excel donde se presentan los siguientes datos: 1. Número de cuenta de acuerdo al sistema 2. Banco 3. Cantidad total de la ficha.	Cajera		

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso

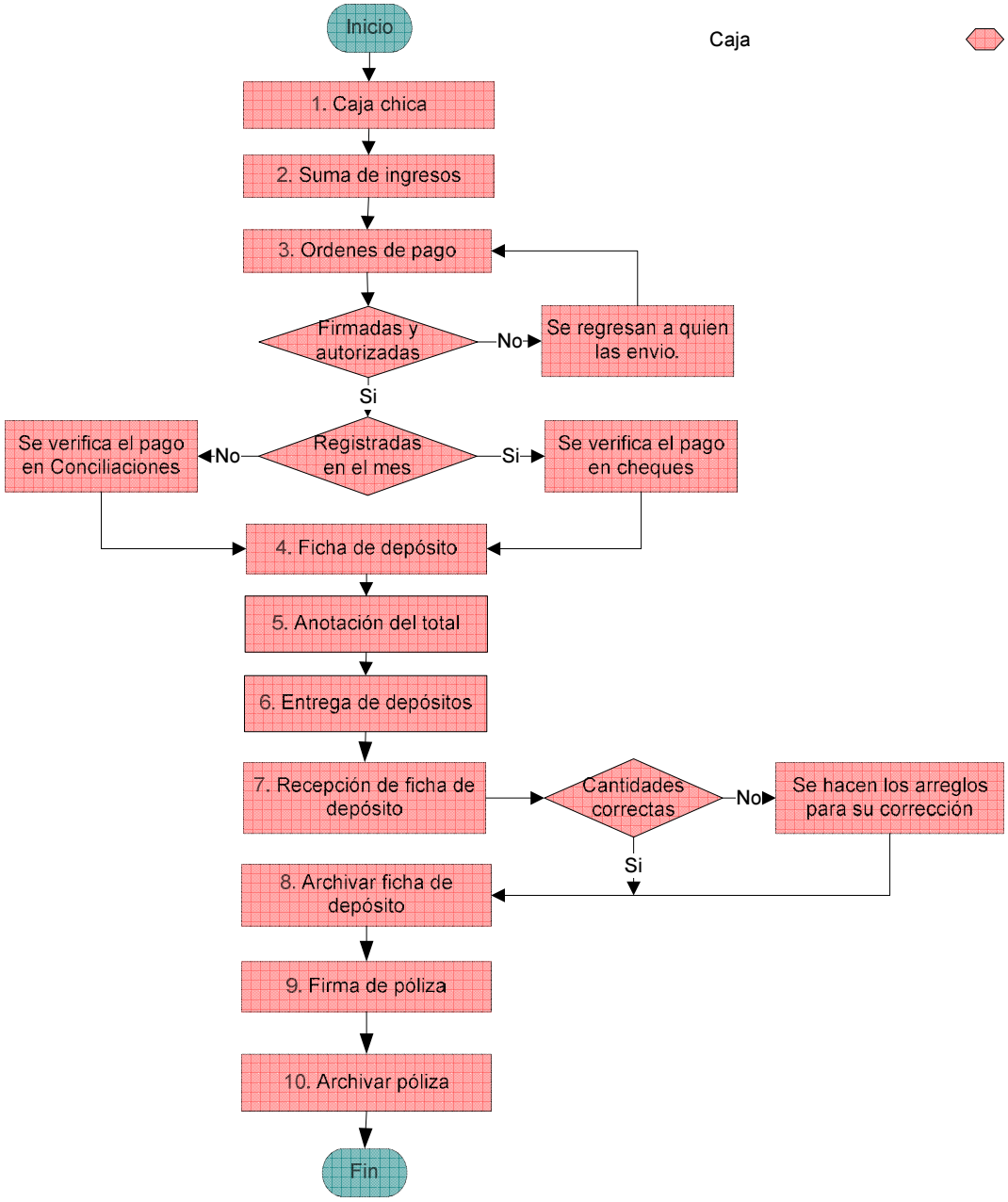
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Caja	**Revisó:**	C.P. Berenice de Jesús
Nombre del proceso:	Corte de caja y emisión de póliza	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
9. Firma de póliza	El total de la póliza debe ser igual al diario; la cajera firma la póliza y se lo pasa al director financiero para que lo firme.	Cajera / Director Financiero		Póliza
10. Archivar póliza	Una vez firmada la póliza se lleva al depto. de contabilidad para ser capturada y archivada.	Información contable.	Póliza con firmas	Póliza

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Caja | (Pág. 1/1)

Dirección: Financiera | Proceso: Corte de caja y emisión de póliza



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Berenice de Jesús | Autorizó: C.P. Arturo Sebastián | Fecha: 2010-2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/3

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Caja	**Revisó:**	C.P. Ruth Olvera
Nombre del proceso:	Reposición de caja chica	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Recepción de caja chica	La encargada de la caja chica recibe un fondo de $15,000.00 para los pagos menores a $1,500.00	Encargada de Cheques	Caja chica	
2. Creación de póliza	La ayudante en ventanilla captura las ordenes de caja pagadas, para tramitar el reembolso de caja chica. Cada póliza tiene una capacidad máxima de 18 movimientos.	Ayudante de ventanilla de cheques		Póliza de ordenes de caja pagadas
3. Verificación de sumas	La encargada de la caja chica recibe la póliza y suma lar órdenes de cheque, verificando que las sumas coincidan con la de la póliza. En caso de no cuadrar se verifica si fue por error del sistema para que el depto. de sistemas lo corrija o si fue error de suma (captura) haga la corrección la ayudante de ventanilla.	Encargada de Cheques		
4. Envío a Cuentas por pagar	Se envía la póliza impresa, junto con las órdenes de caja pagadas para que la encargada de Cuentas por pagar revise y autorice la orden de cheque para la reposición de la caja.	Encargada de Cheques / Cuentas por pagar		Póliza y órdenes de caja pagadas
5. Recepción de orden de cheque	Se recibe la orden de cheque, tanto en papel (junto con las órdenes de caja) como electrónicamente.	Encargada de Cheques	Orden de cheque	
6. Verificación de requisitos	Verificar que la orden de cheque cuente con todos los requisitos siguientes: 1. Firma de autorización 2. Cantidad 3. Nombre del Banco	Encargada de Cheques		
7. Elaboración del cheque	Se imprime a través del sistema financiero, con los siguientes	Encargada de Cheques	Cheque	

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Caja	**Revisó:**	C.P. Ruth Olvera
Nombre del proceso:	Reposición de caja chica	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
	datos: 1. Nombre del encargado de la caja. 2. Cantidad			
8.Firma del cheque	Se entrega el cheque con sus respaldos al director financiero o al contralor en primera instancia para que lo firmen (todos los cheques deben llevar dos firmas); en caso de que no se encuentre ninguno de los dos firmarán en el siguiente orden: 1. Director de Finanzas Estudiantiles 2. Asistente de Finanzas Estudiantiles 3. Jefe de Nómina 4. Asistente del Vicerrector Financiero, y en casos muy necesarios firmarán: 1. Vicerrector financiero 2. Vicerrector administrativo 3. Rector	Encargada de Cheques		Cheque
9.Recepción de cheque firmado	Una vez recabadas las firmas de las personas autorizadas, se recibe el cheque y se entrega al encargado de la caja chica.	Encargada de Cheques	Cheque con firmas	
10. Reposición del fondo	En el día se realizan de 2 a 3 reposiciones de caja, por lo que la encargada de la caja, los cambia cada día por la mañana en el banco, para no descuidar el departamento de cheques. Los días jueves no se maneja caja chica por ser atención a proveedores.	Encargada de Cheques	Efectivo	Cheques

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso

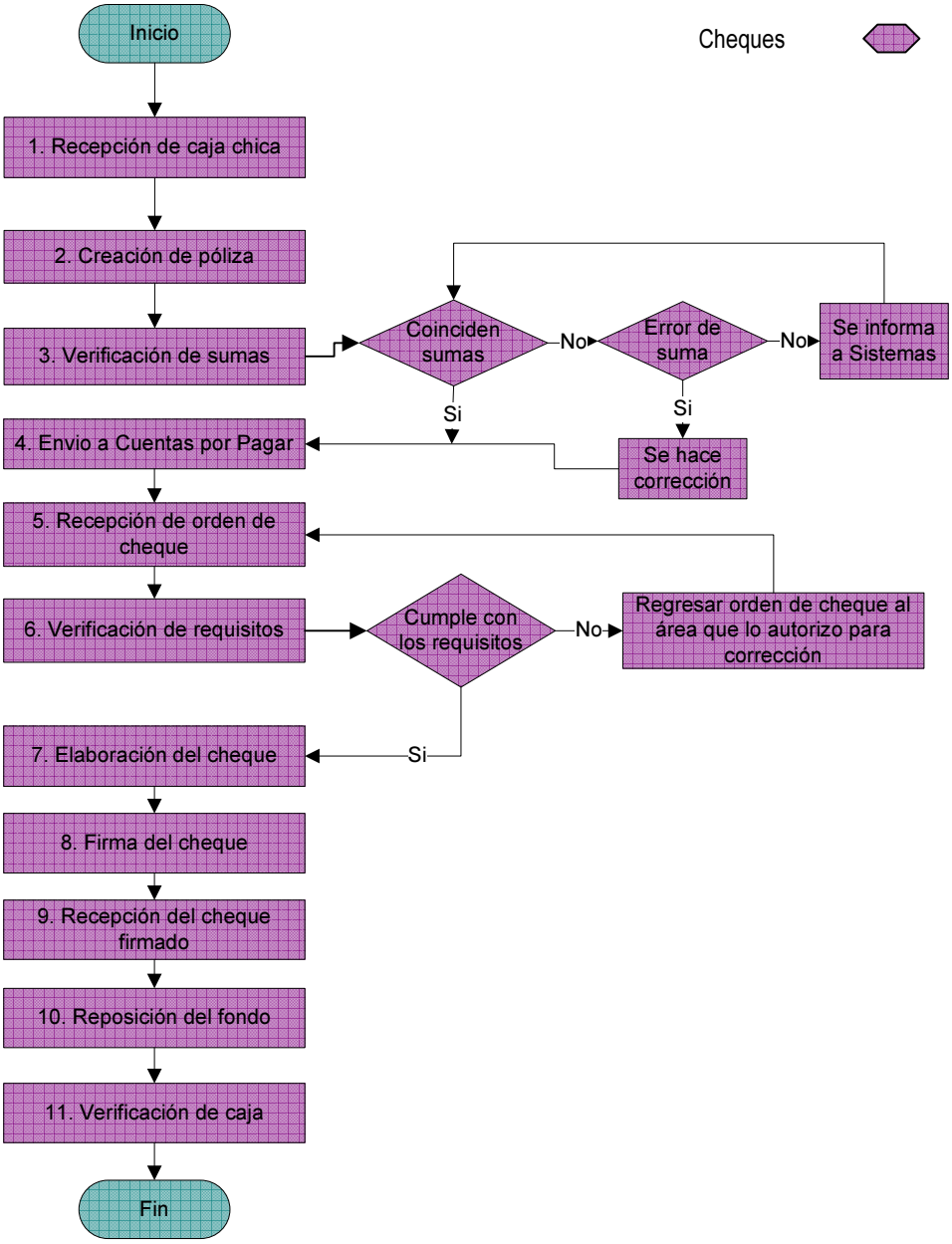
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Caja	**Revisó:**	C.P. Ruth Olvera
Nombre del proceso:	Reposición de caja chica	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
11. Verificación de caja	Una vez a la semana verifica que tenga completa la cantidad del fondo recibido para la caja chica, ya sea en efectivo como con las ordenes de caja chica pagadas.	Encargada de Cheques		

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Cheques | (Pág. 1/1)

Dirección: Financiera | Proceso: Reposición de caja chica



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Ruth Olvera | Autorizó: C.P. Arturo Sebastián | Fecha: 2010- 2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO OPERATIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Título del puesto: Cheques

Código del puesto: VRFDCH1O

Departamento: Cheques

Fecha de descripción: 22-Sept-2010

Vicerrectoría: Financiera

Responde a: Director Financiero

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: ■ **Ninguno**

2. Escalafón y categoría salarial

Escalafón salarial:

% Mínimo: 65

% Máximo: 94

Categoría salarial:

☐ A ☐ B ■ C ☐ D ☐ E

3. El puesto requiere de una persona de tiempo completo.

4. Para este puesto el género es indistinto.

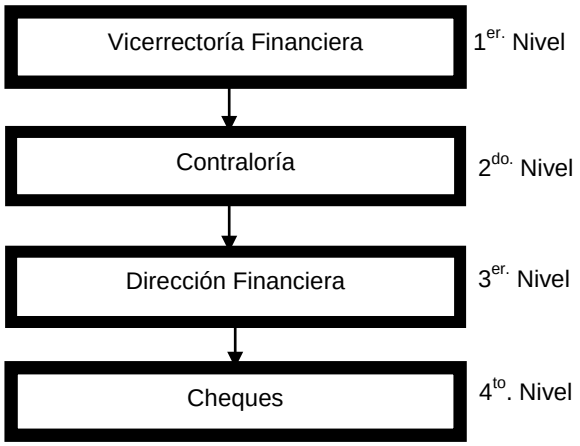
5. Para este puesto el estado civil es indistinto.

6. Este puesto no realiza viajes relacionados con el trabajo.

7. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 2 semanas.

8. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL



IV. OBJETIVOS

1.-Objetivos:

- Verificar que las cuentas del banco tengan suficiente efectivo para operar durante el día.
- Recibir las órdenes de cheques a través del sistema y elaborar los cheques que fueron autorizados por el Director Financiero, el Vicerrector Financiero o del Área de Proveedores.
- Satisfacer las necesidades económicas de los clientes, proveedores y empleados.

2. Retos:

- Proceso de elaboración y entrega de cheques.
- Proceso de transmisión de nóminas.
- Archivo de comprobantes y pólizas de cheques.
- Se requiere de mayor esfuerzo los días de pago a proveedores, para tenerles listos los cheques y verificar que en los bancos haya suficientes fondos para cubrirlos.

V. RESUMEN

Resumen de las actividades del puesto:

- Administrar los recursos financieros.
- Tener buenas relaciones con los clientes, proveedores y empleados.
- Mantener en orden la documentación.
- Informar al Director Financiero la situación de las cuentas bancarias y fecha de vencimiento de las inversiones.
- Que todos los pagos se realicen a tiempo tanto a los empleados como a jubilados, proveedores, impuestos y compromisos contraídos por la institución.

VI. FUNCIONES

1. Semanales:
1.1 Elaboración de cheques.
1.2 Pago de caja chica.
1.3 Traspasos a cuentas.
1.4 Atención al público.
1.5 Atender llamadas telefónicas.
1.6 Pago a proveedores.

2. Mensuales:
2.1 Pago de quincenas.
2.2 Pago de ayuda de renta.
2.3 Pago de bonos de despensa.
2.4 Pago de diezmos.
2.5 Pago de préstamos.
2.6 Pago a jubilados.
2.7 Pago al IMSS.
2.8 Pago de impuestos.

3. Otros periodos:
3.1 Pago a empleados que estudian en el extranjero.
3.2 Pago de Seguros.
3.3 Realizar cheques para empleados con retención de salario.
3.4 Manejo de caja chica.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Depósitos a estudiantes	Diario	Finanzas Estudiantiles
Traspaso de cuentas	Diario	Información Contable
Pago de rentas	Mensual	Información Contable
Nómina de Jubilados	Mensual	Información Contable

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:

VIII. RESPONSABILIDADES

Documentos	Equipo	Mobiliario
Cheques elaborados	Computadoras (3)	Modular de madera
Cheques en blanco	Impresoras (2)	

Materiales	Herramientas	Otros
Caja Chica		Dinero

IX. RELACIONES

I N T E R N A S

Puesto o departamento	Frecuencia
1.Finanzas Estudiantiles	Diaria
2.Control Presupuestal	Diaria
3.Nómina e Impuestos	Diaria
4.Auditoria Interna	Diaria
5.Información Contable	Diaria

E X T E R N A S

Público	Frecuencia
1.Bancos	Diaria
2.Estudiantes	Diaria
3.Proveedores	Diaria
4.Padres	Diaria
5.Empleados	Diaria
6.Otros departamentos	Diaria

X. TOMA DE DECISIONES

1. Grado de rapidez con el que se toman decisiones.	☐ Lento	☐ Moderado	■ Ágil
2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
6. Grado de supervisión que necesita.	■ Bajo	☐ Medio	☐ Alto

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1.Junta de Personal	4.
2.	5.
3.	6.

Juntas que dirige	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.Hacer traspasos	6.
2.Hacer los pagos necesarios	7.
3.Entrega de cheques fuera de fecha	8.
4.Movimiento de inversiones	9.
5.	10.

XI. EXIGENCIAS

	Características	Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva		X
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación	X	
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	X
	Salud		
	Coordinación motriz	X	
Intelectual	Aritmética	X	
	Creatividad	X	
	Capacidad de juicio	X	
	Redacción	X	
	Lectura	X	
	Ortografía	X	
Social	Trabajo en equipo	X	
	Trato con públicos		X
	Comunicación verbal	X	
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar este puesto es:
Administrador de Empresas o Contador Público.

El nivel de estudio como mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:
Licenciatura

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:
Español

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:
Tener buen trato con los clientes, proveedores y empleados.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Días	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas
Lunes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Martes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Miércoles	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Jueves	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Viernes	8:00 a 13:00			5
Sábado				
Domingo				
Total de horas	23 Hrs.	18 Hrs.		41 Hrs.

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación			X
Higiene			X
Orden			X
Estrés			X
Confort			X
Seguridad			X
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes	X		

Elaborado por:	Fecha de elaboración:
C.P. Ruth Olvera Moreno	22 de Septiembre de 2010
Revisado por:	Aprobado por:
C.P. Arturo Sebastián Escudero Director Financiero	C.P. Joel Sebastián Escudero Vicerrector Financiero

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/3

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Cheques	**Revisó:**	C.P. Ruth Olvera
Nombre del proceso:	Pago con cheque	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Recepción de orden de cheque	Se recibe la orden electrónica para realizar el cheque, de las áreas de Contraloría, Nómina, Cuentas por pagar o Finanzas Estudiantiles.	Encargada de Cheques	Orden de Cheque	
2. Verificación de requisitos	Verificar que la orden de cheque cuente con todos los requisitos siguientes: 1. Firma de autorización 2. Cantidad 3. Indicación si es cheque o transferencia 4. Nombre del banco 5. Impreso en chequera especial 6. Que traiga los respaldos debidamente autorizados para dicho pago. Si cuenta con todos los requisitos se sigue con el proceso, pero si no, se regresa la orden de cheque.	Encargada de Cheques		
3. Elaboración del cheque	Se imprime a través del sistema financiero, con los siguientes datos: 1. Nombre 2. Cantidad	Encargada de Cheques	Cheque	
4.Firma del cheque	Se entrega el cheque con sus respaldos al director financiero o al contralor en primera instancia para que lo firmen (todos los cheques deben llevar dos firmas); en caso de que no se encuentre ninguno de los dos firmarán en el siguiente orden: 1. Director de Finanzas Estudiantiles 2. Asistente de Finanzas Estudiantiles 3. Jefe de Nómina 4. Asistente del Vicerrector	Encargada de Cheques		Cheque

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Caja	**Revisó:**	C.P. Ruth Olvera
Nombre del proceso:	Pago con cheque	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
	Financiero, y en casos muy necesarios firmarán: 1. Vicerrector financiero 2. Vicerrector administrativo 3. Rector			
5.Recepción de cheque firmado	Una vez recabadas las firmas de las personas autorizadas, se recibe el cheque en el depto. de Cheques.	Encargada de Cheques	Cheque con firmas	
6.Cheque archivado	Se archiva el cheque en espera de que se entregue en las fechas programadas.	Encargada de Cheques		
7.Se presenta el beneficiario	A los proveedores se les paga exclusivamente los días jueves, en caso de empleados y estudiantes, de lunes a miércoles y los viernes.	Encargada de Cheques		
8.Firma copia del cheque	La copia del cheque será firmado únicamente por el beneficiario, anotando al mismo tiempo su nombre.	Empleado		Copia del Cheque
9. Entrega del cheque	El cheque será entregado previa firma y nombre del beneficiario, presentando su identificación Se recibe la copia firmada y se entrega el cheque.	Empleado	Copia del Cheque	Cheque
10. Archivo de pólizas	Se archiva la póliza con sus respectivos comprobantes en la carpeta respectiva por tipo de banco. Las esquelas con las pólizas se entregan a finales del siguiente mes, una vez entregados los cheques del mes. Se entregan las pólizas y se lleva un formato indicando: 1. Número de cuenta	Encargada de Cheques	Confirmación de recepción y revisión de pólizas.	Pólizas

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso

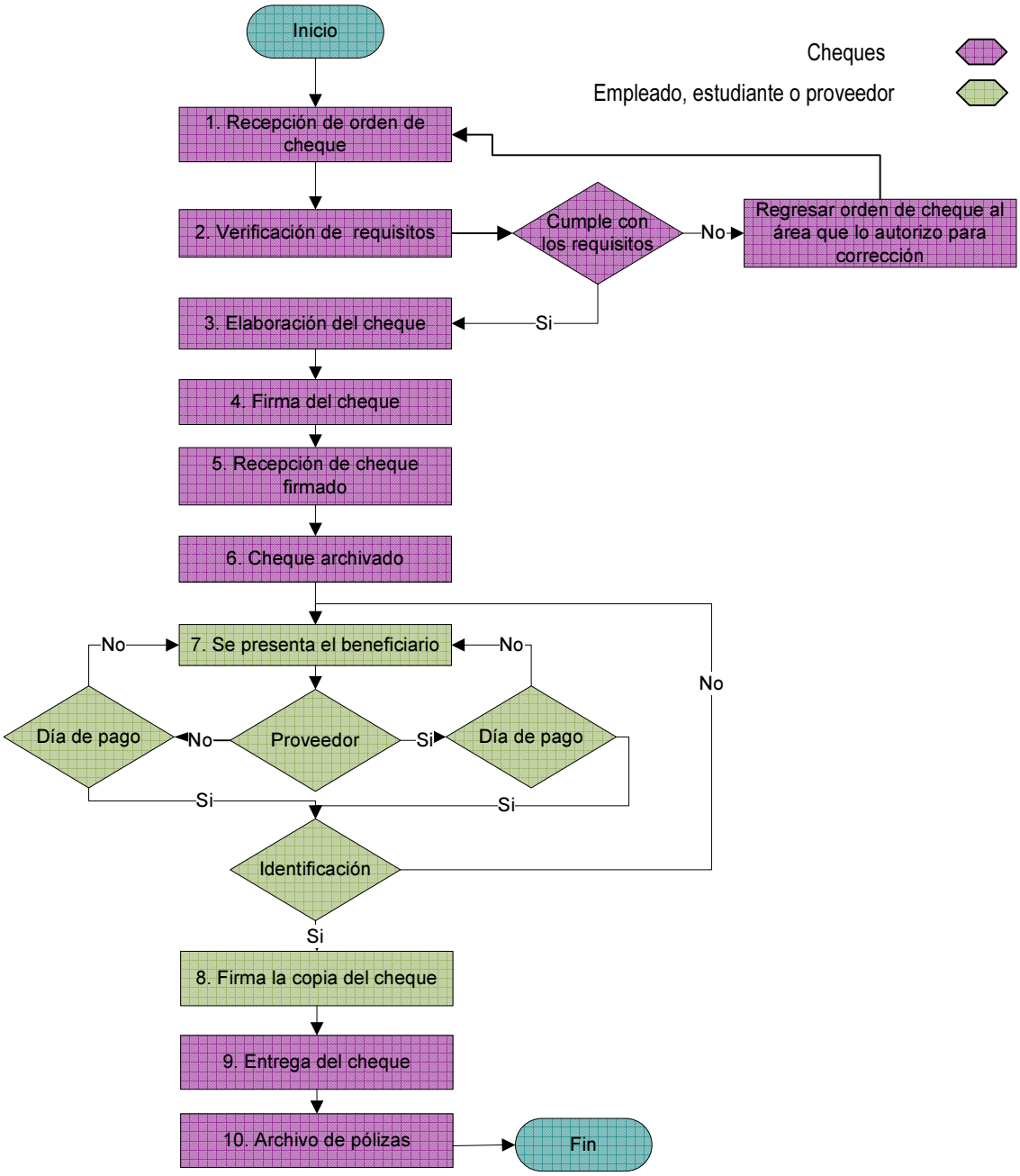
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Caja	**Revisó:**	C.P. Ruth Olvera
Nombre del proceso:	Pago con cheque	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
	2. Números de póliza que se entregan 3. Nombre y firma de recibe las pólizas en contabilidad Uno o dos días después de haber sido revisadas las pólizas por el asistente de información contable, se recibe el formato con la firma de revisado.			

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Cheques | (Pág. 1/1)

Dirección: Financiera | Proceso: Pago con cheque



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Ruth Olvera | Autorizó: C.P. Arturo Sebastián | Fecha: 2010- 2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/2

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Cheques	**Revisó:**	C.P. Ruth Olvera
Nombre del proceso:	Pago en efectivo	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Recepción de orden de caja	Se recibe la orden electrónica para realizar el pago en efectivo (el pago será menor o igual a $1,499.99), de las áreas de Contraloría, Nómina, Cuentas por pagar o Finanzas Estudiantiles.	Cheques	Orden de Cheque	
2. Verificación de requisitos	Verificar que la orden de cheque cuente con todos los requisitos siguientes: 1. Firma de autorización 2. Cantidad 3. Que traiga los respaldos debidamente autorizado para dicho pago. Si cuenta con todos los requisitos se sigue con el proceso, pero si no, se regresa la orden de caja chica.	Cheques		
3.Orden archivada	Se archiva la orden de caja chica en un portafolio especial que tiene separadores en orden alfabético, en espera de que se entregue en las fechas programadas.	Cheques		
4.Se presenta el beneficiario	Se presenta el empleado y/o estudiante los días lunes, martes, miércoles y/o viernes. Se busca la orden de caja en el portafolio y se solicita a la encargada de caja chica la cantidad a pagar (solo el encargado de caja chica tiene acceso a ella).	Cheques		Orden de caja
5.Firma orden de caja	Se solicita la identificación del beneficiario y se entrega la orden de caja. El beneficiario escribe la leyenda “Recibí efectivo”, firma y anota su nombre.	Empleado/ Estudiante		

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 2/2

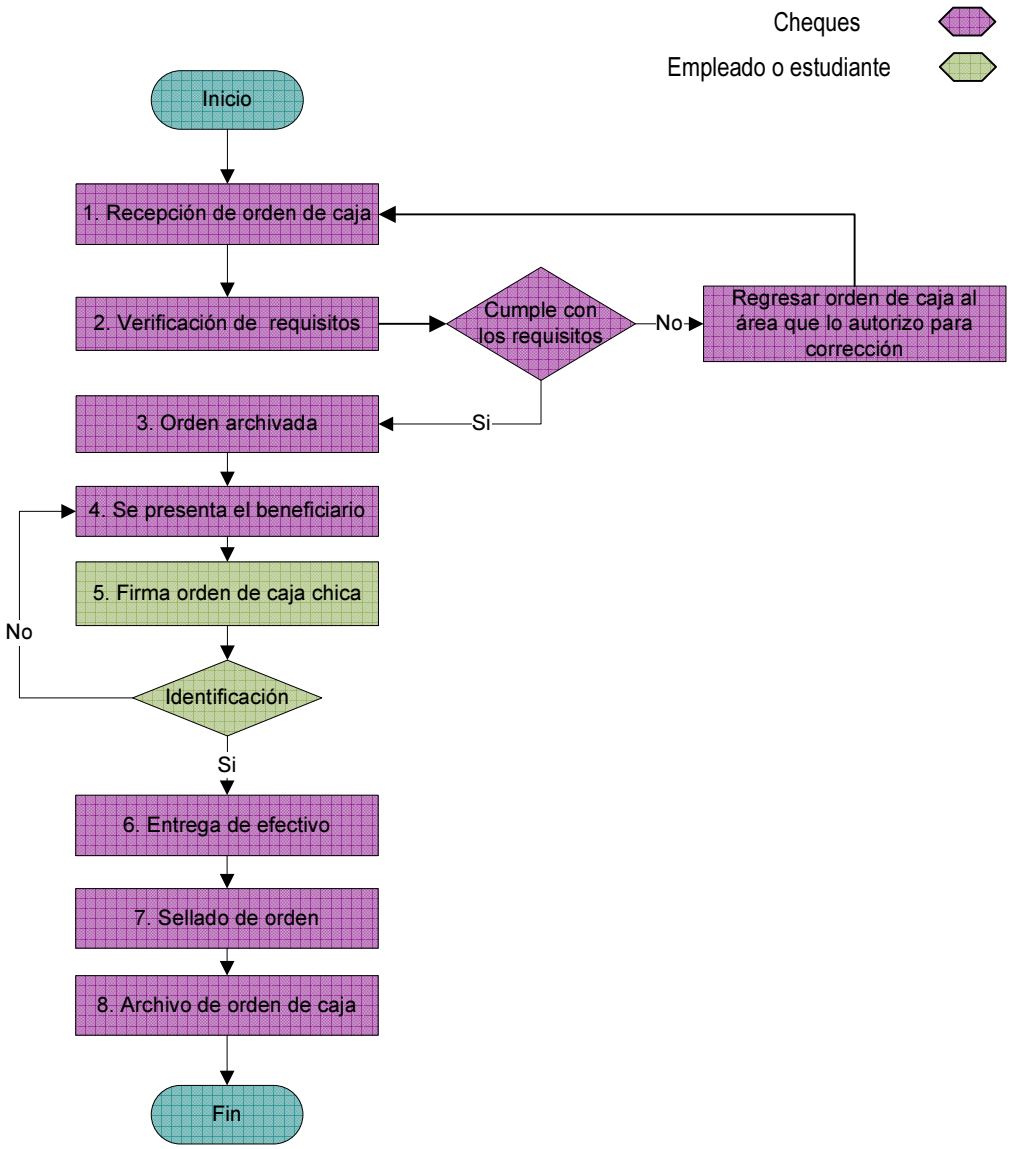
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Cheques	**Revisó:**	C.P. Ruth Olvera
Nombre del proceso:	Pago en efectivo	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
6. Entrega de efectivo	Se recibe la orden con la firma y nombre y se entrega el efectivo.	Cheques		
7. Sellado de orden	Una vez recibida la orden firmada, se le coloca el sello que contiene los siguientes datos: 1. "Pagado con caja chica" 2. Cheques 3. Fecha de pago Sobre el sello se escriben las iniciales del encargado de la caja chica y el nombre de la persona que entregó el dinero en ventanilla.	Cheques	Orden de caja firmada	Orden de caja sellada
8. Archivo de orden de caja	Se archivan las órdenes de cheque con sus respectivos comprobantes, para la reposición de caja chica.	Cheques		

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Cheques | (Pág. 1/1)

Dirección: Financiera | Proceso: Pago en efectivo



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Ruth Olvera | Autorizó: C.P. Arturo Sebastián | Fecha: 2010- 2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/4

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Cheques	**Revisó:**	C.P. Ruth Olvera
Nombre del proceso:	Pago a proveedores	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Orden electrónica	El depto.de Cuentas por pagar recibe la orden electrónica a través del sistema, de parte de los capturitas de Información contable. Imprime la orden para entregarla en cheques tanto físico (junto con los comprobantes recibidos de parte del proveedor) como electrónicamente.	Encargado de Cuentas por pagar	Orden de cheque electrónica	Orden de cheque electrónica y físicamente
2. Recepción de orden de cheque	Se recibe la orden electrónica y física de parte del departamento de Cuentas por Pagar para realizar el pago al proveedor y se firma el listado de órdenes recibidas.	Encargada de Cheques	Orden de cheque electrónica y físicamente	
3. Verificación de requisitos	Verificar que la orden de cheque cuente con todos los requisitos siguientes: 1. Firma de autorización 2. Cantidad 3. Forma de pago (Cheque, transferencia o efectivo) 4. Nombre del proveedor 5. Motivo del pago 6. Que traiga los respaldos debidamente autorizados para dicho pago. 7. Se verifica que este pago este registrado en los pasivos en la cuenta del proveedor, si no esta no se paga. Si cuenta con todos los requisitos se sigue con el proceso, pero si no, se regresa la orden de cheque al depto. de Cuentas por Pagar.	Encargada de Cheques		

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Caja	**Revisó:**	C.P. Ruth Olvera
Nombre del proceso:	Pago a proveedores	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
4. Elaboración del cheque	Se escoge la chequera a través de la cual se va a realizar el pago de la orden y se imprime el cheque a través del sistema financiero, con los siguientes datos: 1. Nombre 2. Cantidad Una vez impreso se verifica lo siguiente: 1. Que el folio del cheque pre-impreso coincida con el folio asignado por el sistema 2. Que el cheque físico corresponda a la chequera elegida para el pago.	Encargada de Cheques		
5. Firma del cheque	Se entrega el cheque con sus respaldos al director financiero o al contralor en primera instancia para que lo firmen (todos los cheques deben llevar dos firmas). En caso de que no se encuentre ninguno de los dos firmarán en el siguiente orden: 1. Director de Finanzas Estudiantiles 2. Asistente de Finanzas Estudiantiles 3. Jefe de Nómina 4. Asistente del Vicerrector y en casos muy necesarios firmarán: 1. Vicerrector financiero 2. Vicerrector administrativo 3. Rector	Encargada de Cheques		Cheque
6. Recepción de cheque firmado	Una vez recabadas las firmas de las personas autorizadas, se recibe el cheque en el depto. de Cheques.	Encargada de Cheques	Cheque firmado	

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Caja	**Revisó:**	C.P. Ruth Olvera
Nombre del proceso:	Pago a proveedores	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
7.Cheque archivado	Se archiva el cheque en espera de que se entregue en la fecha programada para el pago al proveedor.	Encargada de Cheques		
8. Se presenta el proveedor	El proveedor se presenta para cobrar el cheque, si es jueves, se le pide el contrarecibo que le fue entregado en el depto.de Cuentas por Pagar. En caso de no conocer a la persona, como representante del proveedor, se llama al proveedor para confirmar que es enviado por ellos. Si extravió el contrarecibo, el proveedor tiene que ir al depto. de Cuentas por pagar para que le entreguen una copia del contrarecibo anotando que es copia del original y firmado y sellado por el encargado de este departamento. Cuando el pago es por deposito o transferencia, el depto. de Cuentas por Pagar envía el contrarecibo al depto. de Cheques. El contrarecibo queda anexado a la copia de la póliza del cheque.	Encargada de Cheques		
9.Firma copia del cheque	La copia del cheque será firmado únicamente por el proveedor, anotando al mismo tiempo su nombre.	Proveedor		Copia del Cheque
10. Entrega del cheque	El cheque será entregado previa firma y nombre del proveedor, presentando su identificación Se recibe la copia firmada y se entrega el cheque.	Proveedor	Copia del Cheque	Cheque
11. Archivo de pólizas	Se archiva la póliza con sus respectivos comprobantes en la carpeta respectiva por tipo de banco. Las esquelas con las pólizas se entregan a finales del siguiente mes, una vez entregados los cheques del mes. Se entregan las pólizas y se	Encargada de Cheques	Confirmación de recepción y revisión de pólizas.	Pólizas

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso

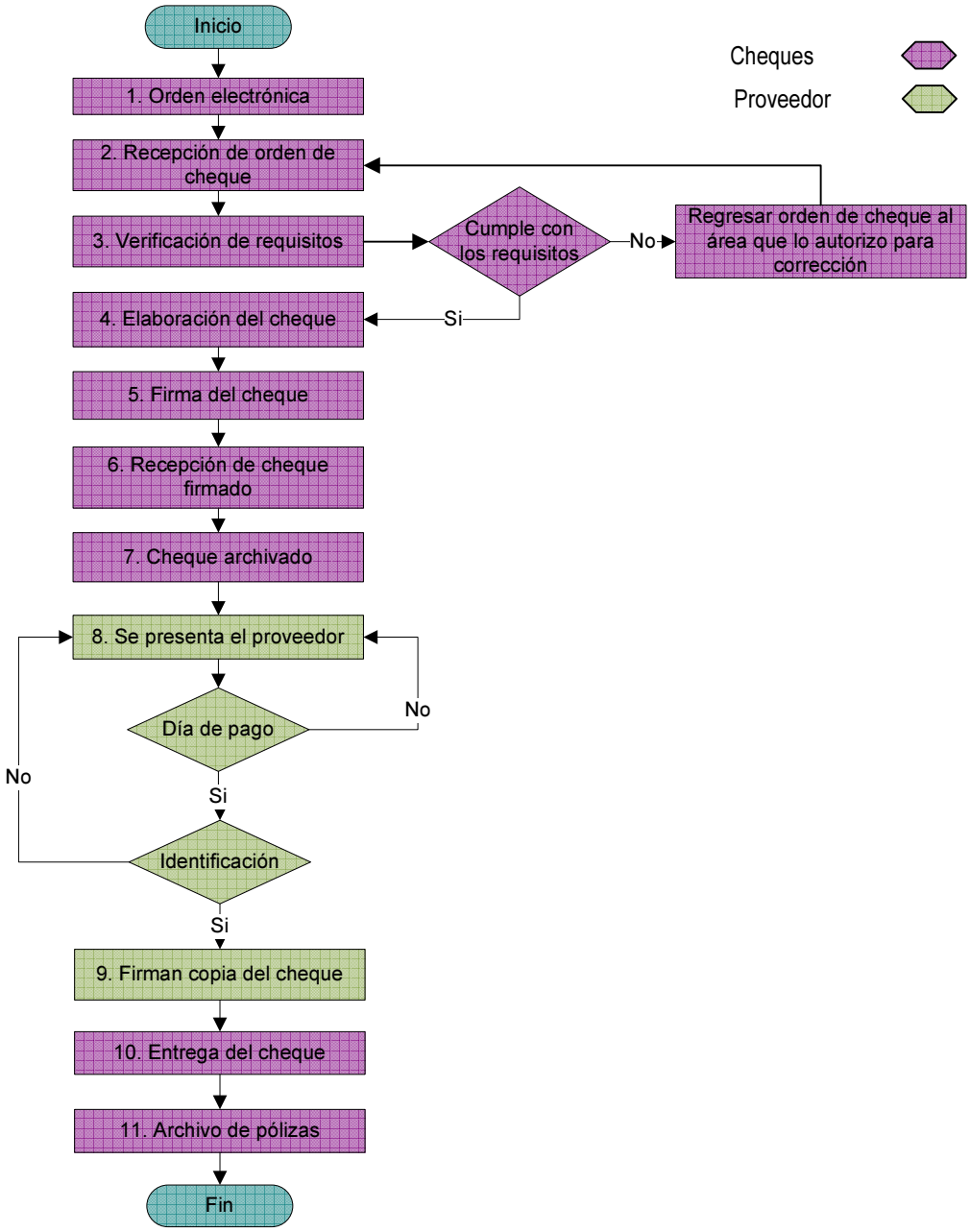
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Caja	**Revisó:**	C.P. Ruth Olvera
Nombre del proceso:	Pago a proveedores	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
	lleva un formato indicando: 1. Número de cuenta 2. Números de póliza que se entregan 3. Nombre y firma de recibe las pólizas en contabilidad Uno o dos días después de haber sido revisadas las pólizas por el asistente de información contable, se recibe el formato con la firma de revisado.			

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Cheques | (Pág. 1/1)

Dirección: Financiera | Proceso: Pago a Proveedores



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Ruth Olvera | Autorizó: C.P. Arturo Sebastián | Fecha: 2010- 2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/3

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Cheques	**Revisó:**	C.P. Ruth Olvera
Nombre del proceso:	Pago a estudiantes	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Recepción de orden de cheque	Se recibe la orden electrónica e impresa con la respectiva firma de autorización departe del depto. de Finanzas Estudiantiles para realizar el pago al estudiante por reembolso, baja o saldo a favor en su cuenta de matrícula.	Encargada de Cheques	Orden de Cheque	
2. Verificación de requisitos	Verificar que la orden de cheque cuente con todos los requisitos siguientes: 1. Firma de autorización 2. Cantidad 3. Forma de pago (cheque, transferencia o efectivo) 4. Nombre del estudiante 5. Número de matrícula 6. Motivo del pago 7. Que traiga los respaldos debidamente autorizados para dicho pago. Si cuenta con todos los requisitos se sigue con el proceso, pero si no, se regresa la orden de cheque al depto. de Finanzas Estudiantiles.	Encargada de Cheques		
3.Elaboración del cheque	Si el anticipo es igual o mayor a $1,500 se elaborará un cheque, si es menor se realizará una orden de caja chica. Se imprime el cheque o la orden de caja chica y se imprime el cheque a través del sistema financiero, con los siguientes datos: 1. Nombre 2. Cantidad Una vez impreso se verifica lo siguiente: 1. Que el cheque físico corresponda a la chequera elegida para el pago.	Encargada de Cheques		

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Cheques	**Revisó:**	C.P. Ruth Olvera
Nombre del proceso:	Pago a estudiantes	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
	2. Si es de caja chica, se guarda			
4.Se firma el cheque	Se entrega el cheque con sus respaldos al director financiero o al contralor en primera instancia para que lo firmen (todos los cheques deben llevar dos firmas). En caso de que no se encuentre ninguno de los dos firmarán en el siguiente orden: 1. Director de Finanzas Estudiantiles 2. Asistente de Finanzas Estudiantiles 3. Jefe de Nómina 4. Asistente del Vicerrector y en casos muy necesarios firmarán: 1. Vicerrector financiero 2. Vicerrector administrativo 3. Rector	Encargada de Cheques		Cheque
5. Recepción de cheque firmado	Una vez recabadas las firmas de las personas autorizadas, se recibe el cheque en el depto. de Cheques.	Encargada de Cheques	Cheque	
6. Cheque archivado	Se archiva el cheque o la orden de caja chica en espera de que se entregue en la fecha programada para el pago al estudiante.	Encargada de Cheques		
7. Se presenta el estudiante	El estudiante se presenta para cobrar el cheque o el efectivo en los días lunes a miércoles y/o viernes.	Encargada de Cheques		
8.Firma copia del cheque	La copia del cheque o la orden de caja chica será firmada únicamente por el estudiante beneficiado, anotando al	Estudiante		Copia del Cheque

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso

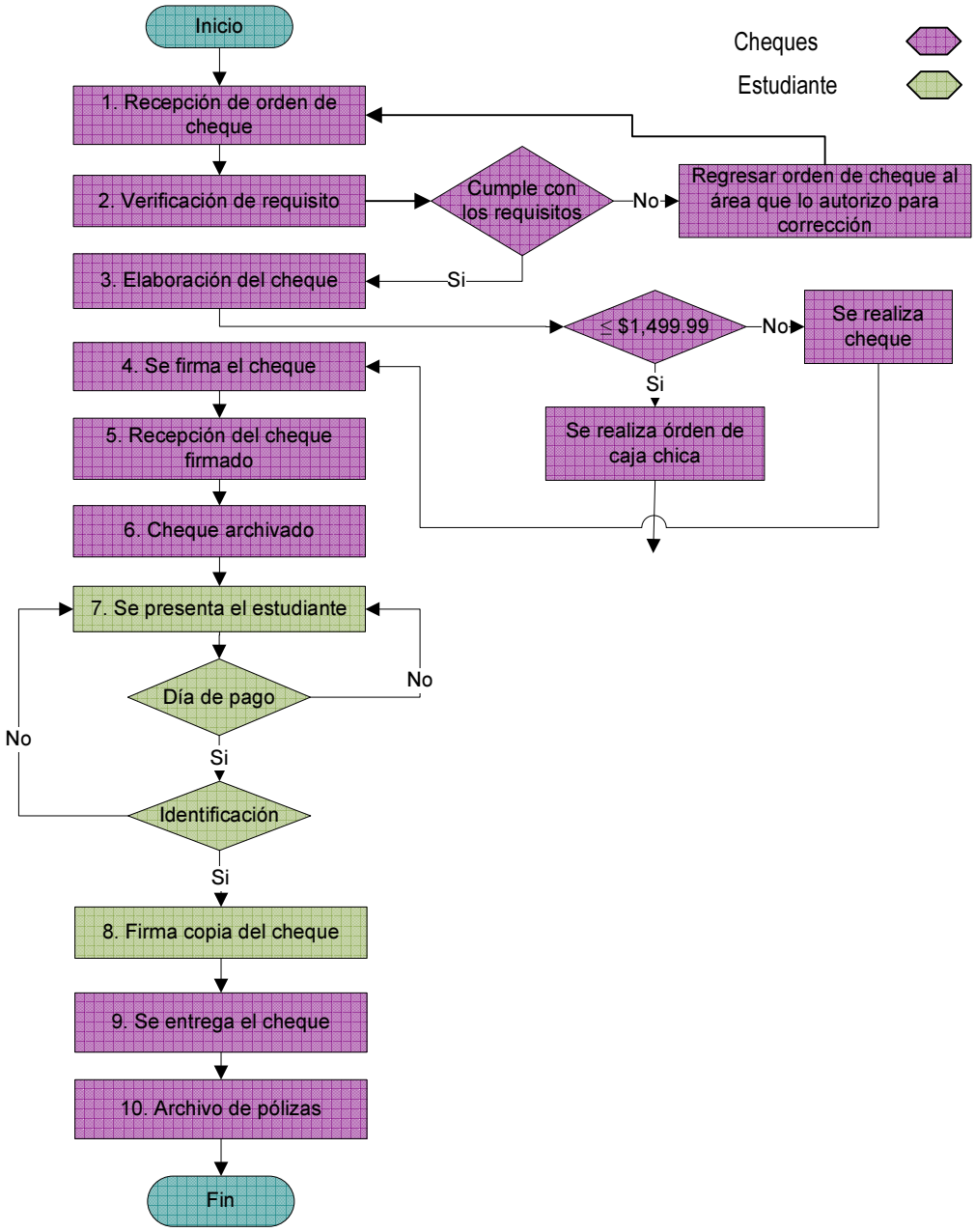
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Cheques	**Revisó:**	C.P. Ruth Olvera
Nombre del proceso:	Pago a estudiantes	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
	mismo tiempo su nombre.			
9. Se entrega el cheque	El cheque o el efectivo será entregado previa firma y nombre completo del estudiante beneficiado, presentando su identificación. Se recibe la copia del cheque o la orden de caja chica firmada y se entrega el cheque o el efectivo.	Estudiante	Copia del Cheque	Cheque
10. Archivo de pólizas	Se archiva la póliza con sus respectivos comprobantes en la carpeta respectiva por tipo de banco. Las esquelas con las pólizas se entregan a finales del siguiente mes, una vez entregados los cheques del mes. Se entregan las pólizas y se lleva un formato indicando: 1. Número de cuenta 2. Números de póliza que se entregan 3. Nombre y firma de recibe las pólizas en contabilidad Uno o dos días después de haber sido revisadas las pólizas por el asistente de información contable, se recibe el formato con la firma de revisado.	Encargada de Cheques	Confirmación de recepción y revisión de pólizas.	Pólizas

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Cheques | (Pág. 1/1)

Dirección: Financiera | Proceso: Pago a estudiantes



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Ruth Olvera | Autorizó: C.P. Arturo Sebastián | Fecha: 2010- 2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/3

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Cheques	**Revisó:**	C.P. Ruth Olvera
Nombre del proceso:	Pago a empleados por anticipo	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Solicitud de anticipo	El empleado solicita un anticipo en el formato de solicitud de anticipo del depto. de Nómina. El anticipo lo pueden autorizar las siguientes personas: 1. Jefe de Nómina 2. Contralor 3. Director Financiero	Empleado / Jefe de Nómina / Contralor / Director Financiero	Solicitud de anticipo	
2. Recepción de orden de cheque	Se recibe la orden electrónica de los departamentos de Nómina o Contraloría para realizar el anticipo al Empleado.	Encargada de Cheques	Orden de Cheque	
3. Verificación de requisitos	Verificar que la orden de cheque cuente con todos los requisitos siguientes: 1. Firma de autorización 2. Cantidad 3. Forma de pago (cheque, transferencia o efectivo) 4. Nombre del empleado 5. Número de nómina 6. Motivo del pago 7. Que traiga los respaldos debidamente autorizados para dicho pago. Si cuenta con todos los requisitos se sigue con el proceso, pero si no, se regresa la orden de cheque al depto. Nómina.	Encargada de Cheques		
4. Elaboración del cheque	Si el anticipo es igual o mayor a $1,500 se elaborará un cheque, si es menor se realizará una orden de caja chica. Se imprime el cheque o la orden de caja chica en la impresora a través del sistema financiero, con los siguientes datos: 1.Nombre 2.Cantidad	Encargada de Cheques		

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Cheques	**Revisó:**	C.P. Ruth Olvera
Nombre del proceso:	Pago a empleados por anticipo	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
	Una vez impreso se verifica lo siguiente: 1. Que el cheque físico corresponda a la chequera elegida para el pago. 2. Si es de caja chica, se guarda			
5.Firma del cheque	Se entrega el cheque con sus respaldos al director financiero o al contralor en primera instancia para que lo firmen (todos los cheques deben llevar dos firmas). En caso de que no se encuentre ninguno de los dos firmarán en el siguiente orden: 1. Director de Finanzas Estudiantiles 2. Asistente de Finanzas Estudiantiles 3. Jefe de Nómina 4. Asistente del Vicerrector y en casos muy necesarios firmarán: 1. Vicerrector financiero 2. Vicerrector administrativo 3. Rector	Encargada de Cheques		Cheque
6. Recepción de cheque firmado	Una vez recabadas las firmas de las personas autorizadas, se recibe el cheque en el depto. de Cheques.	Encargada de Cheques	Cheque	
7. Cheque archivado	Se archiva el cheque o la orden de caja chica en espera de que se entregue en la fecha programada para el pago al empleado.	Encargada de Cheques		

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso

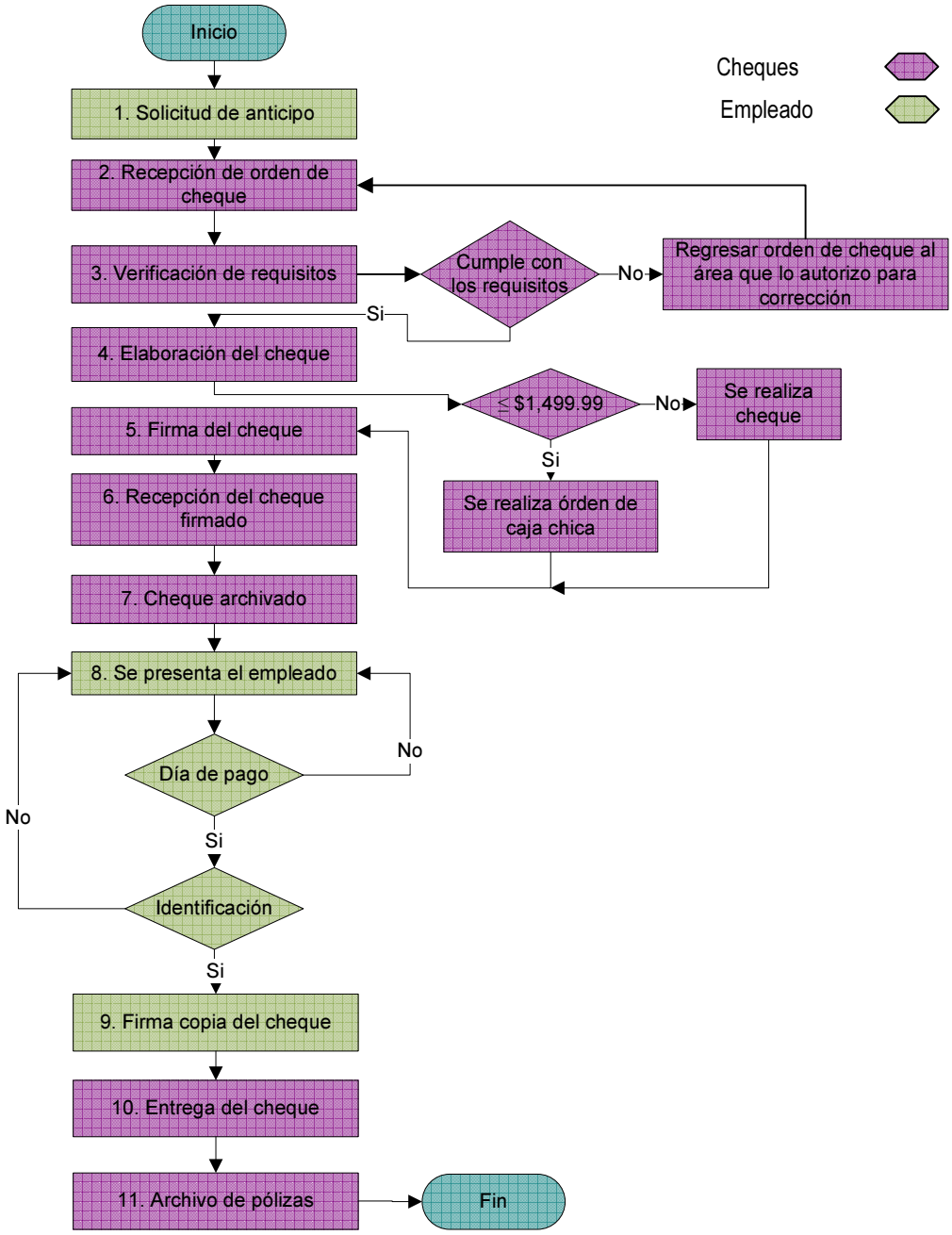
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Cheques	**Revisó:**	C.P. Ruth Olvera
Nombre del proceso:	Pago a empleados por anticipo	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
8. Se presenta el empleado	El empleado se presenta para cobrar el cheque o el efectivo en los días lunes a miércoles y/o viernes.	Encargada de Cheques		
9. Firma copia del cheque	La copia del cheque o la orden de caja chica será firmada únicamente por el empleado beneficiado, anotando al mismo tiempo su nombre.	Empleado		Copia del Cheque
10. Entrega del cheque	Se recibe la copia del cheque o la orden de caja chica firmada y se entrega el cheque o el efectivo.	Empleado	Copia del Cheque	Cheque
11. Archivo de pólizas	Se archiva la póliza con sus respectivos comprobantes en la carpeta respectiva por tipo de banco. Las esquelas con las pólizas se entregan a finales del siguiente mes, una vez entregados los cheques del mes. Se entregan las pólizas y se lleva un formato indicando: 1. Número de cuenta 2. Números de póliza que se entregan 3. Nombre y firma de recibe las pólizas en contabilidad Uno o dos días después de haber sido revisadas las pólizas por el asistente de información contable, se recibe el formato con la firma de revisado.	Encargada de Cheques	Confirmación de recepción y revisión de pólizas.	Pólizas

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Cheques | (Pág. 1/1)

Dirección: Financiera | Proceso: Pago a empleados por anticipo



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Ruth Olvera | Autorizó: C.P. Arturo Sebastián | Fecha: 2010- 2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/3

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Cheques	**Revisó:**	C.P. Ruth Olvera
Nombre del proceso:	Pago a empleados por reembolso	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Recepción de orden de cheque	Se recibe la orden electrónica del departamento de Cuentas por Pagar para realizar el reembolso al empleado.	Encargada de Cheques	Orden de Cheque	
2. Verificación de requisitos	Verificar que la orden de cheque cuente con todos los requisitos siguientes: 1. Firma de autorización 2. Cantidad 3. Forma de pago (cheque, transferencia o efectivo) 4. Nombre del empleado 5. Número de nómina 6. Motivo del pago 7. Que traiga los respaldos debidamente autorizados para dicho pago. Si cuenta con todos los requisitos se sigue con el proceso, pero si no, se regresa la orden de cheque al depto. de Cuentas por Pagar.	Encargada de Cheques		
3. Elaboración del cheque	Si el anticipo es igual o mayor a $1,500 se elaborará un cheque, si es menor se realizará una orden de caja chica. Se imprime el cheque o la orden de caja chica en la impresora a través del sistema financiero, con los siguientes datos: 1.Nombre 2.Cantidad Una vez impreso se verifica lo siguiente: 1. Que el cheque físico corresponda a la chequera elegida para el pago. 2. Si es de caja chica, se guarda	Encargada de Cheques		

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Cheques	**Revisó:**	C.P. Ruth Olvera
Nombre del proceso:	Pago a empleados por reembolso	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
4. Firma del cheque	Se entrega el cheque con sus respaldos al director financiero o al contralor en primera instancia para que lo firmen (todos los cheques deben llevar dos firmas). En caso de que no se encuentre ninguno de los dos firmarán en el siguiente orden: 1. Director de Finanzas Estudiantiles 2. Asistente de Finanzas Estudiantiles 3. Jefe de Nómina 4. Asistente del Vicerrector y en casos muy necesarios firmarán: 1. Vicerrector financiero 2. Vicerrector administrativo 3. Rector	Encargada de Cheques		Cheque
5. Recepción de cheque firmado	Una vez recabadas las firmas de las personas autorizadas, se recibe el cheque en el depto. de Cheques.	Encargada de Cheques	Cheque	
6. Cheque archivado	Se archiva el cheque o la orden de caja chica en espera de que se entregue en la fecha programada para el pago al empleado.	Encargada de Cheques		
7. Se presenta el empleado	El empleado se presenta para cobrar el cheque o el efectivo en los días lunes a miércoles y/o viernes.	Encargada de Cheques		
8. Firma copia del cheque	La copia del cheque o la orden de caja chica será firmada únicamente por el empleado beneficiado, anotando al mismo tiempo su nombre.	Empleado		Copia del Cheque

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso

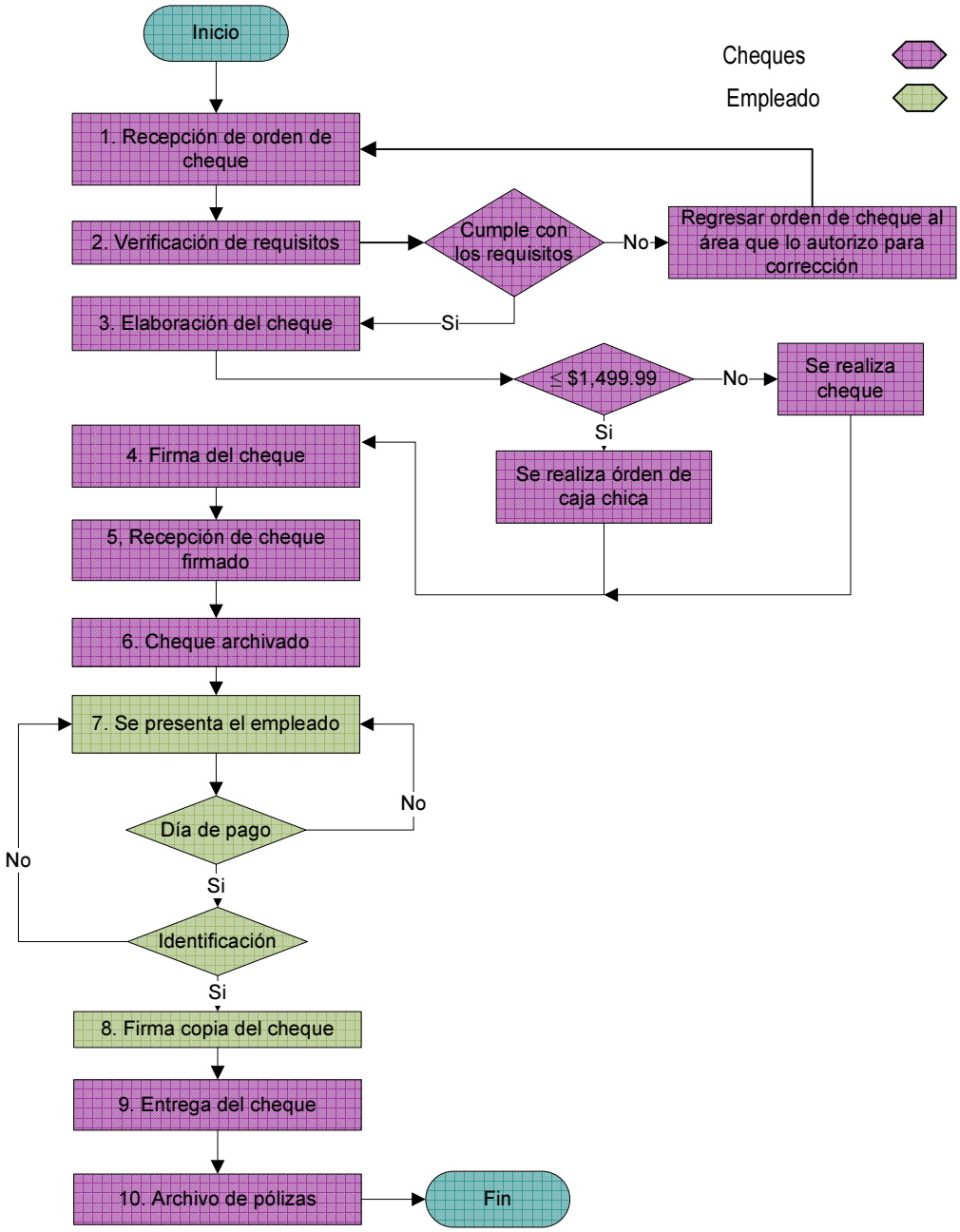
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Cheques	**Revisó:**	C.P. Ruth Olvera
Nombre del proceso:	Pago a empleados por reembolso	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
9. Entrega del cheque	Se recibe la copia del cheque o la orden de caja chica firmada y se entrega el cheque o el efectivo.	Empleado	Copia del Cheque	Cheque
10. Archivo de pólizas	Se archiva la póliza con sus respectivos comprobantes en la carpeta respectiva por tipo de banco. Las esquelas con las pólizas se entregan a finales del siguiente mes, una vez entregados los cheques del mes. Se entregan las pólizas y se lleva un formato indicando: 1. Número de cuenta 2. Números de póliza que se entregan 3. Nombre y firma de recibe las pólizas en contabilidad Uno o dos días después de haber sido revisadas las pólizas por el asistente de información contable, se recibe el formato con la firma de revisado.	Encargada de Cheques	Confirmación de recepción y revisión de pólizas.	Pólizas

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Cheques | (Pág. 1/1)

Dirección: Financiera | Proceso: Pago a empleados por reembolso



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Ruth Olvera | Autorizó: C.P. Arturo Sebastián | Fecha: 2010- 2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO OPERATIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Título del puesto: Proveeduría

Código del puesto: VRFDFP10

Departamento: Proveeduría

Fecha de descripción: 23-Sept-2010

Vicerrectoría: Financiera

Responde a: Director Financiero

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: ■ **Ninguno**

2. Escalafón y categoría salarial:

Escalafón salarial: Contrato

Categoría salarial:

% Mínimo:

☐A ☐B ☐C ☐D ☐E

% Máximo:

3. El puesto requiere de una persona de tiempo completo.

4. Para este puesto el género es indistinto.

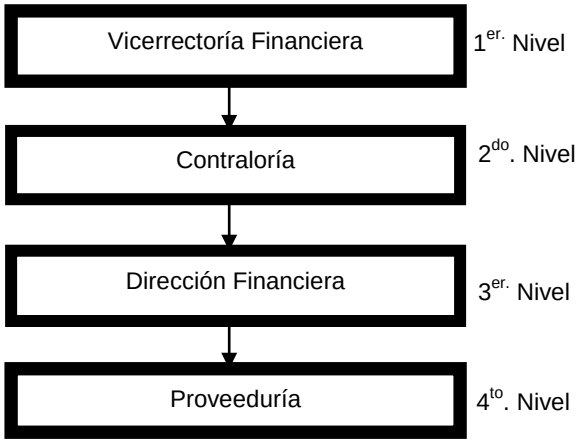
5. Para este puesto el estado civil es indistinto.

6. Este puesto realiza viajes relacionados con el trabajo frecuentemente.

7. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 5 semanas.

8. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL



IV. OBJETIVOS

1.-Objetivos: Tener en existencia materiales consumibles básicos de oficina, para proveer un buen servicio a los departamentos de la Universidad que así lo requieran. En caso de no tener en existencia el material requerido, surtirlo de un día para otro.

2. Retos:
Tomar el pedido de los departamentos, realizar orden de compra, coordinar el inventario, atención a estudiantes y empleados, vigilar el bienestar de Proveeduría.
Mejorar la calidad de servicio, mejorar la cantidad de tiempo entregado.

V. RESUMEN

Resumen de las actividades del puesto: Tomar pedidos de los departamentos, realizar orden de compra, coordinar el inventario, atención a estudiantes y empleados, vigilar el bienestar de la proveeduría siendo como tal un departamento de la Universidad de Montemorelos.

VI. FUNCIONES

1. Semanales:

1.1 Mantener el local limpio y orden.
1.2 Revisar que la mercancía este en buen estado y sin polvo.
1.3 Atender a los clientes.
1.4 Anotar los productos que se van agotando.
1.5 Revisar que todos los productos tengan precio.

2. Mensuales:

2.1 Llevar un registro de los movimientos de la mercancía.
2.2 Enviar a contabilidad los cargos de los diferentes departamentos.
2.3 Reporte de talleres de estudiantes.
2.4 Hacer inventario.

3. Otros periodos:

3.1 Hacer pedidos de mercancía.
3.2 Etiquetar la mercancía nueva.
3.3 Realizar presupuestos.
3.4 Compras de papelería.
3.5 Realizar algunos proyectos.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Financieros	Mensual	VIcerrectoria Financiera
Horas de trabajo de los estudiantes	Mensual	Autofinanciamiento Estudiantil

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Solicitud de pedidos	Semanal	Departamentos UM

VIII. RESPONSABILIDADES

Documentos	Equipo	Mobiliario
Financieros	Copiadoras (2)	Escritorio (2)
Facturas y notas de crédito	Engargolado de tela	Vitrinas (6)
Pólizas	Computadoras (2)	Estantes (4)

Materiales	Herramientas	Otros
Inventario		

IX. RELACIONES

I N T E R N A S

Puesto o departamento	Frecuencia
1. Todos los departamentos de la Universidad de Montemorelos	Diaria

E X T E R N A S

Público	Frecuencia
1. Público en general	Diaria
2. Proveedores	Diaria
3. Papelería "Blue and White"	Diaria

X. TOMA DE DECISIONES

1. Grado de rapidez con el que se toman decisiones.	☐ Lento	■ Moderado	☐ Ágil
2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
6. Grado de supervisión que necesita.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

Juntas que dirige	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1. Escoger a los proveedores	6.
2. Estudiantes que contratar	7.
3.Compras que se deben realizar	8.
4.	9.
5.	10.

XI. EXIGENCIAS

	Características	Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual	X	
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación		X
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud	X	
	Coordinación motriz	X	
Intelectual	Aritmética	X	
	Creatividad	X	
	Capacidad de juicio		X
	Redacción	X	
	Lectura	X	
	Ortografía		X
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con públicos		X
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar este puesto es:
Administrador de Empresas o Contador Público

El nivel de estudio como mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:
Licenciatura

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:
Español

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:
Administrativo, contable, manejo de personal, corte, confección y diseño en ventas.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Días	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas
Lunes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Martes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Miércoles	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Jueves	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Viernes	8:00 a 13:00			5
Sábado				
Domingo				
Total de horas	23 Hrs.	18 Hrs.		41 Hrs.

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación			X
Higiene			X
Orden			X
Estrés		X	
Confort		X	
Seguridad			X
Riesgo de enfermedades	X		
Riesgo de accidentes	X		

Elaborado por:	Fecha de elaboración:
Lic. Esther Rodríguez de Dzul	23 de Septiembre de 2010

Revisado por:	Aprobado por:
C.P. Arturo Sebastián Escudero Director Financiero	C.P. Joel Sebastián Escudero Vicerrector Financiero

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO OPERATIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Título del puesto: Control Presupuestal

Código del puesto: VRFDCP10

Departamento: Control Presupuestal

Fecha de descripción: 18-Feb-2010

Vicerrectoría: Financiera

Responde a: Director Financiero

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: ■ **Ninguno**

2. Escalafón y categoría salarial

Escalafón salarial: Beca de Maestría

Categoría salarial:

% Mínimo:

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

% Máximo:

3. El puesto requiere de una persona de tiempo completo.

4. Para este puesto el género es indistinto.

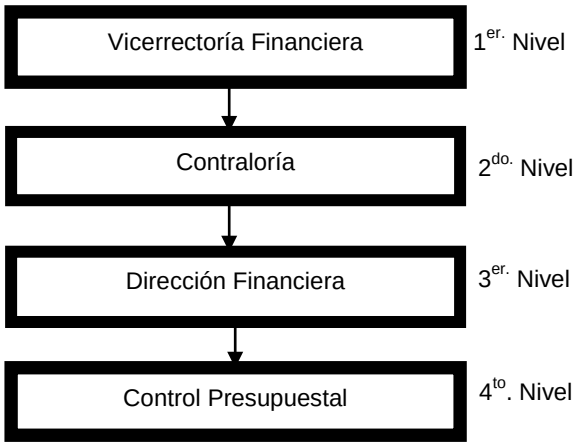
5. Para este puesto el estado civil es indistinto.

6. Este puesto no realiza viajes relacionados con el trabajo.

7. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 1 semana.

8. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL



IV. OBJETIVOS

1.-Objetivos: Controlar los presupuestos de los departamentos de la Universidad y de los diferentes proyectos que esta tiene.

2. Retos:

- Tratar bien a los que acuden a la oficina a pesar de que lleguen estresados o mal humorados.
- Hacer comprender a los empleados que no deben dejar a última hora su trámite de control.
- Que las cuentas estén al día.
- Estabilizar el presupuesto de los departamentos.

V. RESUMEN

Resumen de las actividades del puesto: Capturar controles, descomprometer, elaboración de valores de nómina y departamentos, captura de proyectos, archivar controles.

VI. FUNCIONES

1. Semanales:
1.1 Hacer vales de gasolina dos veces por semana.
1.2 Imprimir concentrado de proyectos.

2. Mensuales:
2.1 Pasar listado de vales.

3. Otros periodos:

3.1 Vales de nómina (Quincenales).
3.2 Captura del presupuesto (Tres veces al año).
3.3 Revisar las autorizaciones para la disposición del presupuesto.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Proyectos	Diario	Dirección Financiero
Vales de Gasolina	Mensual	Dirección Financiero

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Nuevos Proyectos	Diario	Dirección Financiera

VIII. RESPONSABILIDADES

Documentos	Equipo	Mobiliario
Vales	Computadoras (2)	Escritorio
Órdenes de compra	Impresora	Sillas
Controles	Sumadora	
Proyectos	Teléfono	

Materiales	Herramientas	Otros
Paquetes de hojas blancas	Plumas	
Organizadores	Engrapadoras	
Reglas	Tijeras	
	Sellos	
	Quitagrapas	

IX. RELACIONES

I N T E R N A S	

Puesto o departamento	Frecuencia
1.Contabilidad	Diaria
2.Nómina e Impuestos	Diaria
3.Cheques	Diaria

E X T E R N A S	

Público	Frecuencia
1.Estudiantes	Frecuente
2.Proveedores	Diaria
3.Empresas	Frecuente

X. TOMA DE DECISIONES

1. Grado de rapidez con el que se toman decisiones.	☐ Lento	■ Moderado	☐ Ágil
2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
6. Grado de supervisión que necesita.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

Juntas que dirige	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.Cuidar los sobregiros para autorizar los controles	6.
2.Cuidar en los proyectos que lo que dice la lista sea lo que piden en los controles	7.
3.Pasar de cheques de anticipos	8.
4.Vales de gasolina que sean descripciones creibles	9.
5.Revisar que los controles se hayan informado como descomprometidos y no caer en el sobregiro	10.

XI. EXIGENCIAS

	Características	Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva		X
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación		X
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud		X
	Coordinación motriz		X
Intelectual	Aritmética	X	
	Creatividad		X
	Capacidad de juicio		X
	Redacción		X
	Lectura		X
	Ortografía		X
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con públicos		X
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar este puesto es:
Administrador

El nivel de estudio como mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:
Licenciatura

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:
Español

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:
Administrativa

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Días	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas
Lunes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Martes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Miércoles	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Jueves	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Viernes	8:00 a 13:00			5
Sábado				
Domingo				
Total de horas	23 Hrs.	18 Hrs.		41 Hrs.

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación			X
Higiene			X
Orden			X
Estrés			X
Confort	X		
Seguridad		X	
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes		X	

Elaborado por:	Fecha de elaboración:
Lic. Seir López López	18 de Febrero de 2009
Revisado por:	Aprobado por:
C.P. Arturo Sebastián Escudero Director Financiero	C.P. Joel Sebastián Escudero Vicerrector Financiero

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/2

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Control Presupuestal	**Revisó:**	
Nombre del proceso:	Autorización de gastos operativos	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Solicitud	Se llena la solicitud de control presupuestal con los siguientes datos: • Fecha de la solicitud • Nombre del departamento • Nombre del proveedor • Número de cuenta • Cantidad del articulo • Descripción del articulo • Precio unitario y total • Firma del solicitante El control puede ser llenado de manera manual (en papel) o digital (a través del sistema)	Empleado		Solicitud de Control Presupuestal
2. Entrega de solicitud	Se entrega la solicitud en la ventanilla del depto. de Control Presupuestal o se recibe a través del sistema financiero.	Empleado		
3. Recepción del control.	El encargado del Control Presupuestal recibe la solicitud archivándolo entre los controles pendientes de atender.	Encargado de Control Presupuestal	Solicitud de Control presupuestal	
4. Verificación de presupuesto	Se verifica que en la cuenta del departamento solicitante exista saldo a favor y que cubra la cantidad especificada en el control presupuestal.	Encargado de Control Presupuestal		
5. Autorización	Si la cantidad del control es igual o menor a $1,999.99 lo autoriza el encargado de Control Presupuestal, si es igual o mayor a $2,000.00 se envía al director financiero para su autorización, si esta en papel se entrega en su oficina si es digital se envía a través del sistema financiero. Una vez autorizado el director financiero lo envía de nuevo a Control Presupuestal.	Encargado de Control Presupuestal / Dirección Financiera		Control presupuestal autorizado

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/2

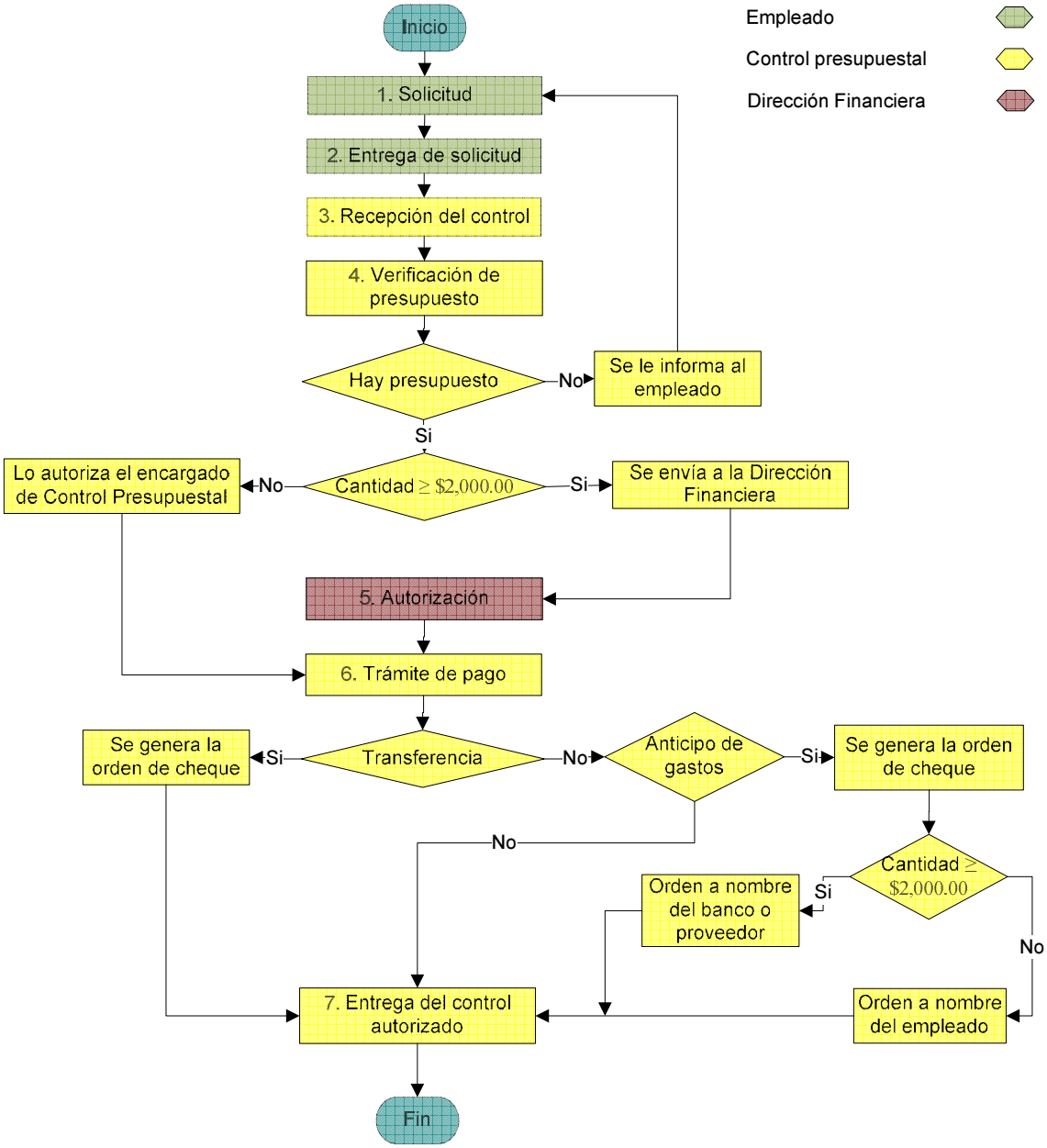
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Control Presupuestal	**Revisó:**	
Nombre del proceso:	Autorización de gastos operativos	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
6. Trámite de pago	Si el solicitante pide que se haga el pago por transferencia al proveedor, en el control indica el número de cuenta y nombre del banco, se envía la orden de cheque para iniciar el trámite. Si solicita un anticipo, se genera el anticipo de gastos, si la cantidad es igual o mayor a $1,999.99 se pide se haga a nombre del empleado, si es igual o mayor a $2,000.00 se hace a nombre del proveedor o del banco.	Encargado de Control Presupuestal		Orden de cheque
7. Entrega del control autorizado	Si el control es manual se entregan el original y una copia al empleado y una copia queda con la firma de recibido. Si el control es digital se imprime y se entrega firmado y sellado. Se realiza una lista que contiene los siguientes datos: 1. Número de control 2. Fecha de entrega 3. Nombre del departamento 4. Cantidad 5. Nombre y firma de quien recibe. En esta lista el empleado firma de recibido y se archiva como comprobante de entrega. Si el proveedor del control es Compras se archiva y se avisa al departamento de compras para que pasen a recogerlo(s).	Encargado de Control Presupuestal	Copia del control presupuestal con firma de recibido / Lista de controles con firmas de recibido	Control presupuestal firmado y sellado.

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Contraloría | (Pág. 1/1)

Dirección: Contraloría | Proceso: Autorización de gastos operativos

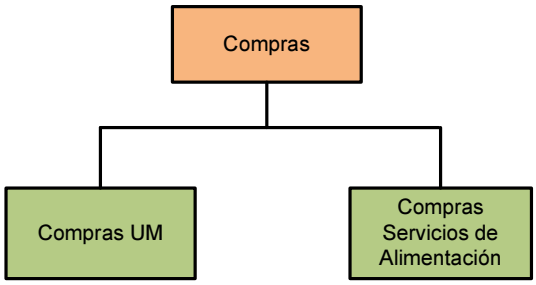


Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Arturo Sebastián | Autorizó: C.P. Eliezer Castellanos | Fecha: 2010-2011

Universidad de Montemorelos
Vicerrectoría Financiera

Organigrama de Compras

Puestos	Nivel	Color
Coordinación / Jefatura	3o.	
Operativo	4o.	



Elaboró: Anet Santos Revisó: C.P. David Cruz Tronco Autorizó: Vicerrectoría Financiera 2010-2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DIRECTIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Título del puesto: Jefe de Compras

Código del puesto: VRFDCO10

Departamento: Compras

Fecha de descripción: 23-Oct-2010

Vicerrectoría: Financiera

Responde a: Director Financiero

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes:

1. Agentes de Compras

2. Escalafón y categoría salarial

Escalafón salarial:

% Mínimo: 75

% Máximo: 100

Categoría salarial:

☐ A ■ B ☐ C ☐ D ☐ E

3. El puesto requiere de una persona de tiempo completo.

4. Para este puesto el género es Masculino.

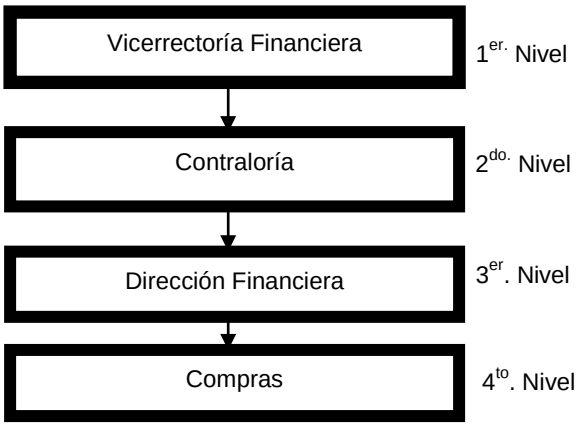
5. Para este puesto el estado civil es indistinto.

6. En este puesto se realizan viajes relacionados con el trabajo muy frecuentemente.

7. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 2 semanas.

8. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL



IV. OBJETIVOS

1. Objetivos:

- Administrar eficazmente los recursos financieros con base a la elección de bueno proveedores que ofrezcan productos de calidad y a buen precio, así como garantía en los equipos adquiridos para que favorezcan el desarrollo de la institución.
- Mantener relaciones interpersonales con los clientes para brindar un mejor servicio y más efectivo
- Satisfacer lo más pronto posible con los productos solicitados por los clientes.
- Mantener en buen estado las unidades de servicio del departamento, para no fallar en la entrega oportuna de lo solicitado.
- Crear un ambiente amigable y cristiano con los clientes.

2. Retos:

- Obtener cotizaciones y seleccionar los proveedores.
- No demorar la entrega del producto solicitado.
- Poner la razón social a las camionetas de compras.
- Agilizar más las compras a Monterrey y Mc Allen.
- Reunir los controles autorizados de los diferentes departamentos con el fin de ahorrar tiempo y recursos, evitando hacer más de un viaje al día a la Ciudad de Monterrey.

V. RESUMEN

Resumen de las actividades del puesto: Organizar las relaciones de compras de los agentes, la comunicación directa con los proveedores, estar pendiente del pago a los proveedores, ver que las facturas lleven bien su remisión, visitar a los proveedores.

VI. FUNCIONES

1. Planeación:
1.1 Cada salida de compra que tenga la razón del viaje.
1.2 Los días de compra.
1.3 Las fechas o plazos de pago.
1.4 Planear los días de compra.
1.5 Planear las fechas o planes de pago a los proveedores de las compras a crédito.
1.6 Programar cada viaje para que se aproveche al máximo.

2. Organización:
2.1 Que cada viaje se aproveche lo mejor posible.
2.2 Organización d los viajes/salidas.
2.3 Organización del uso de vehículos.
2.4 Juntar compras de varios departamentos para ahorrar viajes.

3. Dirección:
3.1 Que en cada viaje los agentes lleven en orden cada pedido.
3.2 Que tenga buenos servicios.
3.3 Supervisar que en cada viaje los agentes de compra lleven en orden los pedidos.

4. Control:
4.1 Que las cargas estén llegando de forma correcta.
4.2 Que las facturas lleguen bien en orden.
4.3 Que las facturas se paguen a tiempo.
4.4 Que los pedidos se atiendan con sus controles correspondientes.
4.5 Que el viaje que se haga tenga buenas razones.
4.6 Revisar que el vehículo este en buen estado para el viaje.
4.7 Que los pedidos se atiendan con su contador correspondiente.
4.8 Las compras urgentes para la fecha de graduación.
4.9 Compras no programadas.
4.10 Importación de equipos donados.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Abonos en compras	Mensual	Dirección Financiera

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:

VIII. RESPONSABILIDADES

Documentos	Equipo	Mobiliario
Facturas	Computadoras	Camión
		Camionetas

Materiales	Herramientas	Otros
Lo que se tiene en el almacén de compras		

IX. RELACIONES

I N T E R N A S

Puesto o departamento	Frecuencia
1.Planta Física	Diaria
2.Comedor	Frecuente
3.Todas las unidades administrativas de la Universidad	Diaria
4.Direcciones de Facultad	Frecuente

E X T E R N A S

Público	Frecuencia
1.Proveedores	Diaria
2.Estudiantes	Frecuente
3.Padre	Frecuente
4.Empresas	Eventual

X. TOMA DE DECISIONES

1. Grado de rapidez con el que se toman decisiones.	☐ Lento	■ Moderado	☐ Ágil
2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias.	■ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
6. Grado de supervisión que necesita.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1.Junta de Personal	4.
2.	5.
3.	6.

Juntas que dirige	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.Elección de Proveedores	6.Valorar la urgencia del cliente
2.Elección de viajes	7.
3.Los días de compras	8.
4.Presentación de cotizaciones	9.
5.Suplir la necesidad del cliente con otra idea, si no hay lo que me solicita	10.

XI. EXIGENCIAS

	Características	Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual	X	
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación		X
	Vigor muscular		X
	Estatura	X	
	Salud		X
	Coordinación motriz		X
Intelectual	Aritmética	X	
	Creatividad		X
	Capacidad de juicio		X
	Redacción		X
	Lectura		X
	Ortografía		X
Social	Trabajo en equipo	X	
	Trato con públicos		X
	Comunicación verbal	X	
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar este puesto es:
Contador Público o Administrador de Empresas

El nivel de estudio como mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:
Licenciatura

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:
Español e Inglés

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:
Relaciones interpersonales e iniciativa. Saber manejar.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Días	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas
Lunes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Martes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Miércoles	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Jueves	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Viernes	8:00 a 13:00			5
Sábado				
Domingo				
Total de horas	23 Hrs.	18 Hrs.		41 Hrs.

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación			X
Higiene			X
Orden			X
Estrés		X	
Confort			X
Seguridad			X
Riesgo de enfermedades	X		
Riesgo de accidentes			X

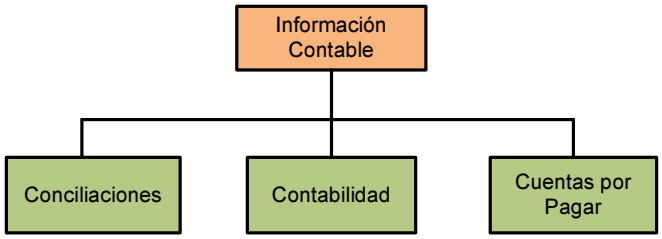
1. **Comentarios adicionales del empleado:**
   - Considero que debería pertenecer a la Junta Financiera.
   - Que las compras que se realizan en la institución sean guardadas por este departamento.
   - Que no se hagan tantas compras por diferentes departamento.

Elaborado por:	Fecha de elaboración:
C.P. David Cruz Tronco	23 de Octubre de 2010
Revisado por:	Aprobado por:
C.P. Arturo Sebastián Escudero Director Financiero	C.P. Joel Sebastián Escudero Vicerrector Financiero

Universidad de Montemorelos
Vicerrectoría Financiera

Organigrama de Información Contable

Puestos	Nivel	Color
Coordinación / Jefatura	3o.	
Operativo	4o.	



Elaboró: Anet Santos Revisó: C.P. Eliceo Soberano Autorizó: Vicerrectoría Financiera 2010-2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DIRECTIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Título del puesto: Jefe de Información Contable

Código del puesto: VRFDIC10

Departamento: Información Contable

Fecha de descripción: 24-Sept-2010

Vicerrectoría: Financiera

Responde a: Director Financiero

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes:

1. Contador Auxiliar
2. Cuentas por Pagar
3. Conciliaciones

2. Escalafón y categoría salarial

Escalafón salarial:

% Mínimo: 75

% Máximo: 100

Categoría salarial:

☐ A ■ B ☐ C ☐ D ☐ E

3. El puesto requiere de una persona de tiempo completo.

4. Para este puesto el género es indistinto.

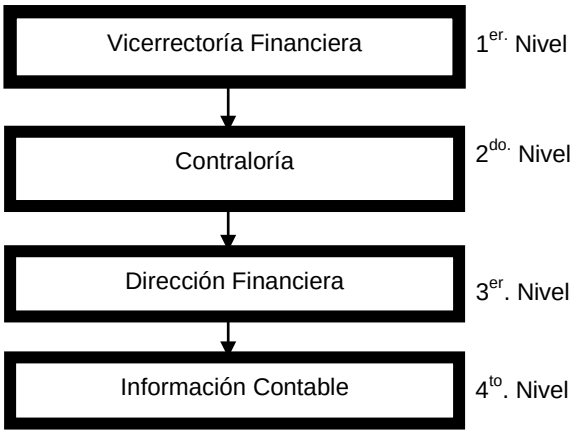
5. Para este puesto el estado civil es indistinto.

6. En este puesto se realizan viajes relacionados con el trabajo ocasionalmente.

7. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 1 semana.

8. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL



IV. OBJETIVOS

1. Objetivos: Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar los eventos relacionados con el registro de las operaciones de orden económico-financiero de la universidad que son susceptibles de ser expresadas en unidades monetarias de acuerdo a las normas establecidas por los principios de contabilidad, las leyes fiscales aplicables a los reglamentos y las políticas institucionales. Confeccionar información referida a control y toma de decisiones de la administración.

2. Retos:

- El proceso de registro de los diferentes ingresos que obtiene la institución especialmente la venta de créditos.
- El proceso de recepción de facturas de proveedores (pagos).
- Durante la visita de los auditores de la División Interamericana, donde hay que presentar evidencias contables, se requiere de un esfuerzo mental para realizar la planeación y ejecución de los estados financieros.

V. RESUMEN

Resumen de las actividades del puesto:

- Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, supervisar, ejecutar análisis, elaborar y analizar estados financieros.
- Elaborar estados financieros consolidados puntualmente.
- Organizar el archivo de documentos contables.
- Coordinar con el departamento de sistemas la provisión de recursos que permitan satisfacer las necesidades de registro de información y control de las operaciones financieras de la UM.

VI. FUNCIONES

1. Planeación:
1.1 Actividades para conseguir los objetivos.
1.2 Capacitación para el personal.
1.3 Mejoras en el sistema contable aprovechando avances tecnológicos.
1.4 Implementación de reformas y recomendaciones.
1.5 Mejoras en procesos contables.
1.6 Calendario de requerimientos de información.
1.7 Actualización del plan de cuentas contables.
1.8 Atención de las visitas de auditores externos.

2. Organización:
2.1 Del equipo de trabajo.
2.2 Las actividades de recepción, revisión, clasificación y registro de documentos.
2.3 Eventos de capacitación específica para el grupo de trabajo.
2.4 De los catálogos contables.
2.5 De los diferentes reportes necesarios para proveer información.
2.6 Del archivo de documentos contables.

3. Dirección:
3.1 Proveer dirección en cuanto a criterios contables a seguir.
3.2 Dirigir las actividades relacionadas con los registros contables.
3.3 Proveer dirección en la aplicación de requisitos fiscales.
3.4 Proveer dirección en la aplicación de políticas emanadas de la Vicerrectoría Financiera.
3.5 Capacitación para el personal de apoyo (estudiantes).

4. Control:
4.1 El archivo contable.
4.2 La correcta emisión de los estados financieros.
4.3 La emisión de los recibos de caja.
4.4 El proceso de pagos de compromisos financieros.
4.5 Proceso de sobresueldo.
4.6 Los privilegios de accesos al uso del sistema contable.
4.7 Uso de los recursos disponibles en el departamento.
4.8 Proceve información del archivo de documentos contables.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Balance general	Mensual	Vicerrectoría Financiera
Estado de resultados	Mensual	Vicerrectoría Financiera / Jefes de departamento
Estados de cuentas	Diario	Público solicitante
Reportes de ingresos	Semestral	Dirección Financiera
Cédulas de cuentas auxiliar	Mensual	Dirección Financiera / Vicerrectoría Financiera
Papeles de trabajo	Anual	Auditoría Externa
Análisis financiero	A solicitud	Vicerrectoría Financiera
Análisis y evaluación de cuentas	Diaria	Uso interno del departamento

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Reporte de distribución de matrícula	Semestral	Dirección Financiera

VIII. RESPONSABILIDADES

Documentos	Equipo	Mobiliario
Documentos contables	Computadoras	Mobiliario de Oficina
	Impresora	
	Teléfono	

Materiales	Herramientas	Otros
Papelería	Sumadora	

IX. RELACIONES

I N T E R N A S

Puesto o departamento	Frecuencia
1.Sistemas	Frecuente
2.Dirección Financiera	Diaria
3.Vicerrectoría Financiera	Frecuente
4.Control Presupuestal	Frecuente
5.Nómina e Impuestos	Diaria
6.Compras	Frecuente
7.Planta Física	Frecuente
8. Registros	Frecuente
9. Auditoría Interna	Frecuente
10. Cuentas por Pagar	Frecuente
11. Conciliaciones	Diaria
12. Finanzas Estudiantiles	Frecuente

E X T E R N A S

Público	Frecuencia
1.Estudiantes	Eventual
2.Empleados	Frecuente
3.Proveedores	Frecuente
4.Hospital La Carlota	Frecuente
5.Padres	Eventual
6. Auditores Externos	Frecuente
7. División Interamericana	Frecuente
8. Uniones	Frecuente

X. TOMA DE DECISIONES

1. Grado de rapidez con el que se toman decisiones.	☐ Lento	☐ Moderado	■ Ágil
2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
6. Grado de supervisión que necesita.	■ Bajo	☐ Medio	☐ Alto

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1.Comisión de Finanzas	4.Comisión de Evaluación
2.Comisión de Auditoria	5.Junta de Personal
3.Comisión de Información Institucional	6.

Juntas que dirige	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.Cambio en el sistema contable	6.
2.Aplicación de reformas contables y fiscales	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

XI. EXIGENCIAS

	Características	Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual	X	
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación	X	
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud		X
	Coordinación motriz	X	
Intelectual	Aritmética	X	
	Creatividad		X
	Capacidad de juicio		X
	Redacción	X	
	Lectura		X
	Ortografía		X
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con públicos		X
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar este puesto es:
Contador Público

El nivel de estudio como mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:
Licenciatura

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:
Español e Inglés

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:
Contabilidad general, contabilidad fiscal, sistemas contables.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Días	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas
Lunes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Martes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Miércoles	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Jueves	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Viernes	8:00 a 13:00			5
Sábado				
Domingo				
Total de horas	23 Hrs.	18 Hrs.		41 Hrs.

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación		X	
Ventilación	X		
Higiene		X	
Orden		X	
Estrés		X	
Confort		X	
Seguridad		X	
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes		X	

1. Comentarios adicionales del empleado:

Elaborado por:	Fecha de elaboración:
C.P. Eliceo Soberano	24 de Septiembre de 2010

Revisado por:	Aprobado por:
C.P. Arturo Sebastián Escudero Director Financiero	C.P. Joel Sebastián Escudero Vicerrector Financiero

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/2

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Información Contable	**Revisó:**	C.P. Eliseo Soberano
Nombre del proceso:	Pre-auditoría de pólizas	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Revisión de pólizas	Se revisa que todas las pólizas capturadas existan físicamente y que cuenten con sus respaldos.	Asistente de Información Contable		
2. Detección de errores	Si se encuentran errores: 1. Fecha (año) 2. Cantidad 3. Póliza descuadrada 4. Concepto Se corrigen y se continúa con el proceso.	Jefe de Información Contable		
3. Detección de ajustes	Si hay ajustes como: 1. Cuentas incorrectas 2. Cuentas de anticipo 3. Cuentas de nómina 4. Fondos de operación 5. IVA se hace un listado y se envía a la Comisión de Finanzas para su autorización. Si no se encuentran errores, ni ajustes se continúa con el paso 6.			Listado de ajustes
4. Revisión del listado	La Comisión de finanzas revisa el listado de ajustes y autoriza los ajustes que considera necesario realizar. Si no autoriza los ajustes se continúa con el paso 6.	Comisión de Finanzas	Listado de ajustes	
5. Realización de ajustes	Se realizan los ajustes autorizados por la Comisión de Finanzas en las pólizas correspondientes.	Jefe de Información Contable		Listado de errores y ajustes autorizado

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 2/2

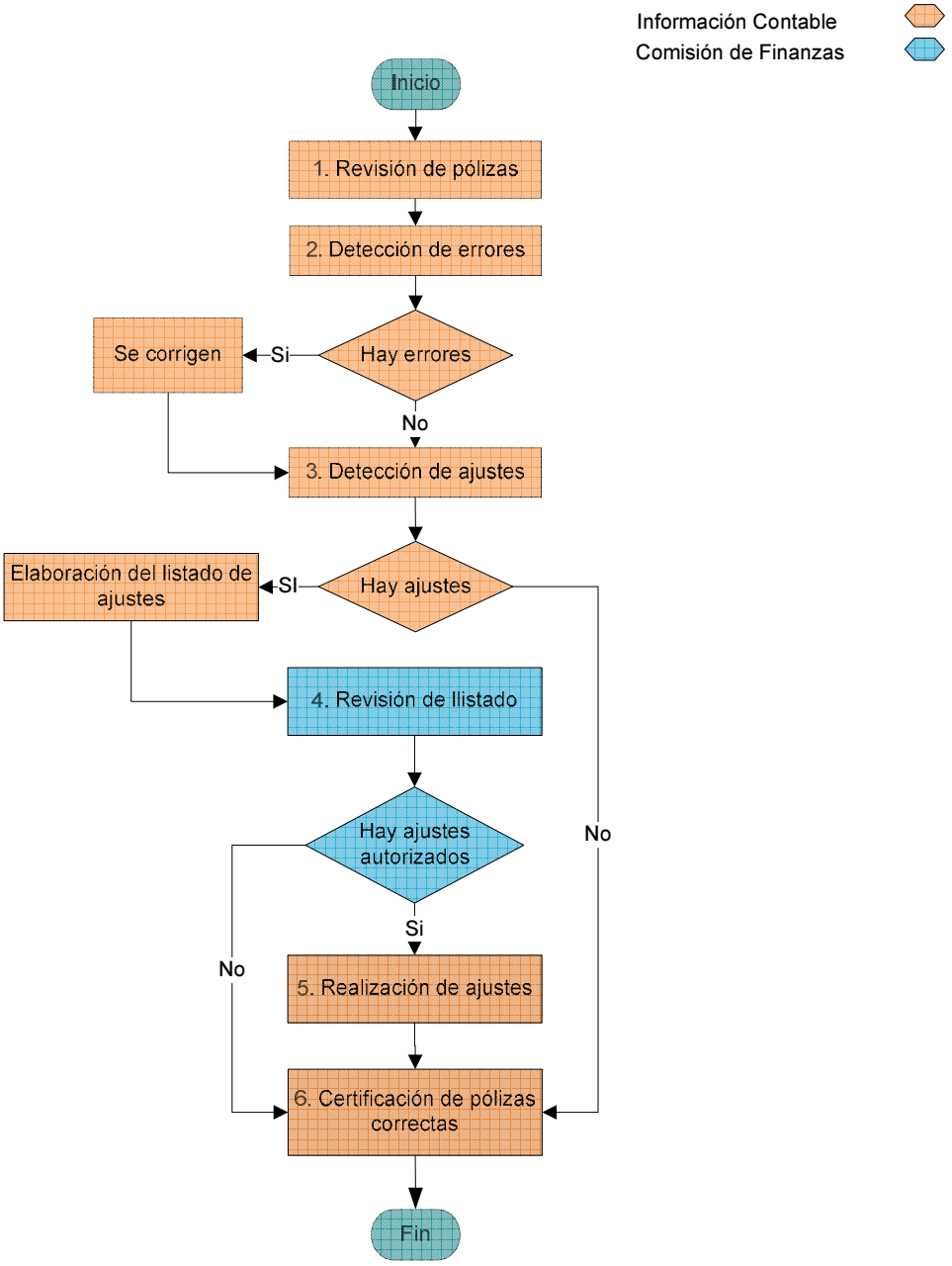
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Información Contable	**Revisó:**	C.P. Eliseo Soberano
Nombre del proceso:	Pre-auditoría de pólizas	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
6. Certificación de pólizas correctas.	Una vez realizadas las correcciones y/o ajustes, si las hubo, se certifica que las pólizas están correctas en su captura.	Jefe de información contable.		

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Información Contable | (Pág. 1/1)

Dirección: Información Contable | Proceso: Pre-auditoria de pólizas



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Eliseo Soberano | Autorizó: C.P. Arturo Sebastián | Fecha: 2010-2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/2

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Información Contable	**Revisó:**	C.P. Eliseo Soberano
Nombre del proceso:	Preparación de información para auditoria	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Solicitud de información.	El Jefe de Información Contable solicita a: 1. Auditoría Interna los archivos de: 1. Arqueo de caja 2. Activo fijo 3. Inventarios 2. Información Contable (Trabajadores dependientes) • Pólizas • Conciliaciones	Auditoría interna /Jefe de Información Contable		
2. Recepción de información.	Cuando Auditoría Interna entrega los archivos solicitados se verifica lo siguiente: 1. Que los saldos de las cuentas de arqueos de caja sean correctos. 2. Que al activo fijo se haya aplicado la depreciación acumulada correctamente. 3. Que los inventarios hayan sido contados físicamente y que haya copias de las facturas correspondientes. Y que los saldos de estos archivos coincidan con los saldos del balance, en caso de no coincidir se regresan a Auditoria para su revisión y corrección.	Jefe de Información Contable	Archivos de arqueo de caja, activo fijo e inventarios	
3. Cierre del ejercicio fiscal	Una vez revisada la información recibida, se procede al cierre del ejercicio fiscal.	Jefe de Información Contable		
4. Creación de carpetas	Se crea la información para la auditoria. Se crea una carpeta por entidad: 1. Universidad	Jefe de Información Contable		Carpeta con información

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso

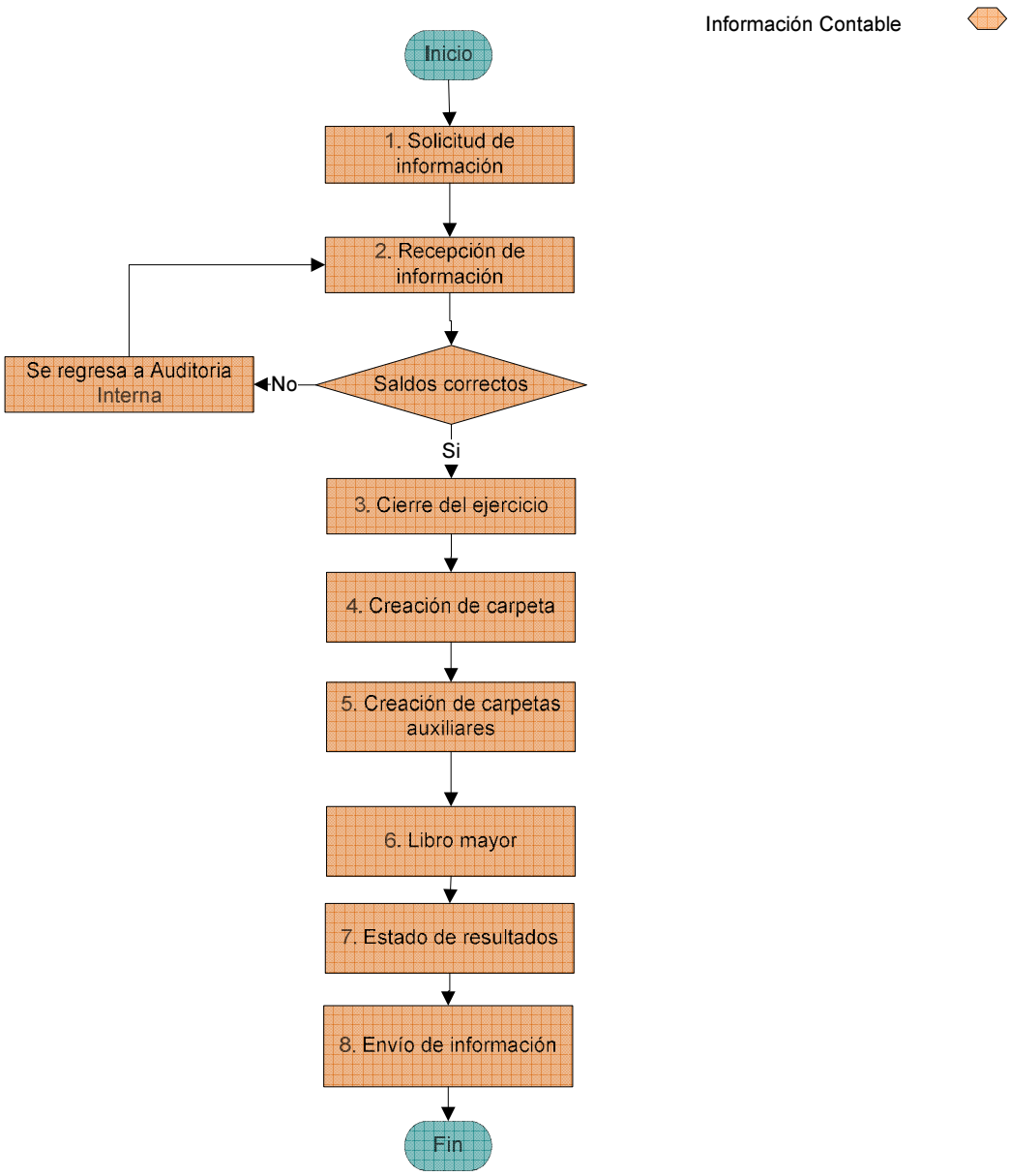
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Información Contable	**Revisó:**	C.P. Eliseo Soberano
Nombre del proceso:	Preparación de información para auditoria	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
	2. COVOPROM 3. Patronato 4. Hospital Guardería Cada carpeta contiene los siguientes archivos: 1. Balances generales 2. Estados de resultados 3. Balanza de comprobación			
5. Creación de carpetas auxiliares	El Jefe de Información Contable crea las siguientes carpetas auxiliares dentro de la carpeta de cada entidad: 1. Fondos 2. Consejo consultivo 3. Minutas del consejo universitario 4. Minutas de la comisión de finanzas	Jefe de Información Contable	Carpetas auxiliares	
6. Libro mayor	Se agrega a la carpeta de cada entidad el libro mayor correspondiente.	Jefe de Información Contable	Libro mayor	
7. Estado de resultados	Se crea otra carpeta por entidad donde se incluyen los estados de resultados detallados con todas las operaciones diarias del_año.	Jefe de información contable	Estado de resultados	
8. Envío de información	El Jefe de Información Contable manda a través del sistema, en un archivo, toda la información a la DIA, un mes antes de su visita a la Universidad para la realización de la auditoria física.	Jefe de Información Contable		Información contable para auditoria

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Información Contable | (Pág. 1/1)

Dirección: Información Contable | Proceso: Preparación de información para auditoria anual DIA



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Eliseo Soberano | Autorizó: C.P. Arturo Sebastián | Fecha: 2010-2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/1

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Información Contable	**Revisó:**	C.P. Eliseo Soberano
Nombre del proceso:	Revisión de la información física por la auditoria de la DIA	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

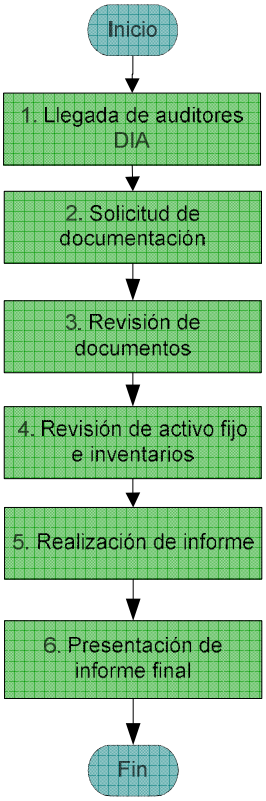
ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Llegada de auditores DIA	Los auditores representantes de la DIA (entre 7 y 8 auditores) llegan a la Universidad y se presentan en el área Financiera, distribuyéndose la revisión de las siguientes áreas: 1. Cajas y bancos 2. Sueldos y salarios 3. Activo fijo 4. Inventarios 5. Cuentas por pagar 6. Cuentas por cobrar 7. Un capturista de la información	Auditores de la DIA		
2. Solicitud de documentación	Solicitan pólizas y archivos contables de manera física.	Auditores de la DIA		
3. Revisión de documentos	Los auditores dedican tiempo a revisar la información durante 2 o 3 semanas.	Auditores de la DIA		
4. Revisión de activo fijo e inventarios.	Los auditores hacen revisión del activo fijo, y de los inventarios en diversos departamentos de la Universidad y entidades.	Auditores de la DIA		
5. Realización de informe	Después de haber tenido la revisión aleatoria de información física y activos, se reúnen para realizar el informe donde plasmaran sus observaciones, sugerencias y/o correcciones correspondientes.	Auditores de la DIA		
6. Presentación de informe final	Los auditores de la DIA presentan ante la administración de la Universidad sus recomendaciones y observaciones, basándose en lo auditado y en el comparativo realizado con el año anterior.	Auditores de la DIA	Informe Final de los auditores de la DIA.	

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Información Contable | (Pág. 1/1)

Dirección: Información Contable | Proceso: Preparación de información para auditoria anual DIA

Auditoria DIA



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Eliseo Soberano | Autorizó: C.P. Arturo Sebastián | Fecha: 2010-2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/2

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Información Contable	**Revisó:**	C.P. Eliseo Soberano
Nombre del proceso:	Emisión de estados financieros	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Captura de documentos contables	Se capturan los siguientes documentos contables: 1. Recibos de caja 2. Pólizas de cheque 3. Pólizas generales 4. Pólizas de finanzas 5. Pólizas de nómina 6. Pólizas de informes 7. Pólizas de proveedores 8. Pólizas de la DIA	Personal de apoyo		Documentos contables
2. Revisión de pólizas	Se hace revisión esporádica de algunas pólizas. Si hay correcciones que hacer se realizan.	Jefe de Información Contable		
3. Revisión de cuentas	Se revisa que las cuentas de los fondos estén cuadradas. Si la cuenta esta cuadrada y cerrada se continúa con el proceso, si no está cuadrada y/o cerrada se corrige la póliza.	Jefe de Información Contable		Cuentas cuadradas y cerradas
4. Afectación de cuentas	Una vez capturada la información se afectan las cuentas de: 1. Ingresos 2. Egresos 3. Balance	Sistema financiero		
5. Registro en el libro mayor	Los movimientos y saldos de las cuentas son traspasados al libro mayor, cada vez que una cuenta es afectada. El libro mayor se puede imprimir en el momento en que sea solicitado.	Sistema financiero		Libro mayor
6. Creación de la balanza	Se crea la balanza para obtener los saldos finales de las cuentas.	Sistema financiero		Balanza

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 2/2

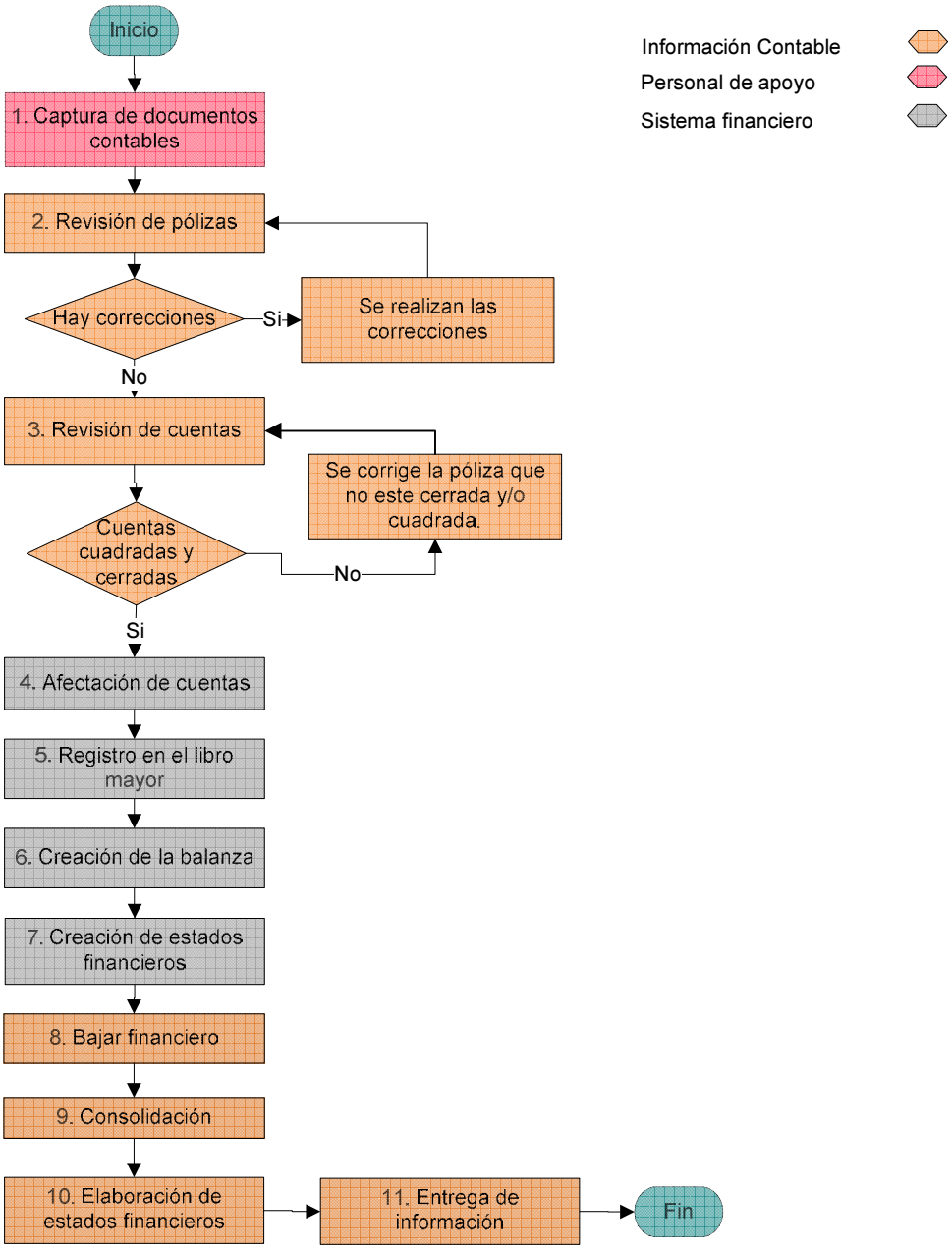
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Información Contable	**Revisó:**	C.P. Eliseo Soberano
Nombre del proceso:	Emisión de estados financieros	**Autorizó:**	C.P. Arturo Sebastián

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
7. Creación de estados financieros	Se realizan los estados financieros: 1. Estado de resultados 2. Balance general	Sistema financiero		Estados financieros
8. Bajar financiero	Se procede a “bajar” del sistema: 1. Balance general 2. Balanza Si el balance no cuadra, se regresa a la póliza donde se genero el movimiento. Si esta correcto se continúa con el proceso.	Jefe de Información Contable		
9. Consolidación	Una vez bajada la información al Excel se hace la consolidación de la información contable de la UM y de COVOPROM	Jefe de Información Contable		Información consolidada
10. Elaboración de estados financieros	Se elaboran los estados financieros.	Jefe de Información Contable		Estados Financieros consolidados
11.Entrega de información	Se envían a: • Vicerrector Financiero • Director financiero • Contralor para su información	Jefe de Información Contable		Información

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Información Contable | (Pág. 1/1)

Dirección: Información Contable | Proceso: Emisión de estados financieros



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Eliseo Soberano | Autorizó: C.P. Arturo Sebastián | Fecha: 2010-2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO OPERATIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Título del puesto: Contador Auxiliar

Código del puesto: VRFDIC10

Departamento: Información Contable

Fecha de descripción: 28-Sept-2010

Vicerrectoría: Financiera

Responde a: Jefe de Información contable

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: ■ **Ninguno**

2. Escalafón y categoría salarial

Escalafón salarial:

% Mínimo: 65

% Máximo: 94

Categoría salarial:

☐ A ☐ B ■ C ☐ D ☐ E

3. El puesto requiere de una persona de tiempo completo.

4. Para este puesto el género es indistinto.

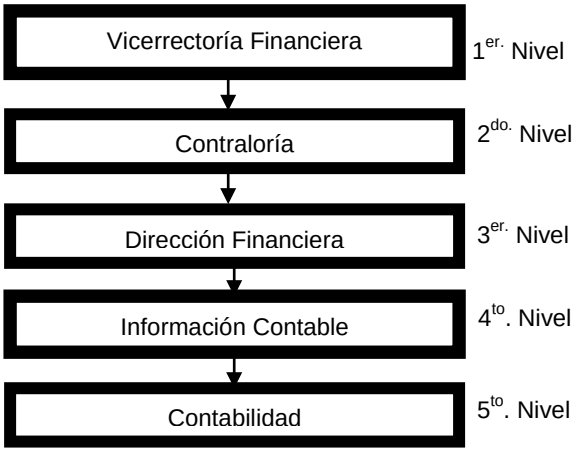
5. Para este puesto el estado civil es indistinto.

6. Este puesto no realiza viajes relacionados con el trabajo.

7. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 2 a 3 semanas.

8. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL



IV. OBJETIVOS

1.-Objetivos: Contabilizar a tiempo toda la información que llegue para la veracidad de los estados financieros.

2. Retos:

- Agilizar el proceso de captura, ya que la información llega en papel, pudiendo llegar en disco y subirla directamente al sistema.
- Tener debidamente clasificados y ordenadas las pólizas del año anterior para la visita de los Auditores de la División Intermericana.

V. RESUMEN

Resumen de las actividades del puesto: Revisar, supervisar, contabilizar la información financiera de las diferentes unidades operativas de la institución, para que los estados financieros sean emitidos con oportunidad y confiabilidad.

VI. FUNCIONES

1. Semanales:
1.1 Registros de traspasos bancarios.
1.2 Cancelación de cheques.
1.3 Revisión y registro de diversos cargos a sobresueldo a empleados.
1.4 Revisión y registro de gastos e ingresos (controles presupuestales).
1.5 Revisión y registro de pólizas de mantenimiento y conservación.
1.6 Revisión y registro de póliza de proyecto.
1.7 Revisión y registro de gastos operativos de proveeduría.
1.8 Pasar cargos diversos a las diferentes empresa-escuela.
1.9 Pasar cargos a diversas instituciones.
1.10 Registro de la contabilidad del COVOPROM.

2. Mensuales:
2.1 Revisión y registro del pago de rentas.
2.2 Registro y revisión de fondo de jubilación.
2.3 Registro de las previsiones SAR, INFONAVIT, IMSS, vacaciones y aguinaldo.
2.4 Registro de pago de los jubilados.
2.5 Revisión y registro de ingresos y egresos de Promusic.
2.6 Registro del pago de los impuestos ISPT, IMSS, SAR e INVFONAVIT.
2.7 Revisión y registro de ingreso de los jubilados.
2.8 Elaboración y registro de amortización de carros institucionales, empleados y seguros.
2.9 Registro de las comisiones, intereses e IVA de las cuentas bancarias de la UM.
2.10 Hacer la conciliación de cuentas por cobrar de la UM y COVOPROM.
2.11Registro y revisión de las rentas de los empleados que viven en casas de la UM.
2.12 Registro y revisión de la amortización del teléfono tanto de extensiones como teléfonos directos.
2.13 Registro y revisión de la amortización de la luz.
2.14 Registro del cobro a diferentes departamentos por agua.
2.15 Registro de los ingresos mensuales de las escuelas.
2.16 Amortización de los gastos médicos.

3. Otros periodos:
3.1 Revisión y registro del pago de las quincenas a empleados (sobresueldo).
3.2 Revisión y registro del pago quincenal de facturas.
3.3 Revisión y registro del pago de gastos públicos (gas).
3.4 Autorizar órdenes de cheques.
3.5 Hacer órdenes de cheques.
3.6 Registro y revisión del gasto de bonos de despensa.
3.7 Revisión y registro en nómina de bonos de despensa.
3.8 Elaboración y registro del cobro de seguro de autos a jubilados.
3.9 Revisión y registro del 80 y 20% de ayudas educativas del ISAR.
3.10 Revisión y registro del 75 y 25% de ayudas dentales.
3.11 Revisión y registro del 10 y 25% de ayudas de médicas.
3.12 Registro del cobro de FEUM jubilados.
3.13 Registro de los cobros o créditos de la División Interamericana.
3.14 Registro de los cobros o créditos de la Unión del Norte.
3.15 Registro de los cobres o créditos de la Unión del Sur.
3.16 Registro de los cobres o créditos de la Unión Interoceánica.
3.17 Registro de la depreciación de equipo.
3.18 Registro de mantenimiento de equipo de cómputo.
3.19 Registro de ajustes o bajas en activos fijos.
3.20 Registro de ajustes varios (caja, nómina, cheques, etc.).
3.21 Revisión y registro de seguros de muerte accidental y plan de sobreviviente e incapacidad.
3.22 Revisión y registro de amortización del seguro de edificios y responsabilidad civil.
3.23 Registro de talleres del Hospital La Carlota.
3.24 Revisión y registro del aumento o disminución de los inventarios.
3.25 Registro de ajustes al fin de año de diversas cuentas.
3.26 Dar informes de las cuentas de fondos.
3.27 Dar información de cualquier cuenta.
3.28 Hacer cargos a la División Interamericana o transacciones varias.
3.29 Hacer cargos a COVOPROM.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Pólizas diversas	Diario	Interno
Relación de pago a jubilados	Mensual	Cheques
Conciliación COVOPROM	Mensual	Jefe de Información Contable
Seguro de Autos	Mensual	Jefe de Información Contable
Aportación de gastos médicos	Mensual	Jefe de Información Contable
Ingresos Unidades Operativas	Mensual	Jefe de Información Contable
Seguro Plan de Salud para Jubilados	Mensual	Jefe de Información Contable
Hacer cargos diversos	Diario	Empresa-Escuela /Instituciones varias

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Póliza de mantenimiento	Semanal	Mantenimiento
Póliza de proyectos	Semanal	Mantenimiento
Traspasos bancarios	Diaria	Cheques
Pago de rentas	Mensual	Cheques
Pago de nómina	Quincenal	Nómina
Ingresos de cafetería	Mensual	Cafetería
Ingresos comedor	Mensual	Comedor
Confirmación de cheques	Diario	Control presupuestal, Cheques, Nómina
Nómina de Jubilados	Mensual	Cheques

VIII. RESPONSABILIDADES

Documentos	Equipo	Mobiliario
Pólizas de diario	Monitor	Silla secretarial
Pólizas de nómina	CPU	Sillas para visitas
Pólizas de la DIA	Teclado	
Pólizas de contabilidad COVOPROM	Mouse	
Pólizas de Promusic		

Materiales	Herramientas	Otros
Lápices	Sumadora	
Plumas	Teléfono	
Borradores		

IX. RELACIONES

I N T E R N A S

Puesto o departamento	Frecuencia
1.Nómina	Diaria
2.Mantenimiento	Frecuente
3.Cheques	Diaria
4.Servicios Generales	Frecuente
5.Conciliaciones	Frecuente
6.Control Presupuestal	Frecuente
7.Transporte	Frecuente
8.Auditoría Interna	Frecuente
9.Comedor	Frecuente
10.Cafetería	Frecuente
11.Empresa-Escuela	Frecuente
12.Dirección Financiera	Eventual
13.Vicerrectoría Financiera	Eventual
14. Escuelas	Eventual
15. Casa DIA	Frecuente
16. Departamentos varios	Frecuente

E X T E R N A S

Público	Frecuencia
1.Hospital La Carlota	Frecuente
2.Oftaolmología	Frecuente
3.Iglesia Central	Frecuente
4.PALACASA	Frecuente
5.ISAR	Frecuente
6.Editorial Montemorelos	Frecuente
7.Unión del Norte	Frecuente
8.Unión del Sur	Frecuente
9.Unión Interoceánica	Frecuente
10.División Interamericana	Frecuente
11.Otros	Eventual

X. TOMA DE DECISIONES

1. Grado de rapidez con el que se toman decisiones.	☐ Lento	■ Moderado	☐ Ágil
2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
6. Grado de supervisión que necesita.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1.Junta de personal	4.
2.	5.
3.	6.

Juntas que dirige	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.Verificar si la información llega correctamente	6.
2.Verificar si los asientos contables son correctos	7.
3.Verificar si las cuentas son las apropiadas	8.
4.	9.
5.	10.

XI. EXIGENCIAS

	Características	Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual	X	
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación	X	
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud	X	
	Coordinación motriz	X	
Intelectual	Aritmética	X	
	Creatividad	X	
	Capacidad de juicio		X
	Redacción	X	
	Lectura	X	
	Ortografía	X	
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con públicos		X
	Comunicación verbal	X	
	Iniciativa	X	

La profesión más adecuada para desempeñar este puesto es:
Contador Público

El nivel de estudio como mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:
Licenciatura

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:
Español

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:
Capacidad de juicio, saber trabajar en equipo y tener un excelente trato.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Días	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas
Lunes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Martes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Miércoles	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Jueves	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Viernes	8:00 a 13:00			5
Sábado				
Domingo				
Total de horas	23 Hrs.	18 Hrs.		41 Hrs.

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación	X		
Higiene		X	
Orden			X
Estrés		X	
Confort			X
Seguridad		X	
Riesgo de enfermedades			X
Riesgo de accidentes	X		

Elaborado por:	Fecha de elaboración:
Mtra. Margot Castellanos Álvarez	28 de Septiembre de 2010
Revisado por:	Aprobado por:
C.P. Eliceo Soberano Director Financiero	C.P. Joel Sebastián Escudero Vicerrector Financiero

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/1

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Información contable	**Revisó:**	C.P. Margot Castellanos
Nombre del proceso:	Amortización de la prima del seguros de edificios	**Autorizó:**	C.P. Eliseo Soberano

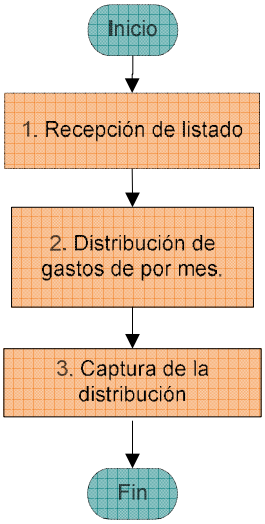
ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Recepción de listado	Se recibe el listado de edificios asegurados con Adventist Risk Management de parte de la Dirección de Servicios Generales.	Contador Auxiliar de Información contable	Listado de edificios asegurados	
2. Distribución de gastos por meses	Se distribuye el pago de la prima del seguro de edificios entre los doce meses.	Contador Auxiliar de Información contable		
3. Captura de la distribución.	La distribución de la prima se entrega a los capturistas.	Contador Auxiliar de Información contable		Lista con la prima del seguro distribuida por mes.

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Información Contable | (Pág. 1/1)

Dirección: Información Contable | Proceso: Amortización de la prima de seguro de edificios

Información Contable



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Eliseo Soberano | Autorizó: C.P. Arturo Sebastián | Fecha: 2010-2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO OPERATIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Título del puesto: Cuentas por Pagar

Código del puesto: VRFDFP10

Departamento: Información Contable

Fecha de descripción: 27-Sept-2010

Vicerrectoría: Financiera

Responde a: Jefe de Información Contable

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: ■ **Ninguno**

2. Escalafón y categoría salarial

Escalafón salarial:

% Mínimo: 65

% Máximo: 94

Categoría salarial:

☐A ☐B ■C ☐D ☐E

3. El puesto requiere de una persona de tiempo completo.

4. Para este puesto el género es indistinto.

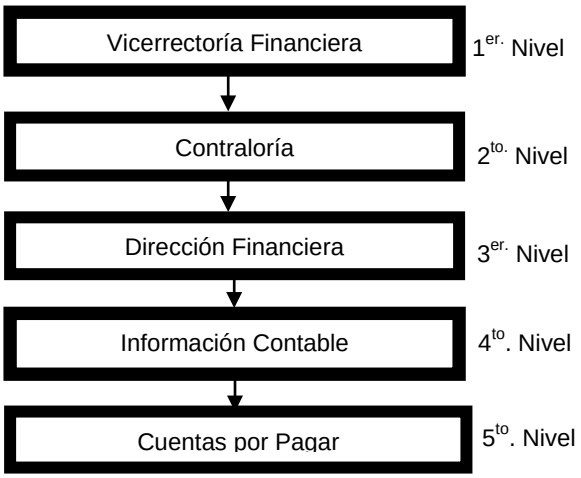
5. Para este puesto el estado civil es indistinto.

6. Este puesto no realiza viajes relacionados con el trabajo.

7. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 1 semana.

8. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL



IV. OBJETIVOS

1.-Objetivos:

- Tener a tiempo el pago de los proveedores.
- Tener a tiempo los reembolsos de los empleados.
- Tener a tiempo el registro de información.
- Tener a tiempo el registro de las pólizas de proveedores.
- Tener a tiempo el registro de pólizas del comedor.
- Tener a tiempo el registro de pólizas de bancos y cajas.

2. Retos: Tener control sobre la revisión de las facturas, que cumplan con los requerimientos fiscales y que coincidan con lo autorizado.

V. RESUMEN

Resumen de las actividades del puesto: Recepción y registro de facturas y el oportuno pago a proveedores.

VI. FUNCIONES

1. Semanales:
1.1 Revisión de facturas para programar pagos.
1.2 Revisión de informes de empleados.
1.3 Revisión de captura de pólizas.
1.4 Hacer órdenes de cheques diarios.
1.5 Atención a proveedores.
1.6 Atención a empleados.
1.7 Atención a estudiantes.
1.8 Hacer pedido de papelería.
1.9 Revisar que los pagos de facturas estén ya registrados en el sistema antes de pasarlos a cheques.
1.10 Archivar facturas originales de compra de equipo.
1.11 Ordenar y guardar copias de contrarecibo.
1.12 Registro de pólizas de proveedores, comedor, bancos y caja.

2. Mensuales:
2.1 Reporte haciendo pagos de gasolina en efectivo.
2.2 Reporte de horas de estudiantes.
2.3 Reporte de asistencia de empleados.
2.4 Sacar reporte de la copiadora para póliza.

3. Otros periodos:
3.1 Autorizar órdenes de cheque en el sistema.
3.2 Regresar órdenes de cheque para corregir.
3.3 Cancelar órdenes de cheque en el sistema.
3.4 Hacer órdenes de cheque de reembolsos.
3.5 Revisar pólizas registradas por capturistas.
3.6 Revisar facturas y controles a proveedores.
3.7 Revisar facturas y controles a empleados por gastos o reembolso y darles su contrarecibo.
3.8 Reunión Devocional.
3.9 Conciliar cuentas de proveedores cada tres meses.
3.10 Conciliar cuentas de anticipos.
3.11 Hacer lista de pago a proveedores y pasarla a cheques.
3.12 Asistir a cursos de actualización del área.
3.13 Asistir a cursos de capacitación del IDP.
3.14 Atender a los auditores de la División Interamericana.
3.15 Apoyar en la caja en fechas de matrícula.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Proveedores	Semanal	Cheques
Proveedores	Anual	Auditoría Interna
Órdenes de Cheque	Diaria	Cheques
Reembolsos diarios	Diaria	Cheques

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Órdenes de cheques para autorizar	Diaria	Nómina, cheques, control presupuestal

VIII. RESPONSABILIDADES

Documentos	Equipo	Mobiliario
Pólizas de registro	Cómputo	Escritorio
Contrarecibo		Sillas secretariales

Materiales	Herramientas	Otros
Papelería	Calculadora	
	Engrapadora	

IX. RELACIONES

I N T E R N A S

Puesto o departamento	Frecuencia
1.Comedor	Diaria
2.Planta Física	Diaria
3.Compras	Diaria
4.Escuelas	Diaria
5.Departamentos varios	Frecuente
6.Nómina e Impuestos	Diaria
7.Control presupuestal	Diaria
8.Cheques	Diaria
9.Finanzas estudiantiles	Frecuente

E X T E R N A S

Público	Frecuencia
1.Proveedores	Diaria
2.Estudiantes	Eventual
3.Editorial Montemorelos	Frecuente
4.Hospital La Carlota	Frecuente
5.Iglesia Central	Frecuente
6.Agencia de Publicaciones	Frecuente
7.Panificadora La Carlota	Frecuente
8.Empleados	Diaria

X. TOMA DE DECISIONES

1. Grado de rapidez con el que se toman decisiones.	☐ Lento	☐ Moderado	■ Ágil
2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
6. Grado de supervisión que necesita.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1.Reuniones de Empresa-Escuela	4.
2.Junta de Personal	5.
3.	6.

Juntas que dirige	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.Fecha para pagar a proveedores	6.
2.Para autorizar cheques	7.
3.Para impresión de pólizas	8.
4.Autorizar salida de ayudantes	9.
5.	10.

XI. EXIGENCIAS

	Características	Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual	X	
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación	X	
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud	X	
	Coordinación motriz	X	
Intelectual	Aritmética		X
	Creatividad		X
	Capacidad de juicio		X
	Redacción	X	
	Lectura		X
	Ortografía		X
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con públicos		X
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar este puesto es:
Administrador de empresas o Contador Público

El nivel de estudio como mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:
Licenciatura

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:
Español

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:
Contable, buenas relaciones públicas y trabajo en equipo.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Días	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas
Lunes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Martes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Miércoles	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Jueves	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Viernes	8:00 a 13:00			5
Sábado				
Domingo				
Total de horas	23 Hrs.	18 Hrs.		41 Hrs.

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación		X	
Higiene		X	
Orden			X
Estrés		X	
Confort		X	
Seguridad		X	
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes	X		

Elaborado por:	Fecha de elaboración:
María Lourdes de la Fuente	27 de Septiembre de 2010
Revisado por:	Aprobado por:
C.P. Eliceo Soberano Director Financiero	C.P. Joel Sebastián Escudero Vicerrector Financiero

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/2

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Cuentas por Pagar	**Revisó:**	Lourdes de la Fuente
Nombre del proceso:	Reembolso de gastos a empleados	**Autorizó:**	C.P. Eliseo Soberano

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Elaboración del control presupuestal	El empleado llena un formato de control presupuestal.	Empleado		Control presupuestal
2. Autorización del gasto	Lo entrega en el depto. de Control Presupuestal para su autorización.	Encargado de Control Presupuestal /Empleado	Control presupuestal	Control presupuestal autorizado
3. Ejecución del gasto	El empleado realiza la compra, solicitando al proveedor: 1. Factura impresa 2. Factura electrónica (.xml) que enviaran al correo facturas@um.edu.mx	Empleado		
4. Elaboración del informe de reembolso	El empleado llena en el sistema financiero el formato de reembolso con los siguientes datos: 1. Indicar que es reembolso 2. Nombre del empleado 3. Número de nómina 4. Concepto 5. Cantidad en pesos y/o dólares 6. Firma	Empleado	Informe	
5. Solicitud de documentos	El depto.de Cuentas por pagar recibe: 1. Factura impresa 2. Control presupuestal autorizado 3. Informe de reembolso 4. Boucher (Si se pago con tarjeta de crédito)	Encargado de Cuentas por Pagar	Factura, control presupuestal, informe de reembolso.	
6. Verificación de la factura electrónica	El encargado de recibir la documentación verifica que haya recibido la factura electrónica en el correo indicado. Si está se		Factura electrónica	

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 2/2

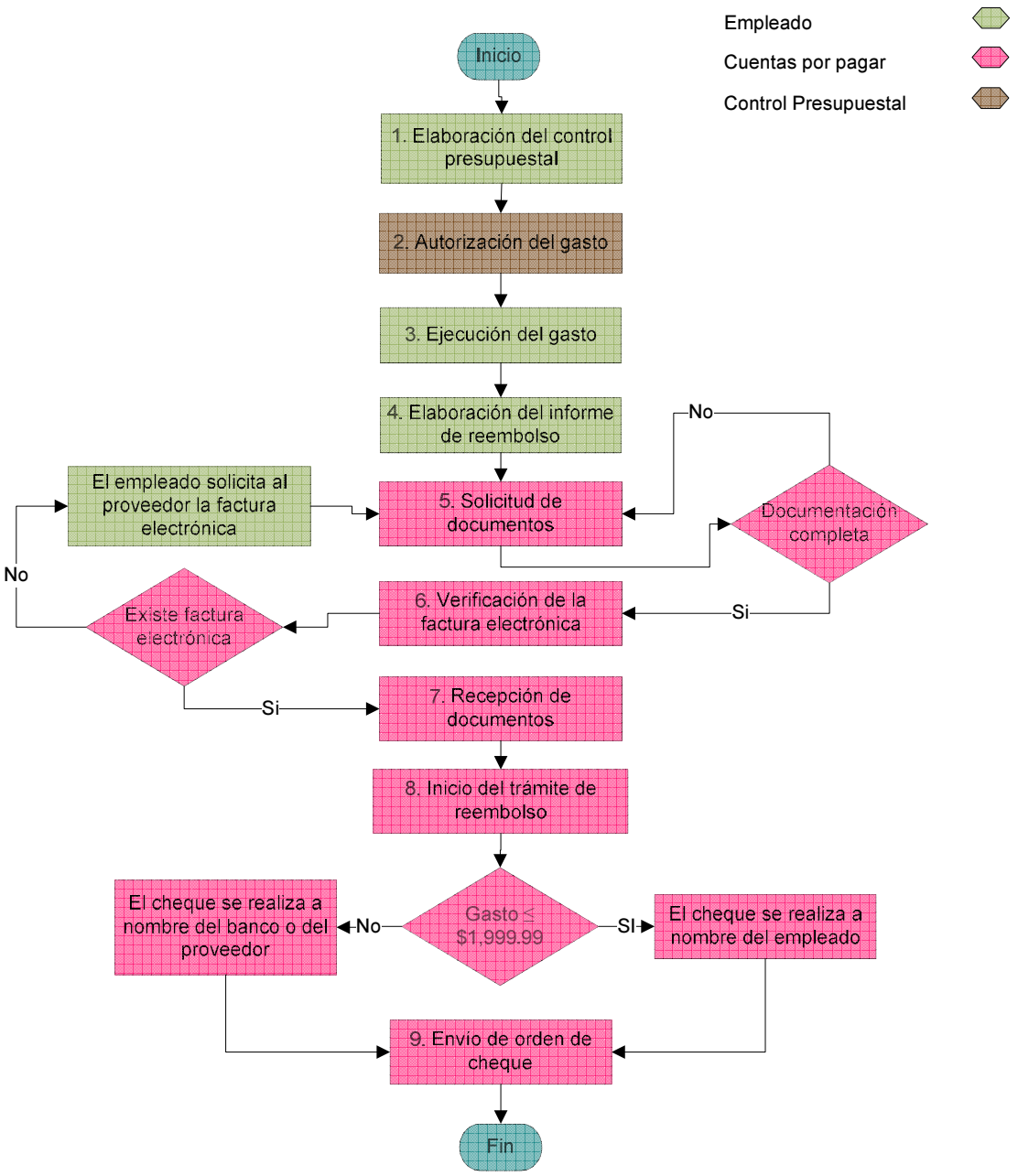
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Cuentas por Pagar	**Revisó:**	Lourdes de la Fuente
Nombre del proceso:	Reembolso de gastos a empleados	**Autorizó:**	C.P. Eliseo Soberano

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
	continúa con el proceso, si no ha llegado se le informa al empleado que regrese cuando ya haya verificado con el proveedor que envió la factura electrónica.			
7. Recepción de documentos	Una vez verificada la factura electrónica, se descarga y se archiva. La factura impresa la firma el empleado indicando donde se ubicara el material comprado.	Encargado de Cuentas por Pagar	Factura impresa firmada	
8. Inicio del trámite de reembolso	Si la cantidad es igual o menor a $1,999.99 el cheque saldrá a nombre del empleado, si es igual o mayor a $2,000.00, se hará a nombre del banco o del proveedor que el empleado indique. No se hacen cheques con cantidad mayor a $2,000.00 a nombre del empleado por cuestiones fiscales	Encargado de Cuentas por Pagar		
9. Envío de orden de cheque	Se envía la orden de cheque al depto. de Cheques.	Encargado de Cuentas por Pagar		Orden de cheque

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Cuentas por pagar | (Pág. 1/1)

Dirección: Información Contable | Proceso: Reembolso de gastos a empleados



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Eliseo Soberano | Autorizó: C.P. Arturo Sebastián | Fecha: 2010-2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/2

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Cuentas por pagar	**Revisó:**	Lourdes de la Fuente
Nombre del proceso:	Autorización de órdenes de cheques	**Autorizó:**	C.P. Eliseo Soberano

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Emisión de orden de cheque	El depto. envía la orden de cheque: 1. Nómina 2. Finanzas Estudiantiles 3. Control Presupuestal 4. Auxiliares de Cuentas por Pagar la confirma a través del sistema financiero y la envía impresa al depto. de Cuentas por Pagar, a excepción de las órdenes que envían los auxiliares de cuentas por pagar, ellos no la imprimen.	Nómina / Finanzas Estudiantiles / Control Presupuestal / Auxiliares de Cuentas por Pagar		Orden de cheque
2. Recepción de orden de cheque	La orden de cheque es recibida a través del sistema financiero.	Encargado de Cuentas por Pagar	Orden de cheque	
3. Revisión de orden de cheque	Se revisa la orden de cheque, verificando que contenga los siguientes datos: 1. Nombre del beneficiario 2. Cantidad Si no están correctos se devuelve al departamento pertinente para su corrección.	Encargado de Cuentas por pagar		
4. Autorización	El encargado de Cuentas por Pagar autoriza la orden a través del sistema financiero.	Encargado de Cuentas por pagar		Orden de cheque autorizado
5. Impresión y envío de orden de cheque	Una vez autorizado se imprime anexando la documentación correspondientes: 1. Nómina: Estado de cuenta del empleado con la firma del director o asistente de nómina 2. Finanzas Estudiantiles: Estado de cuenta del estudiante firmado por el director de Finanzas	Encargado de Cuentas por pagar		Orden de cheque impresa

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 2/2

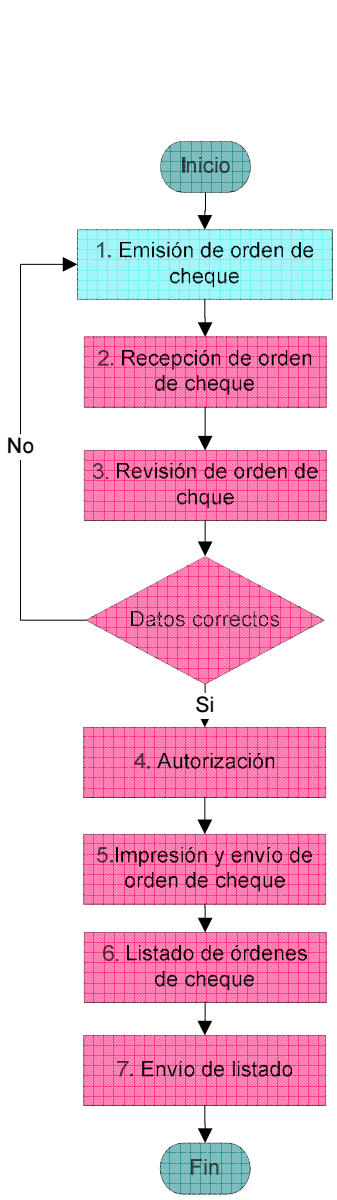
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Financiera	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Cuentas por pagar	**Revisó:**	Lourdes de la Fuente
Nombre del proceso:	Autorización de órdenes de cheques	**Autorizó:**	C.P. Eliseo Soberano

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
	Estudiantiles. 3. Control Presupuestal: Orden de compra firmada por el encargado de control presupuestal. Se entregan al Depto. de Cheques.			
6. Listado de órdenes de cheques	Para las órdenes de cheque recibidas de los auxiliares de Cuentas por Pagar (por pago a proveedores o reembolso a empleados), se hace un listado en Excel con los siguientes datos: 1. Fecha 2. Número de orden 3. Beneficiario 4. Cantidad Antes de enviar el listado se revisa que cada orden tenga copia de la factura.	Encargado de Cuentas por pagar		Listado de órdenes de cheque
7. Envió de listado	Se envía el listado con las órdenes de cheque y su factura original correspondiente al depto. de Cheques.	Encargado de Cuentas por pagar		Listado de órdenes de cheque y facturas originales

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Cuentas por pagar | (Pág. 1/1)

Dirección: Información Contable | Proceso: Autorización de órdenes de cheques

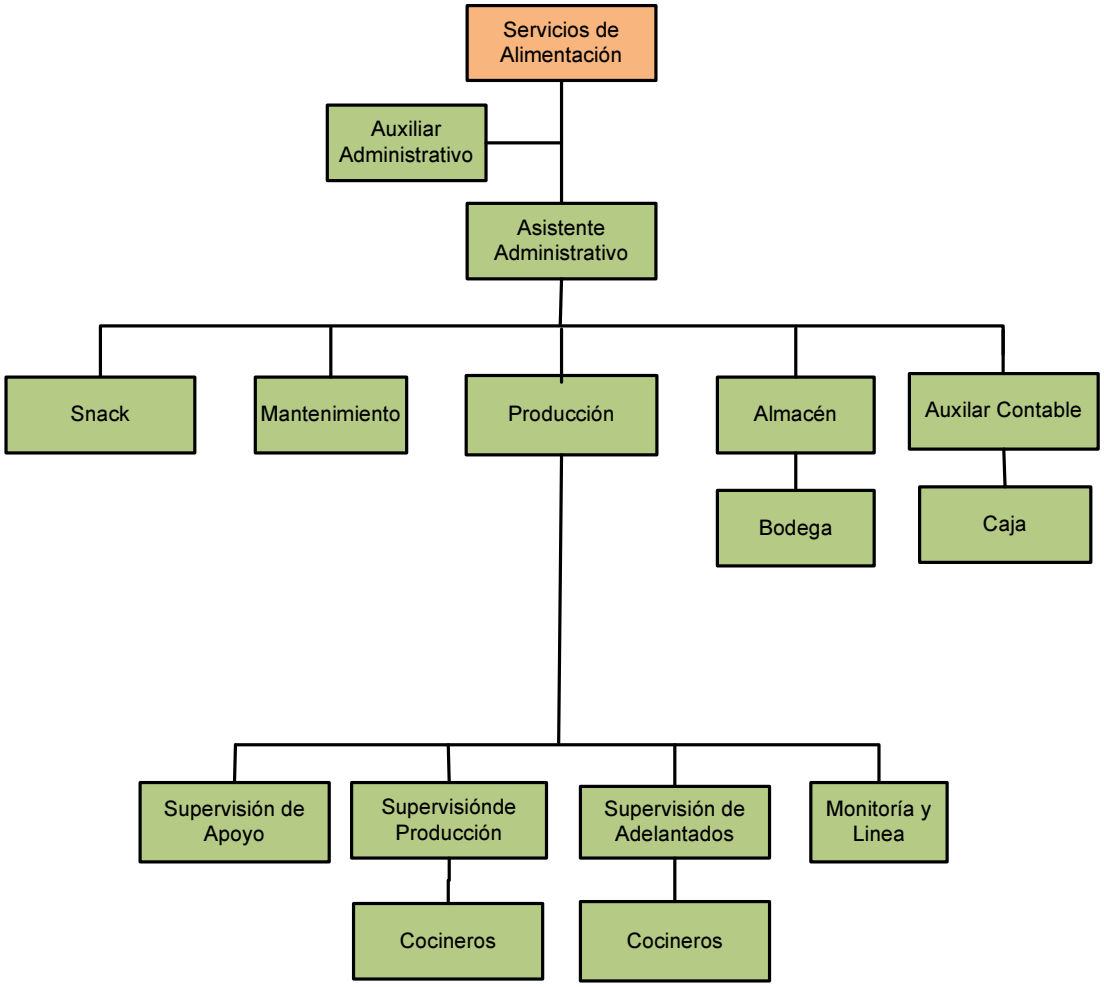


Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Eliseo Soberano | Autorizó: C.P. Arturo Sebastián | Fecha: 2010-2011

Universidad de Montemorelos
Vicerrectoría Financiera

Organigrama de Servicios de Alimentación

Puestos	Nivel	Color
Coordinación / Jefatura	3o.	
Operativo	4o.	



Elaboró: Anet Santos Revisó: C.P. Haydee Martínez Autorizó: Vicerrectoría Financiera 2010-2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DIRECTIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Título del puesto: Jefe de Servicios de Alimentación

Código del puesto: VRFDSA10

Departamento: Servicios de Alimentación

Fecha de descripción: 28-Sept-2010

Vicerrectoría: Financiera

Responde a: Director Financiero

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes:

1. Asistente Administrativo
2. Asistente de Mantenimiento
3. Nutrióloga
4. Supervisor de Atención al Cliente
5. Supervisión de Almacén
6. Supervisor de Área

2. Escalafón y categoría salarial

Escalafón salarial:

% Mínimo: 75

% Máximo: 100

Categoría salarial:

☐ A ■ B ☐ C ☐ D ☐ E

3. El puesto requiere de una persona de tiempo completo.

4. Para este puesto el género es indistinto.

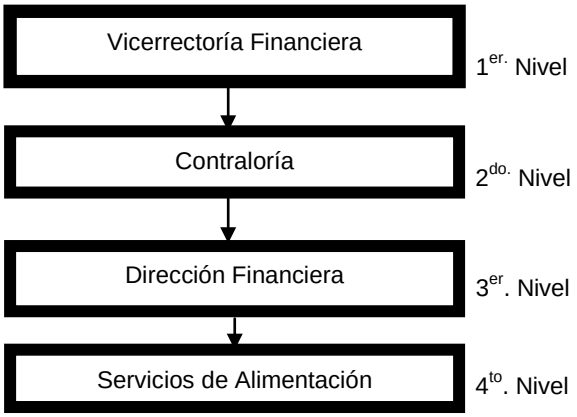
5. Para este puesto el estado civil es indistinto.

6. En este puesto se realizan viajes relacionados con el trabajo frecuentemente.

7. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 1 año.

8. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL



IV. OBJETIVOS

1. Objetivos: Proyectar las necesidades nutricionales de los estudiantes en el menú, en el marco de la filosofía adventista de los alimentos como parte de su proceso de aprendizaje coordinando las actividades y administrando los recursos y proveyendo una atmosfera de higiene, estética y relajamiento.

2. Retos: Planeación de los menús para el semestre, que se elaboran con el apoyo de la nutrióloga con el propósito de administrar bien el presupuesto y tener los insumos disponibles para cuando se necesiten.

V. RESUMEN

Resumen de las actividades del puesto:

- Planear, organizar y dirigir todas nuestras actividades concernientes a la ejecución de un menú de alta calidad al estudiante.
- Capacitar y motivar la productividad a través de satisfactores y facilitadores de procesos.
- Promover una alta moral de trabajo y una atmósfera de calidez.

VI. FUNCIONES

1. Planeación:
1.1 Colaboración en la planeación del menú.
1.2 Capacitación del personal.
1.3 Para el mantenimiento de equipo.
1.4 Para las adecuaciones en instalaciones.
1.5 Para los proyectos de construcción.
1.6 Para el mantenimiento del edificio.

2. Organización:
2.1 Organización de la capacitación y búsqueda de capacitadores de las actividades concernientes de la operación.
2.2 Programas motivadores (salidas, comidas juntos, viajes, muestras gastronómicas, vigilias, retiros, etc.).
2.3 Organizar la implementación de las prioridades de mantenimiento y adquisición de equipo.

3. Dirección:
3.1 Proyectos de construcción.
3.2 Adecuaciones de área.
3.3 Compras de equipo.
3.4 Relaciones de personal.
3.5 Proyección de acreditación.

4. Control:
4.1 De los recursos.
4.2 Deficiencia de personal con relación a la inversión.
4.3 El gasto.
4.4 La calidad del servicio.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Eficiencia	Mensual	Dirección Financiera
Estado de resultados del Snack	Mensual	Dirección Financiera

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Gestión de Calidad		

VIII. RESPONSABILIDADES

Documentos	Equipo	Mobiliario
Estados financieros	Computadora	Escritorio
Menús	Impresora	Sillas

Materiales	Herramientas	Otros
	Teléfono	
	Sumadora	

IX. RELACIONES

I N T E R N A S

Puesto o departamento	Frecuencia
1.Mantenimiento	Frecuente
2.Compras	Diaria
3.Dirección Financiera	Diaria
4.Rectoría	Frecuente
5.Escuelas y facultades	Eventual

E X T E R N A S

Público	Frecuencia
1.Proveedores	Eventual
2.Instituciones	Eventual
3.Estudiantes	Diaria
4.Padres	Eventual

X. TOMA DE DECISIONES

1. Grado de rapidez con el que se toman decisiones.	☐ Lento	☐ Moderado	■ Ágil
2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
6. Grado de supervisión que necesita.	■ Bajo	☐ Medio	☐ Alto

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1.Comisión de internados	4.Internas (Calidad, menú, personal)
2.Bienestar Estudiantil	5.Junta de Personal
3.Éxito estudiantil	6.

Juntas que dirige	
1.Personal del Comedor	4.Proyectos de Planta Física
2.Supervisores del Comedor –Comisión de Menú	5.
3.Calidad –Distintivo H	6.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.Cambio de menú	6.Incapacidad y contrataciones
2.Adecuaciones de las instalaciones	7.Asuntos relacionados al personal estudiantil
3.Compra de equipo	8.Contingencias
4.Proyectos de construcción	9.
5.Mantenimiento de edificios e instalaciones	10.

XI. EXIGENCIAS

	Características	Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva		X
	Agudeza olfativa		X
	Buena presentación		X
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud		X
	Coordinación motriz		X
Intelectual	Aritmética		X
	Creatividad		X
	Capacidad de juicio		X
	Redacción		X
	Lectura		X
	Ortografía		X
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con públicos		X
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar este puesto es:
Administrador

El nivel de estudio como mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:
Licenciatura

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:
Español e Inglés

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:
Administración de recursos, liderazgo de personal, gastronomía, que le fascine la cocina y tenga buen gusto.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Días	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas
Lunes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Martes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Miércoles	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Jueves	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Viernes	8:00 a 13:00			5
Sábado				
Domingo				
Total de horas	23 Hrs.	18 Hrs.		41 Hrs.

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación		X	
Ventilación		X	
Higiene			X
Orden		X	
Estrés			X
Confort		X	
Seguridad			X
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes		X	

1. Comentarios adicionales del empleado: Es deseable que en ciertas áreas se refuerce con personal adulto en vez de estudiantes por el sobrecargo de responsabilidad y tareas que se traduce en ausencias y bajas en pleno semestre y en tiempos de exámenes.

Elaborado por:	Fecha de elaboración:
C.P. Haydee Martinez de García	28 de Septiembre de 2010

Revisado por:	Aprobado por:
C.P. Arturo Sebastián Escudero Director Financiero	C.P. Joel Sebastián Escudero Vicerrector Financiero

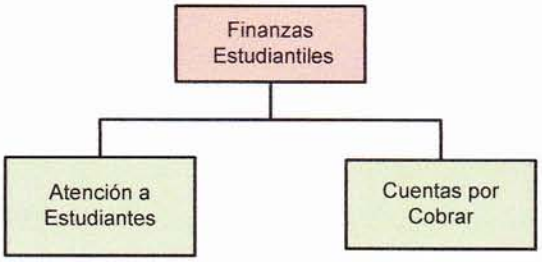
APÉNDICE L

ORGANIGRAMA, DESCRIPCIONES DE PUESTO, DESCRIPCIONES NARRATIVAS DE PROCESOS Y DIAGRAMAS DE FLUJO DE FINANZAS ESTUDIANTILES

Universidad de Montemorelos
Vicerrectoría Financiera

Organigrama de Finanzas Estudiantiles

Puestos	Nivel	Color
Coordinación / Jefatura	3o.	
Operativo	4o.	



Elaboró: Anet Santos Revisó: C.P. Raúl Randeles Autorizó: Vicerrectoría Financiera 2010-2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DIRECTIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Título del puesto: Jefe de Finanzas Estudiantiles

Código del puesto: VRFCFE10

Departamento: Finanzas Estudiantiles

Fecha de descripción: 5-Mayo-2011

Vicerrectoría: Financiera

Responde a: Contralor

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes:

1. Asistente de Finanzas Estudiantiles

2. Escalafón y categoría salarial

Escalafón salarial:

% Mínimo: 75

% Máximo: 100

Categoría salarial:

☐ A ■ B ☐ C ☐ D ☐ E

3. El puesto requiere de una persona de tiempo completo.

4. Para este puesto el género es indistinto.

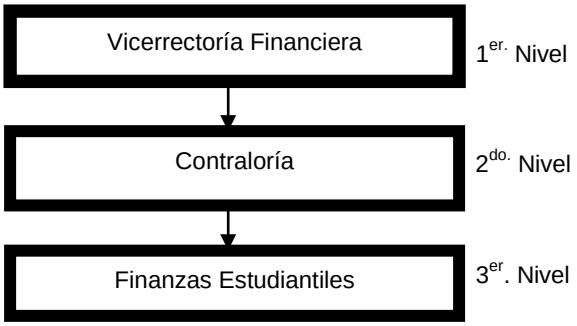
5. Para este puesto el estado civil es indistinto.

6. En este puesto no se realizan viajes relacionados con el trabajo.

7. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 4 semanas.

8. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL



IV. OBJETIVOS

1. Objetivos: Organizar y administrar los diversos recursos financieros por concepto de colegiatura así como brindar una excelente atención oportuna tanto a estudiantes, empleados y diversos clientes que colaboran de una u otra forma en el avance y desarrollo de la función educativa afianzándose con las normas establecidas de la institución.

2. Retos:

- Integrar al sistema de cómputo el proceso en altas y bajas de materias.
- Integrar al sistema de cómputo el proceso de baja total al periodo.
- Integrar al sistema la aplicación de la beca-trabajo.
- Lograr que durante las inscripciones los alumnos depositen el 35% del costo del semestre.
- Que los estudiantes mantengan sus cuentas al corriente.
- Tener cuentas canceladas antes de los exámenes finales.

V. RESUMEN

Resumen de las actividades del puesto: Planear, organizar, administrar y controlar el ingreso de los recursos necesarios provenientes del servicios a estudiantes, necesarios parara la operación de la institución.

VI. FUNCIONES

1. Planeación:
1.1 Establecer presupuestos de cuotas de colegiaturas (Presupuesto ingresos).
1.2 Planear y fijar formas y fechas de pago de cuotas de colegiatura.
1.3 Planear calendario de cobranza.
1.4 Planear las actividades de cada colaborador en el departamento.
1.5 Planear las estrategias para la cobranza.

2. Organización:
2.1 Proceso de inscripción.
2.2 Atención a clientes.
2.3 Cobranza sobre cuentas vencidas.
2.4 Cobranza en periodos de evaluación.
2.5 Atención a estudiantes.
2.6 Atención a padres de familia.
2.7 Asistir a cursos de actualización del área.
2.8 Asistir a cursos de actualización del IDP.
2.9 Dar reportes a la administración, a las facultades y coordinaciones.
2.10 Asistir a juntas programadas.
2.11 Periodo de matrícula.

3. Dirección:
3.1 Dirigir al personal de la Dirección Financiera.
3.2 Dirigir las estrategias de la cobranza.
3.3 Dirigir lo planeado para alcanzar ingresos fijados.
3.4 Realizar estadísticas
3.5 Preparar la tabla financiera para inscripciones.
3.6 Comparativo por años.

4. Control:
4.1 Comparar los resultados de cobranza con lo planeado (P.I.D.E.) índice de cobranza.
4.2 Controlar las actividades planeadas en el departamento.
4.3 Controlar recursos de operación del departamento.
4.4 Verificar talleres de estudiantes.
4.5 Realizar prórrogas.
4.6 Autorizar altas y bajas de materias.
4.7 Reembolsos por bajas.
4.8 Autorizar efectivo enviado a los estudiantes.
4.9 Autorización de exámenes parciales y finales.
4.10 Cobros a los campos.
4.11 Cobro a estudiantes.
4.12 Autorización para graduación.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Ingresos	Semanal	Dirección Financiera / Vicerrectoría Financiera
Alumno saldo vencido	Semanal	Directores y Coordinadores de Facultades
Índice de cobranza	Mensual	Directores, Coordinadores de Facultades / Dirección Financiera
Reporte cobranza a Organizaciones Superiores	Mensual	Tesoreros de Asociaciones

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Rotaciones clínicas	Semestral	Coordinador de la Carrera de Medicina
Uso del clima	Semestral	Preceptores
Cambios de residencia	Cuando ocurre	Residencias

VIII. RESPONSABILIDADES

Documentos	Equipo	Mobiliario
Estados Financieros	Cómputo	Escritorios
Fichas de depósitos	Impresora	Clima
		Sillas

Materiales	Herramientas	Otros
	Calculadora	

IX. RELACIONES

I N T E R N A S

Puesto o departamento	Frecuencia
1.Dirección Financiera	Diaria
2.Información Contable	Frecuente
3.Registros	Frecuente
4.Escuelas y facultades	Frecuente
5.Servicios de Alimentos	Frecuente
6.Dirección de Sistemas	Frecuente
7.Certificación y Archivo	Frecuente
8.Vicerrectoría Estudiantil	Frecuente
9.Caja	Frecuente
10.Vicerrectoria Financiera	Frecuente
11.Control presupuestal	Frecuente
12.Cheques	Diaria

E X T E R N A S

Público	Frecuencia
1.Padres y tutores de alumnos	Frecuente
2.Organismos de la Iglesia (Asociaciones)	Frecuente
3.Estudiantes	Frecuente
4.Padres de Familia	Eventual

X. TOMA DE DECISIONES

1. Grado de rapidez con el que se toman decisiones.	☐ Lento	☐ Moderado	■ Ágil
2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
6. Grado de supervisión que necesita.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1.Comisión de Administración Financiera	4.Comisión de Gobierno
2.Comisión de Finanzas Estudiantiles	5. Consejo Universitario
3.Comisión de Auditoria	6.

Juntas que dirige	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.Conceder prórrogas de pago	6.
2.Autorizar trámite a registros y certificación y archivo	7.
3.Conceder retiro de saldos a favor	8.
4.Autorizar suspensión a clases	9.
5.	10.

XI. EXIGENCIAS

	Características	Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual	X	
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación		X
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud	X	
	Coordinación motriz	X	
Intelectual	Aritmética		X
	Creatividad		X
	Capacidad de juicio		X
	Redacción	X	
	Lectura	X	
	Ortografía		X
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con públicos		X
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar este puesto es:
Contador Público

El nivel de estudio como mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:
Licenciatura

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:
Español e Inglés

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:
Contabilidad y cobranza en instituciones educativas y en el área administrativa por lo menos de 2 años, amplio conocimiento de la tecnología, es esencial manejar Word y Excel, dominio del sistema interno de la Universidad de Montemorelos. Ser amable, tener tacto al tratar con las personas y discreto en el manejo de la información.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Días	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas
Lunes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Martes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Miércoles	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Jueves	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Viernes	8:00 a 13:00			5
Sábado				
Domingo				
Total de horas	23 Hrs.	18 Hrs.		41 Hrs.

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación	X		
Higiene			X
Orden			X
Estrés			X
Confort			X
Seguridad			X
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes	X		

Elaborado por:	Fecha de elaboración:
C.P. Raúl Randeles Solís	5 de Mayo de 2011
Revisado por:	Aprobado por:
C.P. Eliezer Castellanos Álvarez Contralor	C.P. Joel Sebastián Escudero Vicerrector Financiero

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/2

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Finanzas Estudiantiles	**Revisó:**	C.P. Raúl Randeles
Nombre del proceso:	Trámite financiero en la inscripción	**Autorizó:**	C.P. Eliezer Castellanos

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Captura de costos	El Jefe de Finanzas estudiantiles asigna los costos del crédito y matrícula a la tabla financiera y de parámetros en el Sistema Financiero. Los parámetros son: 1. Ayuda a hijos de obreros 2. Descuento por pago de contado a nacionales 3. Descuento por pago de contado a extranjeros 4. Número de pagares 5. Fecha de pagares 6. Pago mínimo de enseñanza e internado 7. Costo por manejo de pagares a nacionales 8. Costo por manejo de pagares a extranjeros 9. Costo de matricula extemporánea 10. Fechas de matricula extemporánea	Jefe de Finanzas Estudiantiles	Costos generales	
2. Cálculo de cobro estimado	El alumno va por su cálculo de cobro estimado a la Coordinación de su facultad. Si el alumno ve factible a sus posibilidades el pago del cálculo de cobro estimado continúa con el proceso, si no hace arreglos para modificar algún concepto de cobro (internado y/o materias) en el departamento correspondiente.	Coordinador	Materias a cursar	Cálculo de cobro estimado

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso

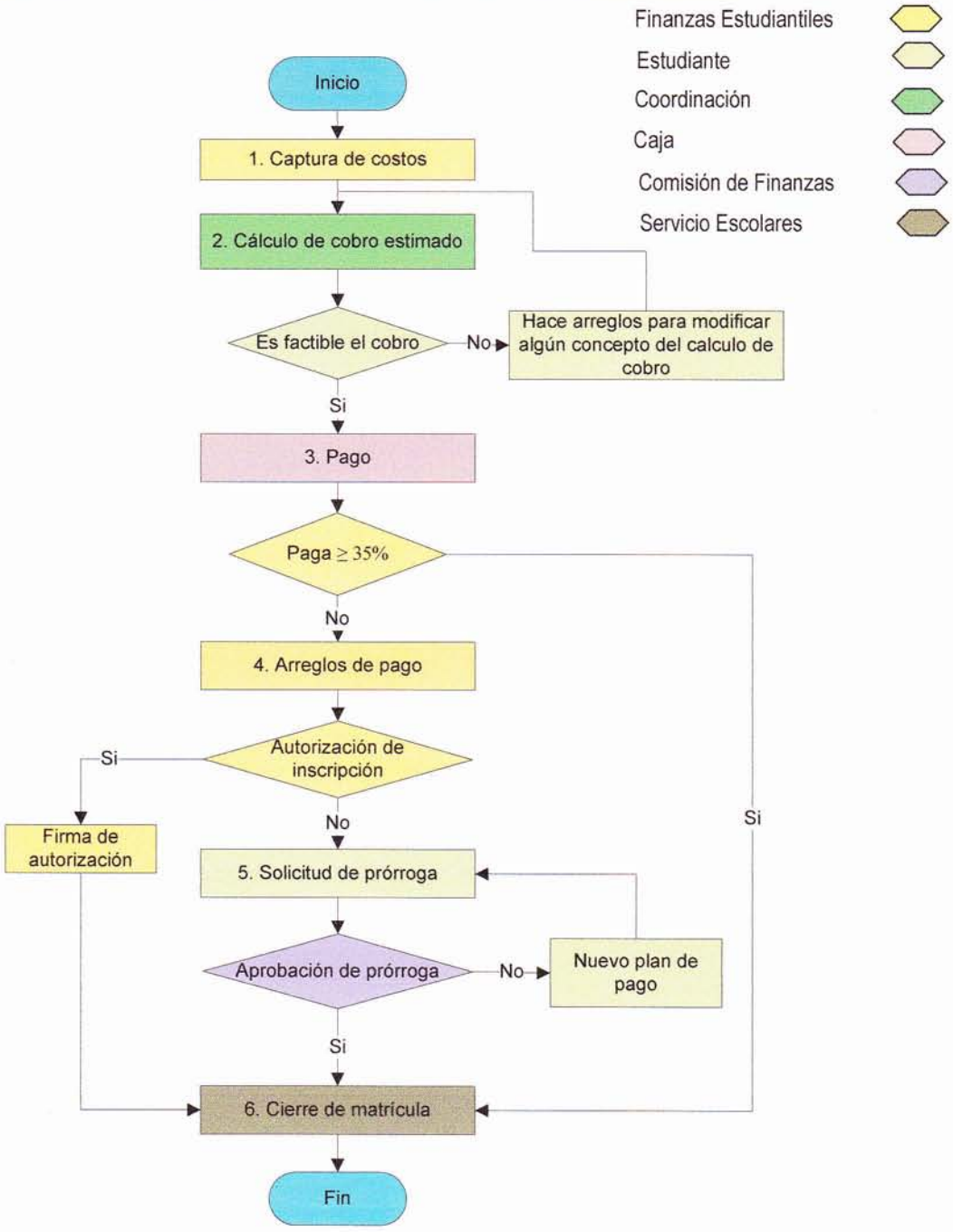
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Finanzas Estudiantiles	**Revisó:**	C.P. Raúl Randeles
Nombre del proceso:	Trámite financiero en la inscripción	**Autorizó:**	C.P. Eliezer Castellanos

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
3. Pago	Si el alumno cuenta con el 35% o más del total del cálculo de cobro estimado pasa a caja para hacer el pago y continúa en el paso 6. Si tiene menos del 35% continua en el paso 4.	Cajero	Pago con cheque, efectivo, tarjeta de crédito o debito y/o transferencia	Recibo de pago
4. Arreglos de pago	El alumno presenta su situación ante el Director de Finanzas, Contralor, Director Financiero y/o Vicerrector Financiero para llegar a un acuerdo de plan de pago, en caso de autorizarlo, la persona que realizó la entrevista firma la carga de materias indicando la cantidad a pagar.	Personal Financiero		Cálculo de cobro estimado autorizado con cantidad a depositar.
5. Solicitud de prórroga	En caso de no llegar a un acuerdo de pago durante la entrevista, el alumno llena una solicitud de prórroga, la cual pasará a la Comisión de Finanzas. Si la comisión de finanzas aprueba la prórroga el estudiante puede realizar el cierre de matrícula. Si la prórroga no es autorizada se le comunica al estudiante que presente otro plan de pago.	Comisión de Finanzas	Solicitud de prorroga	Cálculo de cobro estimado autorizado con cantidad a depositar y condiciones de pago.
6. Cierre de matrícula	Una vez resuelta la forma de pago el alumno pasa al cierre de matrícula en el depto. de Servicios Escolares, donde se sella su credencial y se coloca el sello de inscripción definitiva en el formulario de inscripción.	Servicios Escolares		Formulario de Inscripción con sello de inscripción definitiva.

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Finanzas Estudiantiles | (Pág. 1/1)

Dirección: Contraloría | Proceso: Trámite financiero en la inscripción



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Raúl Randeles | Autorizó: C.P. Eliezer Castellanos | Fecha: 2010- 2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

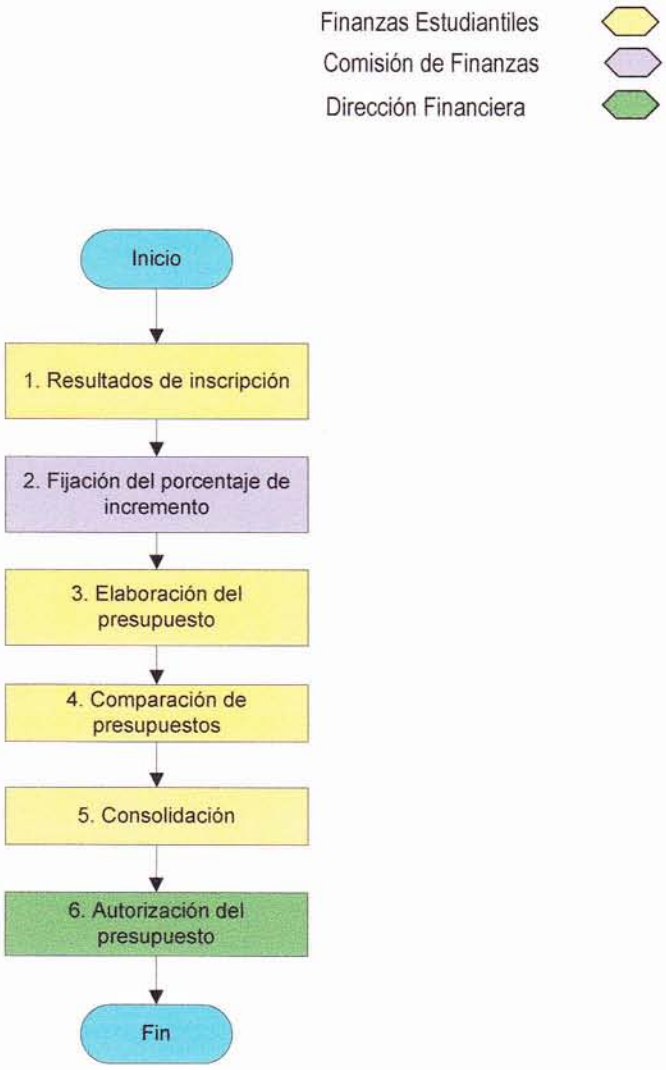
Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/1

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Finanzas Estudiantiles	**Revisó:**	C.P. Arody Olivas
Nombre del proceso:	Pronóstico de ingresos	**Autorizó:**	C.P. Eliezer Castellanos

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Resultados de inscripción	Se envía a todos los directores de facultades, el resultado de las inscripciones pasadas (enero, verano, agosto) para que presenten su proyección de alumnos y crédito a vender para el año siguiente.	Cuentas por cobrar	Resultados de inscripciones pasadas	
2. Fijación del porcentaje de incremento	La Comisión Financiera fija el porcentaje de incremento (entre el 2 y el 6%) al costo del crédito, el internado y la matrícula, tomando en cuenta el pronóstico de inflación.	Comisión Financiera		Porcentaje de incremento
3. Elaboración el presupuesto	Se elabora el presupuesto de alumnos y créditos en la Dirección de Finanzas Estudiantiles. Las Facultades también elaboran un presupuesto	Finanzas Estudiantiles / Directores de Facultad		Presupuestos
4. Comparación de presupuestos	Se comparan los presupuestos elaborados por las facultades y el realizado por Finanzas Estudiantiles y se realiza uno solo.	Director de Finanzas Estudiantiles	Presupuestos	
5. Consolidación	De los presupuestos elaborados por las facultades y el realizado por Finanzas Estudiantiles se realiza uno solo.	Director de Finanzas Estudiantiles		Presupuesto Final
6. Autorización del presupuesto	La Dirección Financiera integra el presupuesto de ingresos con el presupuesto de egresos y es autorizado.	Dirección Financiera		Presupuesto autorizado

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera	Departamento: Finanzas Estudiantiles	(Pág. 1/1)
Dirección: Financiera	Proceso: Pronóstico de ingresos	



Elaboró: Anet Santos Revisó: C.P. Raúl Randeles Autorizó: C.P. Eliezer Castellanos Fecha: 2010- 2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO OPERATIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Título del puesto: Asistente de Finanzas Estudiantiles

Código del puesto: VRFCFA10

Departamento: Finanzas Estudiantiles

Fecha de descripción: 16-Mayo-2011

Vicerrectoría: Financiera

Responde a: Jefe de Finanzas Estudiantiles

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: ■ **Ninguno**

2. Escalafón y categoría salarial

Escalafón salarial:

% Mínimo: 65

% Máximo: 94

Categoría salarial:

☐ A ☐ B ■ C ☐ D ☐ E

3. El puesto requiere de una persona de tiempo completo.

4. Para este puesto el género es indistinto.

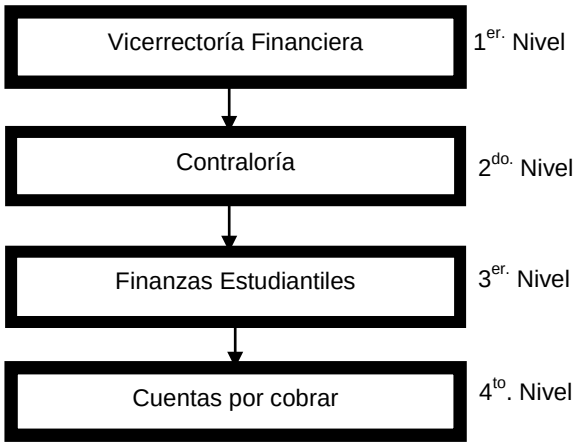
5. Para este puesto el estado civil es indistinto.

6. Este puesto no realiza viajes relacionados con el trabajo.

7. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 2 semanas.

8. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL



IV. OBJETIVOS

1.-Objetivos: Vigilar las cuentas de los alumnos y de las instituciones y en base a ello tomar acciones a seguir, todo ello para ayudar al estudiantes a que su situación financiera en la universidad sea lo más saludablemente posible y así mismo a que la situación financiera de la Universidad sea sana.

2. Retos:

- Bajar lo más posible las cuentas por cobrar a los alumnos e instituciones.
- Dar el mejor servicio a mis clientes.
- Encontrar la manera de hacer los pases de exámenes, difíciles de duplicar.
- Pasar a contabilidad de manera más ágil los descuentos de alumnos.

V. RESUMEN

Resumen de las actividades del puesto:

- Atender a los estudiantes en sus necesidades financiera (cuenta en la UM), de tal modo que puedan estar al corriente en sus pagos, y en cualquier otro tipo de petición que ellos tengan.
- Hacer labor de cobranza a los campos de la iglesia en cuanto a las becas educacionales.
- Formular pases a exámenes o a clases y negociar con los que deben.
- Atender y servir a cada persona que acude al departamento.
- Mantener los estados de cuenta de los estudiantes claros y actualizados.

VI. FUNCIONES

1. Semanales:
1.1 Atención a estudiantes (diario).
1.2 Revisión de documentos (diario).
1.3 Autorizar documentos para contabilizar (diario).
1.4 Efectuar labor de cobranza a las instituciones.
1.5 Atención a padres.
1,6 Atender a clientes por teléfono.

2. Mensuales:
2.1 Pases a exámenes.
2.2 Pases a clases.
2.3 Memorandums a alumnos son saldo deudor.
2.4 Reportar saldos de las instituciones.

3. Otros periodos:
3.1 Ayudar en la elaboración de presupuesto institucional.
3.2 Ayudar en el proceso de inscripción.
3.3 Ayudar en el proceso de graduación.
3.4 Cobrar a instituciones la cuota por las materias (Trimestral).
3.5 Asistir a cursos de actualización del área.
3.6 Asistir a cursos de capacitación del IDP.
3.7 Vigilar el campus.
3.8 Cobrar a instituciones las cuotas por las maestrías.
3.9 Otorgar prórrogas.
3.10 Autorizar reembolsos por bajas.
3.11 Cobrar a Asociaciones/Misiones, Uniones.
3.12 Alimentar la tabla financiera.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Saldos de estudiantes	Mensual	Jefe de Finanzas Estudiantiles
Saldo de instituciones	Mensual	Vicerrectoría Financiera

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Cambios de residencia	Diario	Residencias
Bajas de comidas	Diario	Residencias

VIII. RESPONSABILIDADES

Documentos	Equipo	Mobiliario
Estados de cuenta	Equipo de Trabajo	Escritorio
Fichas de depósito	Cómputo	Aire acondicionado

Materiales	Herramientas	Otros
	Teléfono	

IX. RELACIONES

I N T E R N A S

Puesto o departamento	Frecuencia
1.Información Contable	Diaria
2.Cheques	Diaria
3.Caja	Diaria
4.Compras	Eventual
5.Sistemas	Eventual
6.Residencias	Eventual
7.Vicerrectoria Financiera	Frecuente
8.Escuelas	Frecuente
9.Dirección Financiera	Frecuente
10.Registros	Diaria
11.Certificacióm	Eventual
12.Servicio de Alimentos	Eventual

E X T E R N A S

Público	Frecuencia
1.Alumnos	Diaria
2.Padre de alumnos	Frecuente
3.Asociaciones y Misiones	Frecuente
4.Uniones	Frecuente
5. División Interamericana	Frecuente
6. Otras divisiones	Frecuente

X. TOMA DE DECISIONES

1. Grado de rapidez con el que se toman decisiones.	☐ Lento	■ Moderado	☐ Ágil
2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias.	■ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
6. Grado de supervisión que necesita.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1.Junta de personal	4.
2.	5.
3.	6.

Juntas que dirige	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.Autorizar a los alumnos el acceso a clase	6.
2.Autorizar retiros de efectivo	7.
3.Autorizar a los alumnos el acceso a exámenes	8.
4.Autorizar o no otorgar servicios a estudiantes con deudas	9.
5.	10.

XI. EXIGENCIAS

	Características	Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual	X	
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación		X
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud	X	
	Coordinación motriz	X	
Intelectual	Aritmética		X
	Creatividad		X
	Capacidad de juicio		X
	Redacción	X	
	Lectura	X	
	Ortografía		X
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con públicos		X
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar este puesto es:
Contador Público o Administrador de Empresas

El nivel de estudio como mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:
Licenciatura

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:
Español e inglés

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:
En instituciones educativas por lo menos 2 años, dominar paquetes computacionales, ser amable y tener buen tacto para el trato con los clientes, ser discreto en la información y ser capaz de manejar situaciones conflictivas si se presentan.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Días	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas
Lunes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Martes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Miércoles	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Jueves	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Viernes	8:00 a 13:00			5
Sábado				
Domingo				
Total de horas	23 Hrs.	18 Hrs.		41 Hrs.

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación	X		
Higiene		X	
Orden		X	
Estrés		X	
Confort		X	
Seguridad		X	
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes	X		

Elaborado por:	Fecha de elaboración:
C.P. Arody Olivas	23 de Septiembre de 2010

Revisado por:	Aprobado por:
C.P. Raúl Randeles Solís Director de Finanzas Estudiantiles	C.P. Joel Sebastián Escudero Vicerrector Financiero

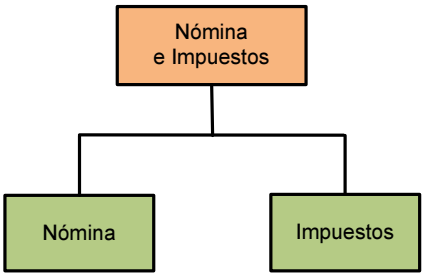
APÉNDICE M

ORGANIGRAMA, DESCRIPCIONES DE PUESTO, DESCRIPCIONES NARRATIVAS DE PROCESOS Y DIAGRAMAS DE FLUJO DE NÓMINA E IMPUESTOS

Universidad de Montemorelos
Vicerrectoría Financiera

Organigrama de Nómina

Puestos	Nivel	Color
Coordinación / Jefatura	3o.	
Operativo	4o.	



Elaboró: Anet Santos Revisó: C.P. Flor Ontiveros Autorizó: Vicerrectoría Financiera 2010-2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DIRECTIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Título del puesto: Jefe de Nómina e Impuestos

Código del puesto: VRFCNI10

Departamento: Nómina e Impuestos

Fecha de descripción: 21-Julio-2011

Vicerrectoría: Financiera

Responde a: Director Financiero

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes:

1. Asistente de Nómina
2. Encargado de Asuntos Fiscales

2. Escalafón y categoría salarial

Escalafón salarial:

% Mínimo: 75

% Máximo: 100

Categoría salarial:

☐ A ■ B ☐ C ☐ D ☐ E

3. El puesto requiere de una persona de tiempo completo.

4. Para este puesto el género es indistinto.

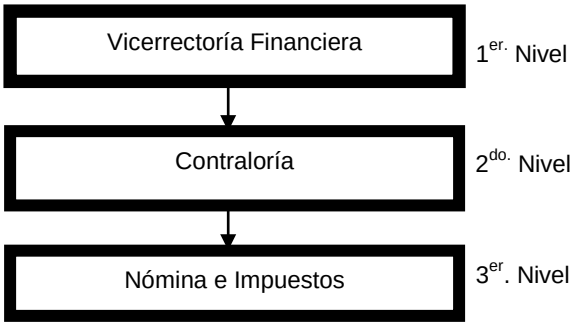
5. Para este puesto el estado civil es indistinto.

6. En este puesto se realizan viajes relacionados con el trabajo ocasionalmente.

7. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 6 horas al día por 8 semanas.

8. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL



IV. OBJETIVOS

1. Objetivos: Desarrollar modelos para la aplicación eficiente de la administración de sueldos y salarios, contribuyendo así a la optimización de los recursos de la empresa, como también funciones de asesoría y consultoría. Procurar el correcto y oportuno pago de los sueldos y salario aplicando las legislaciones laborales e institucionales. Así mismo controlar, coordinar y aplicar las diversas deducciones. Vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de la institución. Supervisar el correcto funcionamiento del departamento de Nómina e Impuestos.

2. Retos: Tomar decisiones correctas cada día y en especial en los periodos cuando el trabajo se incrementa, como cada quincena, inicio y fin de semestre, cada fin de año y en periodos de carga fiscal alta como es en la presentación de las declaraciones anuales e informativas.

V. RESUMEN

Resumen de las actividades del puesto: Vigilar y procurar que todos los procesos del departamento se cumplan completa y oportunamente, buscando siempre la mejora en el servicio bajo los estatutos que marcan la legislación laboral y fiscal. Fomentar el buen uso de las herramientas proporcionadas a cada uno de los integrantes del departamento y procurar el buen desempeño de cada uno de ellos. Debe poner especial atención en cumplir con las necesidades de todos y cada uno de los empleados de la institución.

VI. FUNCIONES

1. Planeación:
1.1 Solicitar y dar de alta las tarjetas de bonos de despensa ante la dependencia que los emite.
1.2 Cálculo, solicitud, registro contable y ajuste de los bonos de despensa.
1.3 Cálculo, revisión y ajustes relacionados con los descuentos de INFONAVIT a los empleados con amortización.
1.4 Cálculo pago y registro contable de pagos provisionales de ISR por salarios, ISR por arrendamiento, ISR por honorarios, IVA e IVA Retenciones del Registro de Guardería Mis Amiguitos de Montemorelos, A.C.; del Registro del Colegio Vocacional y Promocional Montemorelos, A.C. y del Registro de la Universidad de Montemorelos, A.C.
1.5 Elaboración de cédula anual de sueldos y prestaciones de empleados regularizados de la Universidad de Montemorelos, Colegio Vocacional y Profesional, Guardería Mis Amiguitos de Montemorelos y Empresa-Escuela para ser entregada a la comisión de Auditoría de la División.
1.6 Elaboración, cálculo y revisión de la nómina de la Empresa-Escuela.
1.7 Cálculo del cobro a la DIA e Iglesia por empleados que laboran en la Institución.
1.8 Cálculo y registro contable de previsiones de IMSS, SAR e INFONAVIT del Registro contable de Universidad de Montemorelos y Colegio Vocacional y Profesional Montemorelos.
1.9 Cálculo y registro contable de previsiones de vacaciones y aguinaldo del registro de Universidad de Montemorelos y Colegio Vocacional y Profesional Montemorelos.
1.10 Cálculo y registro contable de Fondo de Jubilación para los registros de Universidad de Montemorelos, Hospital La Carlota, Colegio Vocacional y Profesional Montemorelos, A.C:, Instituto de la Visión y Vida Sana.
1.11 Cálculo y registro contable del Fondo de plan de Jubilados.
1.12 Cálculo y registro contable del Seguro de Plan de Incapacidad.
1.13 Cálculo y elaboración de cheques de finiquitos e indemnizaciones de empleados regularizados y de contrato.
1.14 Elaboración de cédula de gastos por salarios de empleados por contrato.
1.15 Asistencia en la preparación del presupuesto anual de sueldos y salarios de empleados regularizados.
1.16 Cálculo y registro anual del aguinaldo para las contabilidades de Universidad de Montemorelos, Guardería Mis Amiguitos de Montemorelos, Empresa-Escuela y Colegio Vocacional y Promocional Montemorelos.
1.17 Cálculo y registro anual de prima vacacional para las contabilidades de Empresa-Escuela y Colegio Vocacional y Promocional Montemorelos.

2. Organización:
2.1 Registro en sobresueldo de diversos créditos previamente autorizados.
2.2 Atención de memorandos y correos electrónicos dirigidos al departamento.
2.3 Archivar documentación de consulta.
2.4 Atención a las necesidades de información que requieran los Auditores de la División Interamericana mientras dure la auditoria.
2.5 Atención a requerimientos de auditoría interna y externa.
2.6 Elaboración de memorandos y correos electrónicos con información dirigida a otros departamentos o entidades relacionadas.
2.7 Pago de diezmos.
2.8 Reporte de talleres mensuales de horas trabajadas en el departamento por los estudiantes becados.
2.9 Atender las solicitudes requeridas por el Contralor, Director y Vicerrector Financiero, así como cualquier otro departamento relacionado que necesite ayuda o información nuestra.
2.10 Asistir a las juntas de la Comisión Financiera.
2.11 Impartir clases eventualmente en las escuelas que lo soliciten.
2.12 Impartir pláticas relacionadas con los servicios que ofrece el departamento, incluyendo información de sueldos y prestaciones de los nuevos empleados en el curso de Inducción.
2.13 Asistencia a empleados e hijos de empleados en asuntos financieros al matricularse.
2.14 Asistir a las reuniones de personal de la UM, asambleas generales, inauguración de curso escolar, capacitación del IDP y cursos de actualización del área.

3. Dirección:
3.1 Firmar cartas y convenios de adhesión para los bancos emisores de la nómina.
3.2 Supervisión a Asistente contable, fiscal y estudiantes auxiliares.
3.3 Supervisión y administración del presupuesto operativo del departamento.
3.4 Entrevistar a estudiantes interesados en ocupar becas vacantes en el departamento.
3.5 Revisión de balanzas y financieros anuales necesarios para los ajustes del fin de año.

4. Control:
4.1 Atención a empleados regularizados, por contrato, maestros por hora, honorarios, etc. de manera personal y/o telefónica.
4.2 Elaboración y autorización de órdenes de cheques para anticipos a empleados, ya sea de su cuenta de nómina, para gastos o actualización.
4.3 Firmar cheques.
4.4 Atención a ajustes por seguros de autos y reembolsos a sobresueldos.
4.5 Elaboración y entrega de la declaración anual del registro patronal de la Universidad de Montemorelos, A.C.; del Colegio Vocacional y Promocional Montemorelos, A.C. y de la Guardería Mis Amiguitos de Montemorelos, A.C.
4.6 Elaboración y entrega de la declaración informativa múltiple de sueldos y salarios, retenciones de honorarios y arrendamiento e IVA del registro patronal de la Universidad de Montemorelos, A.C.; del Colegio Vocacional y Promocional Montemorelos, A.C. y de la Guardería Mis Amiguitos de Montemorelos, A.C.
4.7 Registro contable de la cuenta del FEUM.
4.8 Elaboración y autorización de órdenes de compra y/o control presupuestal.
4.9 Elaboración de cédulas de la nómina quincenal para se entregada a Auditoría Interna.
4.10 Atención a notas de crédito emitidas por el Hospital La Carlota.
4.11 Elaboración y entrega de recibos deducibles de impuestos por donativos otorgados a la Universidad de Montemorelos, A.C.
4.12 Impresión y entrega de constancias de retenciones de ISR por honorarios, sueldos y salarios y arrendamiento para la contabilidad de Universidad de Montemorelos y Colegio Vocacional y Profesional Montemorelos.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Pase de asistencia	Mensual	Recursos Humanos
Sueldos y salarios DIA	Semestral	DIA
Cédula de sueldos y salarios	Anual	Auditoria DIA
Horas laboradas empleados interdivisión	Tetramestral	DIA
Horas laboradas estudiantes con beca	Mensual	Autofinanciamiento estudiantil
Cédula de gastos de empleados por contrato	Mensual	Información Contable
Informe de sueldos y salarios	Mensual	INEGI

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Maestros por horas	Semestral	Desarrollo Curricular y Recursos Humanos
Maestros por horas	Tetramestral	Desarrollo Curricular y Recursos Humanos
Cuotas obrero patronales	Mensual	IMSS

VIII. RESPONSABILIDADES

Documentos	Equipo	Mobiliario
Declaraciones anuales	Laptop	Escritorio
Pagos provisionales	Impresora	Librero
Pagos SAT		Silla
Pagos IMSS		Archivero

Materiales	Herramientas	Otros
Hojas	Sumadora	
Plumas	Computadora	
	Leyes fiscales	

IX. RELACIONES

I N T E R N A S

Puesto o departamento	Frecuencia
1.Vicerrectoria Financiera	Frecuente
2.Dirección Financiera	Frecuente
3.Contraloria	Frecuente
4.Información Contable	Frecuente
5.Cheques	Frecuente
6.Finanzas estudiantiles	Eventual
7.Sistemas	Eventual
8.Caja	Eventual
9.Dirección de Formación General y Evaluación Docente	Eventual
10.Dirección de Recursos Humanos	Frecuente
11.Empresa-Escuela	Frecuente
12.Dirección de Servicios Generales	Eventual

E X T E R N A S

Público	Frecuencia
1.IMSS	Frecuente
2.SAT	Frecuente
3.INFONAVIT	Frecuente
4.Bancos (Banorte y Scotiabank)	Frecuente

X. TOMA DE DECISIONES

1. Grado de rapidez con el que se toman decisiones.	☐ Lento	☐ Moderado	■ Ágil
2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias.	■ Bajo	☐ Medio	☐ Alto
5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
6. Grado de supervisión que necesita.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1. Junta de la Comisión Financiera	4.
2. Junta de Personal	5.
3.	6.

Juntas que dirige	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.Pagos a empleados	6.
2.Descuentos a empleados	7.
3.Información a externos	8.
4.	9.
5.	10.

XI. EXIGENCIAS

	Características	Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva		X
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación		X
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud	X	
	Coordinación motriz	X	
Intelectual	Aritmética		X
	Creatividad	X	
	Capacidad de juicio		X
	Redacción	X	
	Lectura	X	
	Ortografía	X	
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con públicos		X
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa	X	

La profesión más adecuada para desempeñar este puesto es:
Contador Público

El nivel de estudio como mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:
Licenciatura

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:
Español

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:
Nóminas, impuestos, asuntos fiscales, recursos humanos, administración, etc. Amplio Conocimiento de la tecnología, experiencia y paquetería de software, sistema financiero institucional, SAT y otras. Estar actualizado de los cambios en las legislaciones laborales y fiscales del país. Mantener buenas relaciones entre los auxiliares, dispuestos a resolver sus necesidades y las de los empleados, Habilidades para trabajar en equipo, tener liderazgo y comunicación efectiva. Se requiere alto criterio discrecional.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Días	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas
Lunes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Martes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Miércoles	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Jueves	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Viernes	8:00 a 13:00			5
Sábado				
Domingo				
Total de horas	23 Hrs.	18 Hrs.		41 Hrs.

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación		X	
Ventilación	X		
Higiene			X
Orden			X
Estrés			X
Confort		X	
Seguridad		X	
Riesgo de enfermedades	X		
Riesgo de accidentes	X		

1. Comentarios adicionales del empleado:

Elaborado por:	Fecha de elaboración:
C.P. Flor Ontiveros	21 de Julio de 2011
Revisado por:	Aprobado por:
C.P. Eliezer Castellanos Álvarez Contralor	C.P. Joel Sebastián Escudero Vicerrector Financiero

Puesto: Jefe de Nómina e Impuestos

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO OPERATIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Título del puesto: Asistente de Nómina

Código del puesto: VRFCNA10

Departamento: Nómina e Impuestos

Fecha de descripción: 6-Mayo-2011

Vicerrectoría: Financiera

Responde a: Jefe de Nómina e Impuestos

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: ■ **Ninguno**

2. Escalafón y categoría salarial

Escalafón salarial:

% Mínimo: 65

% Máximo: 94

Categoría salarial:

☐ A ☐ B ■ C ☐ D ☐ E

3. El puesto requiere de una persona de tiempo completo.

4. Para este puesto el género es indistinto.

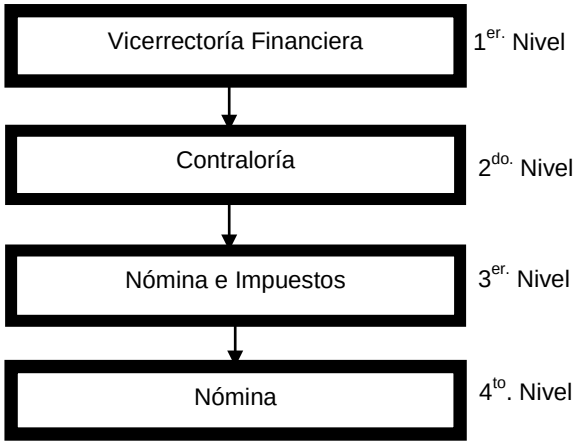
5. Para este puesto el estado civil es indistinto.

6. Este puesto no realiza viajes relacionados con el trabajo.

7. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de 1 mes.

8. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL



IV. OBJETIVOS

1.-Objetivos: Organizar, optimizar y administrar los diversos recursos financieros, así como brindar una excelente atención oportuna a los diferentes tipos de empleados, maestros por horas, de contrato, estudiantes y otros que colaboran de una u otra forma en el avance y desarrollo de la institución, siempre considerando los normas establecidas por la Junta de Gobierno de la Universidad.

2. Retos: Cálculo y modificación de las nóminas de los empleados, cuando empieza y termina un semestre, o cuando cambia la base salarial y hacer el cálculo ante el IMSS. En el mes de diciembre el trabajo aumenta porque se pagan las quincenas y el aguinaldo y de deban dejar todas las cuentas saldadas.

V. RESUMEN

Resumen de las actividades del puesto: Responsable del pago de la nómina de los empleados de la institución, como de los asuntos relacionados con la misma.

VI. FUNCIONES

1. Semanales:

1.1 Atender a empleados regularizados.
1.2 Atender a maestros por horas.
1.3 Atender a personal de contrato.
1.4 Hacer órdenes de cheques para anticipo a empleados, ya sea de su cuenta de nómina, para gastos o para actualización.
1.5 Dar de alta las tarjetas SUMA de Banorte en el portal del Banco.
1.6 Expedir cartas para tarjeta de Scotiabank.
1.7 Revisar el cálculo y órdenes de cheque del pago de nómina a eventuales.
1.8 Revisar órdenes de cheque a proveedores (HLC, Oftalmología, Centro Dental, ISAR y otros).
1.9 Revisar y autorizar en el sistema las órdenes de cheque para pago de facturas de sobresueldo.
1.10 Revisar órdenes de cheques del pago de Luz, Agua y Teléfono.
1.11 Realizar asientos contables para el pago de maestros por horas.
1.12 Realizar asientos contables para descuentos quincenales a nómina y a plazos autorizados por el Contralor o el Director Financiero.
1.13 Revisar en el sistema financiero cualquier cambio que indique, para algún empleado, el departamento de Recursos Humanos.
1.14 Estar pendiente de las altas, modificaciones y bajas ante el IMSS de los empleados de la Universidad.
1.15 Capturar en el sistema un nuevo empleado así como alguna modificación de pasajes, depreciación de automóvil, renta de casa, INFONAVIT y otros que mande el departamento de Recursos Humanos.
1.16 Firmar cheques.
1.17 Archivar documentos de empleados, que van en sus expedientes personales.
1.18 Revisar en el sistema Financiero las facturas de sobresueldo.
1.19 Revisar que las facturas cumplan con los requisitos fiscales.

2. Mensuales:
2.1 Realizar el cálculo y asientos contables de estudiantes que trabajan en la institución por horas y el crédito va a sus cuentas de matrículas.
2.2 Revisar que la cuenta del FEUM este saldada cada mes.
2.3 Calcular el descuento de incapacidades expedidas por el IMSS y realizar los asientos pertinentes.

3. Otros periodos:
3.1 Correr la nómina de los empleados regularizados.
3.2 Correr nómina de empleados por contrato.
3.3 Calcular y correr la nómina de maestros por horas.
3.4 Hacer el cálculo y pago del personal de Servicio Social.
3.5 Ordenes de cheques para primas vacacionales.
3.6 Ordenes de cheques para anticipar el aguinaldo.
3.7 Revisión y retención quincenal de las cuentas de anticipos a empleados.
3.8 Hacer el archivo quincenal para el banco, del pago de la nómina de empleados regularizados.
3.9 Hacer el archivo quincenal para el banco del pago de nómina de los empleados por contrato y de los maestros por horas.
3.10 Hacer archivo quincenal para el banco del pago de facturas de sobresueldo.
3.11 Hacer órdenes de cheque para el pago de empleados regularizados, de contrato y maestros por horas que aun no tienen tarjeta de banco.
3.12 Descontar a los empleados el FEUM.
3.13 Calcular el SDI de los cambios en el sueldo de los empleados de la Universidad.
3.14 Asistir al Jefe de Nómina e Impuestos en cualquier asunto relacionado de trabajo.
3.15 Arreglos financieros para matricula de los empleados.
3.16 Calcular y dividir en dos contabilidades el pago de nóminas de empleados regularizados que están en UM así como en COVOPROM.
3.17 Revisar cada 4 meses las facturas de gas, checar que cumplan con todos los requisitos fiscales e internos.
3.18 Realizar el archivo para el pago en el banco, de la ayuda en las facturas de gas.
3.19 Pasar al Jefe de Nómina e Impuestos las fechas en que el personal de contrato o maestros por horas trabajaron en el año en curso para el cálculo del aguinaldo.
3.20 Calcular el SDI de todos los empleados, cuando se modifica la base salarial de la Universidad.
3.21 Realizar los concentrados anuales de las cuentas de compensaciones tanto en la contabilidad de la Universidad como en la del COVOPROM.
3.22 Realizar el concentrado anual de la cuenta de salarios del personal eventual en la contabilidad del COVOPROM.
3.23 Asistir a las reuniones de personal de la UM, a las asambleas generales y a la inauguración del curso escolar entre otras.
3.24 Asistir a los cursos de capacitación del IDP.
3.25 Asistir a cursos de actualización de su área.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Descuentos de FEUM	Mensual	Información contable
Listado para pago de sobresueldos	Quincenal	Información contable
Listado para pago de quincenas	Quincenal	Dirección Financiera
Concentrado de Maestros por Horas	Anual	Nómina e Impuestos
Concentrado de Servicio Social	Anual	Nómina e Impuestos
Reporte de pago de maestros por horas	Quincenal	Información contable
Reporte de pago de servicio social	Quincenal	Información contabilidad y cheques
Reporte de asientos contables	Diario	Información contable
Reporte de pago IMSS, SAR, INFONAVIT	Mensual	Cheques
Órdenes de cheques	Diario	Cheques
Anticipos de nómina	Diario	Cheques
Vales de gasolina	Diario	Control Presupuestal

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Listas de maestros por horas	Semestral	Docencia
Contratos	Variable	Recursos Humanos
Descuentos a empleados	Variable	Contraloría, Dirección Financiera, Instituciones
Pago de quincenas	Quincenal	Dirección Financiera
Hoja de altas y prestaciones	Diario	Recursos Humanos
Memorandos de pago de actualización	Diario	Contraloría
Reporte de placas y tenencia	Anual	Contalor
Pago de primas vacacionales	Diario	Recursos Humanos
Lista de FEUM	Mensual	Unión del Norte o Contraloría

VIII. RESPONSABILIDADES

Documentos	Equipo	Mobiliario
Hojas de altas y prestaciones	Computadora	Escritorio (1)
Reporte de pagos quincenales de empleados regularizados		Sillas(2)
Altas o Bajas IMSS		Silla secretarial (1)
Pago quincenal de Servicio Social		
Contratos		
Listas de Maestros por horas		

Materiales	Herramientas	Otros
	Calculadora	
	Teléfono	

IX. RELACIONES

I N T E R N A S

Puesto o departamento	Frecuencia
1.Dirección Financiera	Frecuente
2.Contraloria	Frecuente
3.Información Contable	Diaria
4.Cheques	Diaria
5.Finanzas Estudiantiles	Frecuente
6.Sistemas	Eventual
7.Caja	Eventual
8.Dirección de Formación General y Evaluación Docente	Frecuente
9.Dirección de Recursos Humanos	Frecuente
10.Empresas-Escuela	Frecuente

E X T E R N A S

Público	Frecuencia
1.Banorte	Frecuente
2.Scotiabank	Frecuente

X. TOMA DE DECISIONES

1. Grado de rapidez con el que se toman decisiones.	☐ Lento	■ Moderado	☐ Ágil
2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
6. Grado de supervisión que necesita.	■ Bajo	☐ Medio	☐ Alto

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1.Junta de Personal	4.
2.	5.
3.	6.

Juntas que dirige	
1.	4.
2.	5.
3.	6.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1.	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

XI. EXIGENCIAS

	Características	Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual	X	
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación	X	
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud	X	
	Coordinación motriz	X	
Intelectual	Aritmética		X
	Creatividad	X	
	Capacidad de juicio		X
	Redacción	X	
	Lectura	X	
	Ortografía	X	
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con públicos		X
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa	X	

La profesión más adecuada para desempeñar este puesto es:
Contador Público

El nivel de estudio como mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:
Licenciatura

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:
Español

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:
Nómina e Impuestos, administración (por lo menos 2 años), amplio conocimiento de la tecnología, hacer uso de los paquetes de Microsoft Office, SUA, dominio del Sistema Financiero de la Universidad. Trato amable con las personas y ser discreto en el manejo de información.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Días	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas
Lunes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Martes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Miércoles	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Jueves	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Viernes	8:00 a 13:00			5
Sábado				
Domingo				
Total de horas	23 Hrs.	18 Hrs.		41 Hrs.

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación			X
Ventilación		X	
Higiene		X	
Orden		X	
Estrés		X	
Confort		X	
Seguridad		X	
Riesgo de enfermedades		X	
Riesgo de accidentes	X		

1. **Comentarios adicionales del empleado:**

Elaborado por:	Fecha de elaboración:
C.P. Arlene Murillo Campos	6 de Mayo de 2011
Revisado por:	Aprobado por:
C.P. Flor Ontiveros Jefe de Nómina e Impuestos	C.P. Joel Sebastián Escudero Vicerrector Financiero

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/2

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Nómina e Impuestos	**Revisó:**	C.P. Madai Hernández
Nombre del proceso:	Alta de empleados	**Autorizó:**	C.P. Eliezer Castellanos

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Recepción de información	En el depto. de Nómina e Impuestos se recibe la hoja de altas de sueldos y prestaciones y la hoja de preafiliación del Seguro Social de parte de Recursos Humanos y se captura la información en una base de datos de Excel para el cálculo monetario La hoja de altas y prestaciones contiene: 1. Nombre 2. Número de nómina 3. Sueldo para el empleado 4. Número de seguro social 5. Grupo 6. Escalafón 7. Prestaciones	Recursos Humanos / Asistente de Nómina	Hoja de alta de sueldos y prestaciones y hoja de preafiliación del Seguro Social	
2. Verificación de datos	Se comprueba que los datos personales del empleado están correctos en el sistema financiero; en caso de haber algún error se habla por teléfono con el Jefe de Recursos Humanos para su corrección.	Asistente de Nómina		
3. Alta de prestaciones	En el sistema financiero se dan de alta: 1. Salario 2. Prestaciones (ayuda de pasajes, bonos de despensa, depreciación de auto, bono de puntualidad, bono de asistencia) 3. Deducciones (Descuento de renta)	Asistente de Nómina	Prestaciones	

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso

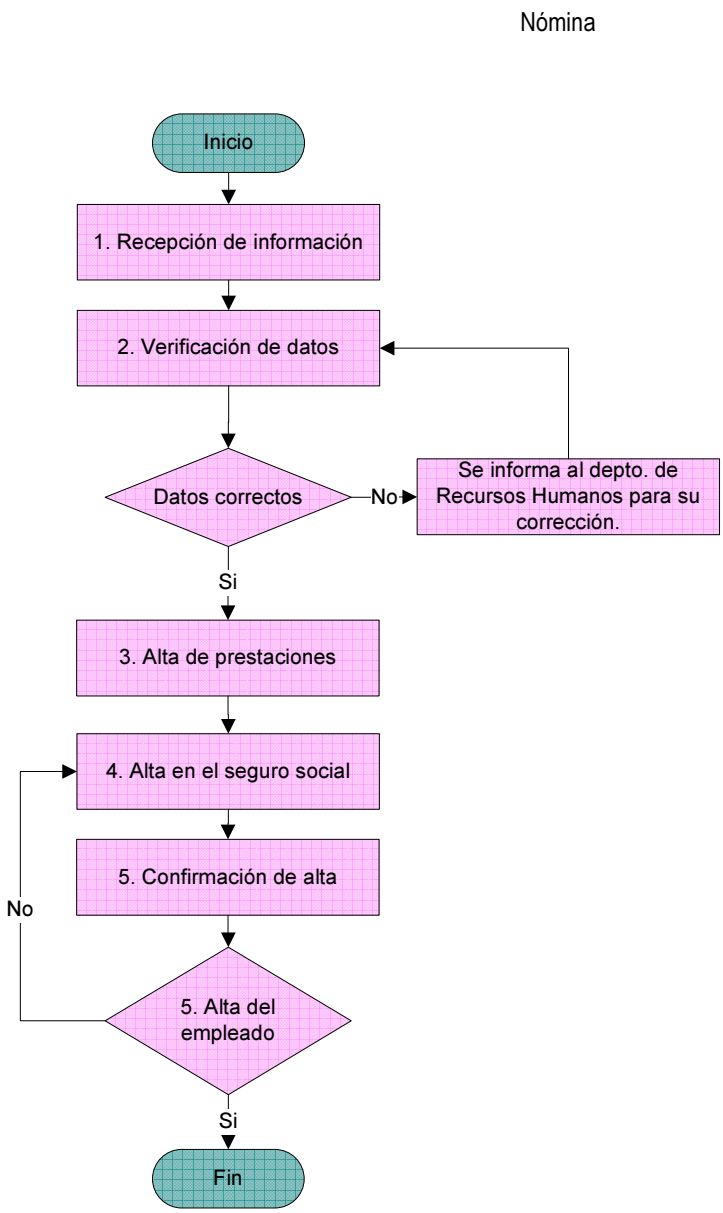
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Nómina e Impuestos	**Revisó:**	C.P. Madai Hernández
Nombre del proceso:	Elaboración de nómina y pago de sueldos.	**Autorizó:**	C.P. Eliezer Castellanos

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
4. Alta en el seguro social	Se de alta al empleado en el seguro social, calculando el salario diario integrado en la página del seguro social (IMSS desde su empresa -IDSE).	Asistente de Nómina		Alta de empleado
5. Confirmación de alta	Después de capturar la información del empleado en la página del Seguro Social, se espera que transcurran 24 horas para confirmar que el empleado ha sido dado de alta o hubo algún inconveniente (nombre o número de Seguro Social incorrecto).	Asistente de Nómina		

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Nómina e Impuestos | (Pág. 1/1)

Dirección: Contraloría | Proceso: Alta de empleados



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Madai Hernández | Autorizó: C.P. Eliezer Castellanos | Fecha: 2010- 2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/1

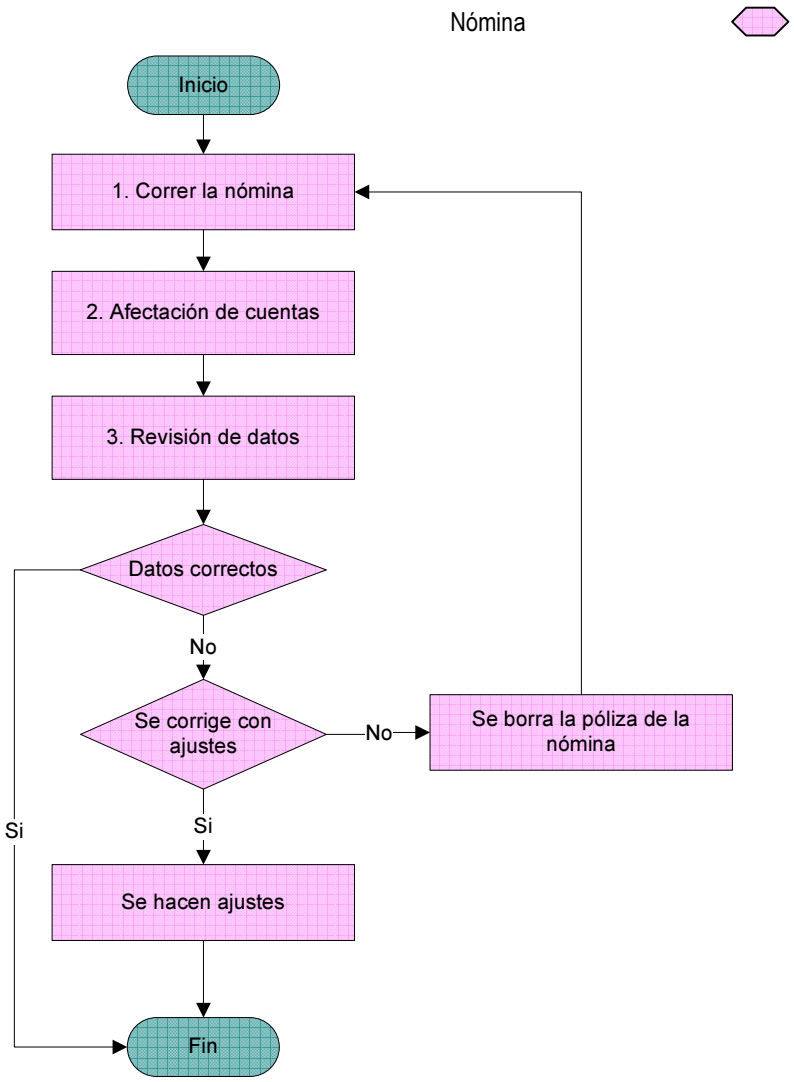
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Nómina e Impuestos	**Revisó:**	C.P. Madai Hernández
Nombre del proceso:	Creación de póliza de nómina	**Autorizó:**	C.P. Eliezer Castellanos

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Correr la nómina	En el sistema financiero se genera la póliza de la quincena correspondiente a pagar.	Asistente de Nómina		Póliza de nómina
2. Afectación de cuentas	Se afectan las siguientes cuentas: 1. Salarios 2. Diezmos 3. ISR 4. Renta 5. Puntualidad 6. Asistencia 7. Cuenta de nómina del empleado.	Asistente de Nómina	Datos que afectan cuentas	
3. Revisión de datos	Se verifica en el Sistema Financiero que los datos se corrieron correctamente, revisando la cuenta de un empleado y verificando las cuentas de los empleados que han sido dados de alta recientemente. Si se encuentra algún error se genera la póliza cuadrando los importes correspondientes. Si las cuentas no son afectadas, se pueden realizar ajustes o se borra la póliza y se vuelve a correr la nómina.	Asistente de Nómina		Póliza de nómina correcta

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Nómina e Impuestos | (Pág. 1/1)

Dirección: Contraloría | Proceso: Creación de póliza de nómina



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Madai Hernández | Autorizó: C.P. Eliezer Castellanos | Fecha: 2010- 2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/1

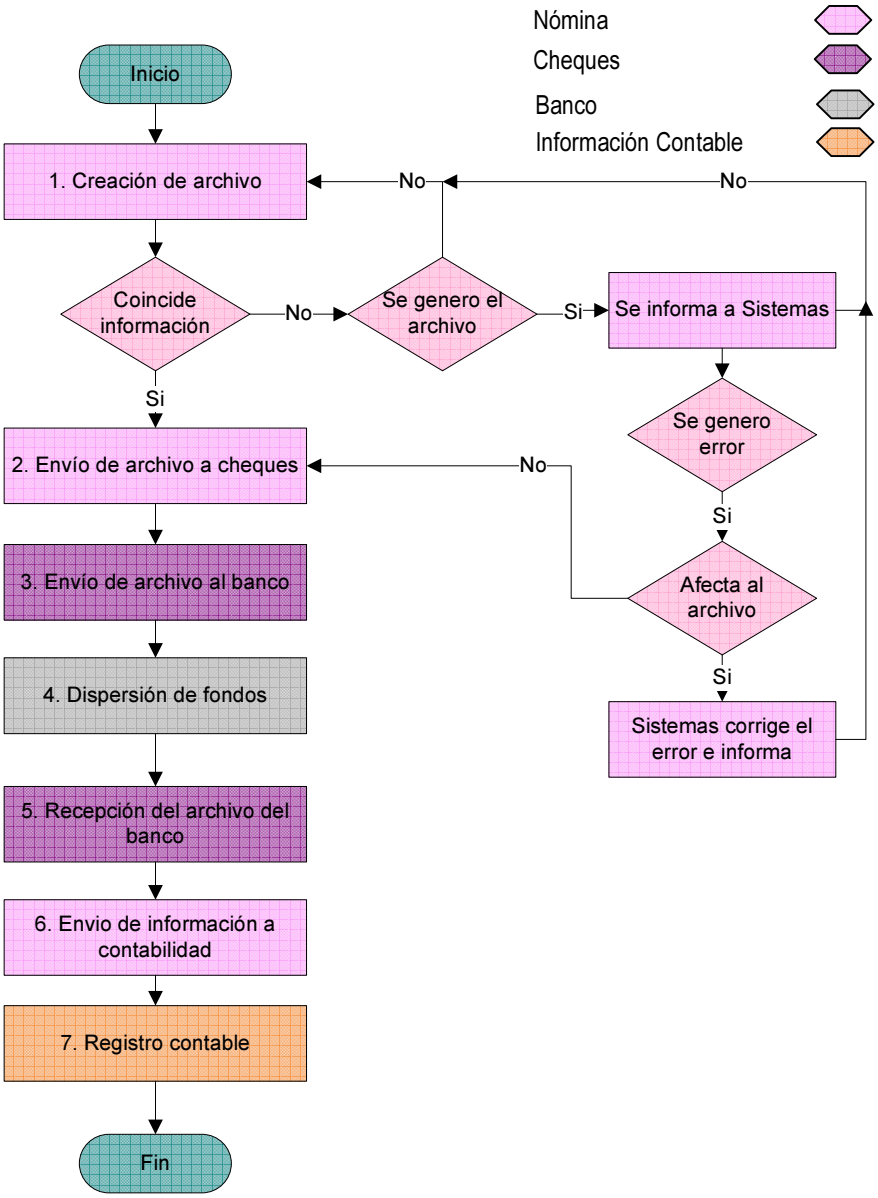
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Nómina e Impuestos	**Revisó:**	C.P. Madai Hernández
Nombre del proceso:	Pago de nómina	**Autorizó:**	C.P. Eliezer Castellanos

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Creación de archivo	Se genera el archivo en el sistema de nómina y se abre en wordpad, la información se copia a Excel para verificar que este correcto el número de nómina, número de cuenta del Banco, salario, número de empleados a pagar, cantidad total a pagar. Si no coincide se verifica que se haya generado el archivo, si no se genero se vuelve a realizar. Si se genero y marca error se informa a Sistemas y ellos dirán, si el error afecta al archivo lo corregiran, si no afecta se continua con el proceso.	Asistente de Nómina	Archivo en wordpad	
2. Envío de archivo a cheques	El archivo de wordpad se envía a cheques para la realización del pago y se entrega impreso el archivo de Excel, firmado por quien genero el archivo.	Asistente de Nómina		Archivo en wordpad, archivo impreso de Excel firmado
3. Envío de archivo al banco	El depto. de Cheques hace la transferencia para el pago de la nómina.	Cheques		Transferencia
4. Dispersión de fondos	Se realiza la dispersión de fondos.	Banco		
5. Recepción del archivo del banco	El depto. de Cheques recibe la hoja de pago del banco con el total del pago y lo envía a nómina junto la relación de Excel.	Cheques		Hoja de pago del banco, hoja impresa de excel
6. Información a contabilidad	Se envía a Información Contable la hoja del banco y del listado impreso de Excel, en nómina se archiva una copia de estos documentos.	Asistente de Nómina		Hoja de pago del banco, hoja impresa de excel
7. Registro contable	Se hace el registro del pago de la nómina.	Información Contable		

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Nómina e Impuestos | (Pág. 1/1)

Dirección: Contraloría | Proceso: Pago de nómina



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Madai Hernández | Autorizó: C.P. Eliezer Castellanos | Fecha: 2010- 2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/1

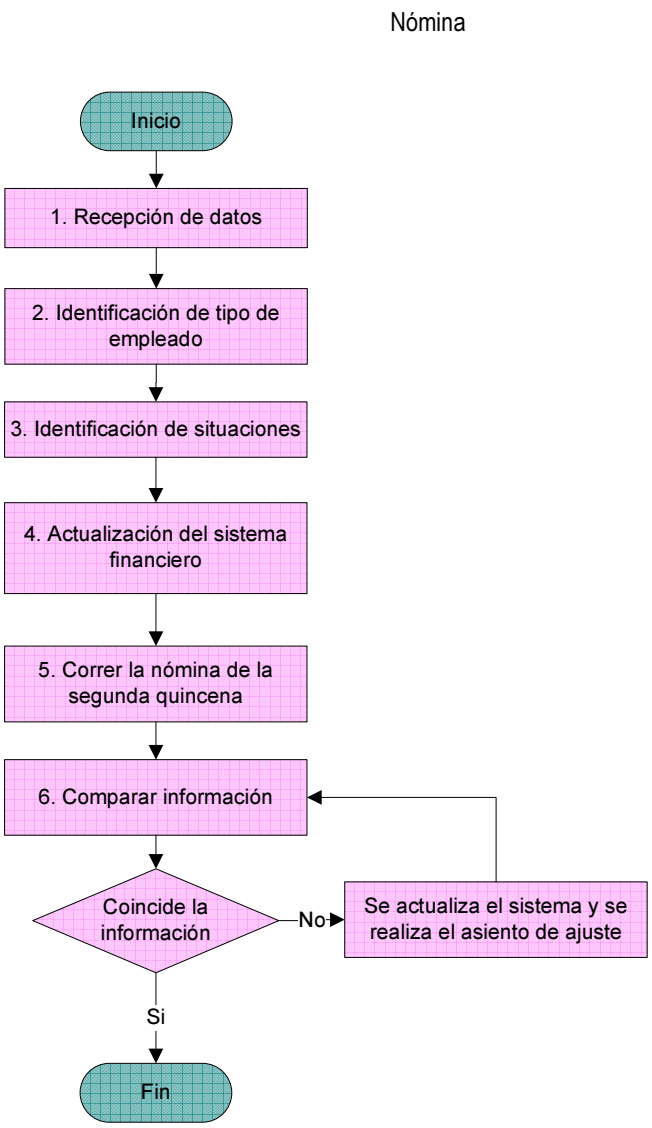
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Nómina e Impuestos	**Revisó:**	C.P. Flor Ontiveros
Nombre del proceso:	Descuento de FEUM a empleados	**Autorizó:**	C.P. Eliezer Castellanos

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Recepción de datos	Se recibe de la Unión Mexicana del Norte un archivo con los siguientes datos: 1. Nombre del empleado 2. Descuento por ahorro 3. Descuento por prestamos	Asistente de Nómina	Listado de empleados que solicitaron FEUM	
2. Identificación de tipo de empleados	Se identifica el tipo de empleado: • DIA (se pasa el cargo a la DIA) • Regularizado • Jubilados	Asistente de Nómina		
3. Identificación de situaciones	Se identifica si el empleado aumentó o disminuyó (porque solo ahorro, solicito un préstamo, retiro de su fondo o cancelo), se incorporó o no tiene descuento porque cancelo.	Asistente de Nómina		
4. Actualización del sistema financiero	Se actualiza el sistema financiero y se aplica la diferencia de aumentos, disminuciones y si no viene el nombre del empleado indica que lo cancelo o si viene algún nuevo empleado se afecta su cuenta en el sistema.	Asistente de Nómina		Cuentas actualizadas
5. Correr la nómina de la segunda quincena.	Una vez actualizado el sistema con la información recibida se cierra la nómina de la segunda quincena.	Asistente de Nómina		Nómina de la segunda quincena.
6. Comparar información	Se compara la información recibida con la del sistema, cerciorándose que sea la misma cantidad. En caso de que no coincidan, se actualiza el sistema y se realiza el asiento de ajuste.	Asistente de Nómina		

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Nómina e Impuestos | (Pág. 1/1)

Dirección: Contraloría | Proceso: Descuento de FEUM a empleados



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Madai Hernández | Autorizó: C.P. Eliezer Castellanos | Fecha: 2010- 2011

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO OPERATIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Título del puesto: Asistente de Impuestos

Código del puesto: VRFCIM10

Departamento: Nómina e Impuestos

Fecha de descripción: 9-Mayo-2011

Vicerrectoría: Financiera

Responde a: Jefe de Nómina e Impuestos

II. GENERALIDADES

1. Puestos dependientes: ■ **Ninguno**

2. Escalafón y categoría salarial

Escalafón salarial:

% Mínimo: 64

% Máximo: 95

Categoría salarial:

☐ A ☐ B ■ C ☐ D ☐ E

3. El puesto requiere de una persona de tiempo completo.

4. Para este puesto el género es indistinto.

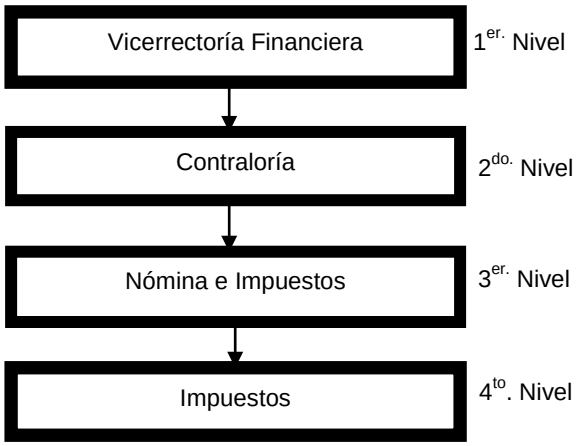
5. Para este puesto el estado civil es indistinto.

6. Este puesto realiza ocasionalmente viajes relacionados con el trabajo.

7. Una persona recién contratada requiere capacitación mínima de entre 3 a 4 semanas.

8. En caso de ausencia temporal en el puesto es necesario ser remplazado.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL



IV. OBJETIVOS

1.-Objetivos: Cumplir en tiempo con todas las obligaciones fiscales y de seguro social de las sociedades del corporativo de la Universidad.

2. Retos: Tener la disposición en todo momento de cumplir con todas las obligaciones.

V. RESUMEN

Resumen de las actividades del puesto: Cumplir con las obligaciones fiscales, de Seguro Social e INFONAVIT de la Sociedad del Corporativo.

VI. FUNCIONES

1. Semanales:
1.1 Revisión de los respectivos impuestos que corresponda a la tasa gravada y a la cuenta correcta.
1.2 Revisión de contratos de trabajo de empleados eventuales.

2. Mensuales:
2.1 Revisión del pago provisional de impuestos antes del 17 de cada mes de cada sociedad del Corporativo de la Universidad.
2.2 Revisión del pago de las liquidaciones del Seguro Social antes del 17 de cada mes de las sociedades que paguen IMSS.
2.3 Determinar el Salario Diario Integrado en base a lo pagado y sacar diferencias con los cotizado ante el IMSS, en caso de que se encuentren diferencias, notificarlas al departamento de Nómina e Impuestos para su pago.
2.4 Calcular la parte obrera de las cuotas al IMSS que le corresponde a cada trabajador, con base a lo que se descuenta.
2.5 Revisar que las incapacidades se registren en el programa SUA para no pagar las cuotas al IMSS de los trabajadores incapacitados.
2.6 Preparar los papeles de trabajo para el Dictamen Fiscal y del Seguro Social.
2.7 Presentar pagos provisionales de ciertas sociedades del Corporativo Universidad.
2.8 Presentar declaraciones complementarias de ciertas sociedades del Corporativo Universidad.

3. Otros periodos:
3.1 Presentación del Dictamen fiscal (antes de junio de cada ejercicio).
3.2 Presentar el Dictamen del Seguro Social (antes de septiembre de cada ejercicio).
3.3 Presentar la Declaración de Información de la transparencia de la Universidad como Donataria Autorizada (antes de marzo de cada ejercicio).
3.4 Presentar el Dictamen del INFONAVIT (antes de agosto de cada ejercicio).
3.5 Presentar papeles de trabajo y anexos para el estudio de Precios de Transferencia (antes de julio de cada ejercicio).
3.6 Realizar diversos trámites fiscales y de Seguro Social e INFONAVIT.
3.7 Realizar trámite de solicitud de autorización para recibir donativos de las otras sociedades del Corporativo Universidad.
3.8 Coordinar con notarios cambios de ciertos estatutos por razones fiscales y de seguridad social para la autorización d recibir donativos de las otras sociedades del Corporativo de la Universidad.

VII. REPORTES

Reportes elaborados	Periodicidad	Dirigido a:
Dictamen fiscal (UM, Patronato UM, COVOPROM y Guardería)	Anual	SAT, Vicerrectoría Financiera, Auditor Externo
Dictamen IMSS	Anual	IMSS, Vicerrectoría Financiera, Auditor Externo
Transparencia de la Información	Anual	SAT, Vicerrectoría Financiera
Declaraciones Informativas (UM, Patronato UM, Covoprom y Guardería)		SAT, Vicerrectoría Financiera Auditor Externo
Determinación de Salario Diario Integrado	Semestral	Nomina e IMSS
Informes de Revisión en cuentas de Impuestos	Tetramestral	UM, Covoprom, Empresa Escuela
Cedula de Pagos Provisionales de Impuestos	Mensual	Nómina y SAT
Estudio de Precios de Transferencia	Anual	Despacho en Monterrey

Reportes recibidos	Periodicidad	Recibido de:
Bajas e incapacidades de empleados	Eventual	Recursos Humanos
Reportes especiales	Eventual	Vicerrrectoría Administrativa y Vicerrectoría Financiera
Reporte al INEGI	Mensual	INEGI

VIII. RESPONSABILIDADES

Documentos	Equipo	Mobiliario
Dictamen fiscal	Laptop	Escritorio (mesa de trabajo)
Dictamen IMSS	Computadora	Sillas
Transparencia de la Información		Librero
Escritos al SAT e IMSS		
Escritos a bancos		

Materiales	Herramientas	Otros
Carpetas	Impresora	
Hojas	Teléfono	
Plumas	Calculadora	
Lápiz		
Marcatextos		

IX. RELACIONES

I N T E R N A S

Puesto o departamento	Frecuencia
1.Nómina	Frecuentemente
2.Contabilidad	Frecuentemente
3.Vicerrectoria Financiera	Eventualmente
4.Vicerrectoria Administrativa	Eventualmente
5. Auditoría Interna	Eventualmente
6.Cheques	Eventualmente

E X T E R N A S

Público	Frecuencia
1.SAT	Ocasionalmente
2.IMSS	Ocasionalmente
3.INEGI	Ocasionalmente
4.Auditor Externo	Ocasionalmente

X. TOMA DE DECISIONES

1. Grado de rapidez con el que se toman decisiones.	☐ Lento	☐ Moderado	■ Ágil
2. Grado de libertad para tomar decisiones rutinarias.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
3. Grado de libertad para tomar decisiones imprevistas.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
4. Grado de dificultad de las decisiones rutinarias.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto
5. Grado de dificultad de las decisiones imprevistas.	☐ Bajo	☐ Medio	■ Alto
6. Grado de supervisión que necesita.	☐ Bajo	■ Medio	☐ Alto

Comisiones o juntas de trabajo a las que pertenece	
1. Por invitación de la Vicerrectoría Financiera o Administrativa para temas fiscales o de Seguro Social.	4. Reunión de personal.
2. Reuniones por cambio de implementación en el sistema financiero (Fiscal y/o Seguro Social).	5.
3. Reuniones para la implementación de nuevos módulos en el sistema financiero (Activos Fijos y/o Inventarios).	6.

Juntas que dirige	
1. Ocasionales por cambios de disposiciones fiscales y Seguro Social.	4.
2.	5.
3.	6.

Decisiones importantes y más frecuentes del puesto	
1. Corrección ante el Seguro Social (Modificación de salarios)	6.
2. Pago provisional de Impuesto	7.
3. Corrección de pólizas contables	8.
4. Correccion de pagos en finiquito a empleados de contrato.	9.
5.Autorizacion de pagos en honorarios y arrendamiento en cuanto al cumplimiento de los requisitos fiscales	10.

XI. EXIGENCIAS

	Características	Grado de exigencia	
		Normal	Alta
Física	Agudeza visual		X
	Agudeza auditiva	X	
	Agudeza olfativa	X	
	Buena presentación		X
	Vigor muscular	X	
	Estatura	X	
	Salud	X	
	Coordinación motriz	X	
Intelectual	Aritmética		X
	Creatividad		X
	Capacidad de juicio		X
	Redacción		X
	Lectura		X
	Ortografía		X
Social	Trabajo en equipo		X
	Trato con públicos	X	
	Comunicación verbal		X
	Iniciativa		X

La profesión más adecuada para desempeñar este puesto es:
Contador Público

El nivel de estudio como mínimo para desempeñarse adecuadamente en este puesto es:
Licenciatura

Idiomas que se requieren para trabajar en el puesto:
Español

Campo laboral en el que se necesita experiencia previa para el buen desempeño del puesto:
Conocimiento de leyes fiscales, Seguro Social y Ley Federal del Trabajo.

XII. CONDICIONES LABORALES

Horario de trabajo

Días	Matutino	Vespertino	Nocturno	Total de horas
Lunes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Martes	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Miércoles	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Jueves	8:00 a 12:30	14:00 a 18:30		9
Viernes	8:00 a 13:00			5
Sábado				
Domingo				
Total de horas	23 Hrs.	18 Hrs.		41 Hrs.

Condiciones bajo las cuales se trabaja

	Bajo	Medio	Alto
Iluminación		X	
Ventilación		X	
Higiene			X
Orden			X
Estrés			X
Confort		X	
Seguridad		X	
Riesgo de enfermedades	X		
Riesgo de accidentes	X		

1. **Comentarios adicionales del empleado:**

Elaborado por:	Fecha de elaboración:
C.P. Heber Nolasco	9 de Mayo de 2011
Revisado por:	Aprobado por:
C.P. Flor Ontiveros Jefe de Nómina e Impuestos	C.P. Joel Sebastián Escudero Vicerrector Financiero

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 1/8

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Nómina e Impuestos	**Revisó:**	C.P. Heber Nolasco
Nombre del proceso:	Elaboración del dictamen fiscal	**Autorizó:**	C.P. Eliezer Castellanos

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
1. Presentación de aviso	En el mes de enero, a través del portal del SAT (Sistema de Atención Tributaria), cada sociedad del Corporativo UM, presenta el aviso de que sigue cumpliendo con los requisitos y obligaciones como donataria autorizada, llenando el formato en internet, utilizando la firma electrónica del contribuyente de cada sociedad del corporativo. El SAT emite la autorización mediante el Diario Oficial de la Federación.	Encargado de Impuestos	Datos en formato electrónico	Autorización
2. Preparación para elaboración	Durante los meses de enero a marzo se solicita a las asociaciones del corporativo de la UM que realicen correctamente los pagos de impuestos: 1. IVA 2. Sueldos y salarios 3. Retención de honorarios 4. Retención por arrendamiento 5. Retenciones de IVA Las siguientes asociaciones son Donatarias Autorizadas: 1. Universidad de Montemorelos, A.C. 2. Hospital La Carlota, S.C. 3. Colegio Vocacional y Profesional Montemorelos, A.C. 4. Guardería Mis Amiguitos de Montemorelos, A.C. 5. Patronato de la Universidad de Montemorelos, A.C. 6. Fundación Mundial Prosalud, A.C. y por tal distinción están obligadas a la elaboración del Dictamen Fiscal, por cada ejercicio. Por parte de la UM solo se realizan cuatro de ellos: 1. Universidad de Montemorelos, A.C. 2. Colegio Vocacional y Profesional	Encargado de Impuestos		

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Nómina e Impuestos	**Revisó:**	C.P. Heber Nolasco
Nombre del proceso:	Elaboración del dictamen fiscal	**Autorizó:**	C.P. Eliezer Castellanos

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
	Montemorelos, A.C. 3. Guardería Mis Amiguitos de Montemorelos, A.C. 4. Patronato de la Universidad de Montemorelos, A.C.			
3. Registros contables	Antes del 17 de cada mes durante el año se supervisa que se lleven correctamente los registros contables de seguro social y de impuestos: 1. Arrendamiento de casas 2. Honorarios 3. IVA acreditable 4. IVA trasladado o por pagar 5. IVA retenido (Por honorarios que sus ingresos sean gravados) 6. IVA retenido a transportistas (por mudanzas) 7. Sueldos y salarios 8. Subsidio al empleo si algún registro está mal, se pasa a contabilidad para la realización del ajuste.	Encargado de Impuestos		
4. Comprobantes fiscales	Cada mes durante el año se supervisa que los comprobantes fiscales tanto expedidos como recibidos, física o electrónicamente, cumplan con los requisitos fiscales: 1. Nombre impreso, denominación o razón social, domicilio fiscal y clave del Registro Federal de Contribuyentes de quien expida. 2. Número de folio. 3. Lugar y fecha de expedición. 4. Clave del Registro Federal de Contribuyentes de la persona a favor de quien se expida. 5. Descripción del servicio 6. Valor unitario, importe total y	Encargado de Impuestos		

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 3/8

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Nómina e Impuestos	**Revisó:**	C.P. Heber Nolasco
Nombre del proceso:	Elaboración del dictamen fiscal	**Autorizó:**	C.P. Eliezer Castellanos

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
	monto de los impuestos. 7. Fecha de impresión y datos de identificación del impresor autorizado. 8. Vigencia del comprobante. 9. Leyendas impresas "*Efectos Fiscales al pago*" y/o "*Impuesto retenido de conformidad con la Ley del Impuesto al Valor Agregado*" 10. Indicar si el pago se hace en una sola exhibición. en caso de no cumplir con alguno de ellos se devuelve al contribuyente para su corrección, y se le paga hasta recibir el comprobante fiscal correctamente.			
5. Retenciones de impuestos	Antes del 17 de cada mes se verifica que las retenciones de impuestos sean correctas: 1. IVA acreditable 2. IVA por pagar 3. Honorarios 4. Arrendamiento para su correcto pago provisional. Si hay alguna retención incorrecta se informa a contabilidad para su corrección antes del cierre del ejercicio.	Encargado de Impuestos		
6. Sueldos y salarios	Tres veces al año se supervisa el cumplimiento de sueldos y salarios. Se recibe del depto. de Recursos Humanos la cédula de fijación de sueldos y salarios aprobada por la Junta de Gobierno y en base a esta se revisa que las percepciones que recibe el trabajador sean las correctas, y se verifica que el impuesto de ISR y la retención del seguro social sean las que	Encargado de Impuestos	Cédula de fijación de sueldos y salarios	

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 4/8

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Nómina e Impuestos	**Revisó:**	C.P. Heber Nolasco
Nombre del proceso:	Elaboración del dictamen fiscal	**Autorizó:**	C.P. Eliezer Castellanos

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
	corresponden al trabajador. Se determina el salario diario integrado para comprobar que las cuotas del seguro social fueron correctas. Si están incorrectos se pasa al depto. de Nómina para su ajuste.			
7. Declaración informativa	Antes del 17 de cada mes se hace una declaración informativa de todas las compras nacionales e importadas y gastos (honorarios y arrendamiento).	Encargado de Impuestos		Declaración informativa
8. Revisión de IVA	Cada mes se hace la revisión IVA acreditable y el IVA trasladado, antes del 17 de cada mes para el pago provisional.	Encargado de Impuestos		IVA por pagar
9. Pagos provisionales	Cada mes, se baja el estado de resultados del sistema académico y de las empresas escuelas (UMART y MODUMART) y se copian a Excel para su consolidación. Una vez consolidado se calculan los pagos provisionales y se envían al SAT.	Encargado de Impuestos	Datos en el formato electrónico	
10. Activo fijo	Una vez al año entre los meses de noviembre del año a dictaminar y enero del siguiente año se hace revisión del activo fijo, verificando las compras de equipo que se realizaron en el año y que la depreciación del ejercicio sea correcta, si no es correcta se envía al depto. de Auditoria para su ajuste.	Encargado de Impuestos		
11. Declaración de transparencia	Entre los meses de noviembre y diciembre se presenta la declaración de transparencia a través de la página del SAT, informando lo siguiente: 1. Misión	Encargado de Impuestos		Declaración de transparencia

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 5/8

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Nómina e Impuestos	**Revisó:**	C.P. Heber Nolasco
Nombre del proceso:	Elaboración del dictamen fiscal	**Autorizó:**	C.P. Eliezer Castellanos

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
	2. Visión 3. Dirección electrónica 4. Socios 5. Empleados voluntarios 6. Gastos 7. Ingresos 8. Tipo de donataria 9. Total de donativos 10. Reporte de los donativos 11. Detalle de los donativos recibidos (montos) 12. Especificación de los donativos si es por persona física o moral, nacional o extranjero 13. Sector beneficiado con los donativos (Sector educativo) 14. Desglose de los gastos del ejercicio 15. Conformación del balance 16. Nombre del Contador Público que dictamina los estados financieros 17. Nombre de la persona responsable de la captura de información			
12. Anexos	En el mes de febrero del siguiente año se proporciona al departamento de Nómina la información de los impuestos y estados de resultados con los ajustes finales, para llenar los anexos en el programa DIMM (Declaración de Información de Medio Magnético): 1. Ingresos y egresos (Declaración anual) 2. Sueldos y salarios	Encargado de Impuestos		

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso | **Pág. 6/8**

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Nómina e Impuestos	**Revisó:**	C.P. Heber Nolasco
Nombre del proceso:	Elaboración del dictamen fiscal	**Autorizó:**	C.P. Eliezer Castellanos

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
	3. Retención de honorarios 4. Retención de arrendamiento 5. Retención de IVA			
13. Declaraciones informativas	En el mes de marzo del siguiente año se supervisa que se cumpla con las declaraciones informativas anuales. Si falta alguna se consulta con el depto. de Nómina.	Encargado de Impuestos		
14. Expedición de constancias	En el mes de marzo se realiza un consolidado del total de honorarios o gastos por arrendamiento de todo el ejercicio fiscal. Se obtiene el total de retenciones por ISR, IVA e IEPS (Impuesto Especial sobre producción y servicios). Se realizan las constancias de retención en el formato 37A, la firma el representante legal y se entrega a cada contribuyente. Una copia de esta constancia se guarda para los papeles de trabajo del dictamen fiscal.	Encargado de Impuestos		
15. Verificación de saldos	Al final del año, una vez cerrada la contabilidad del ejercicio a dictaminar, se verifican los saldos de las cuentas de bancos, empleados y estudiantes; se hace un muestreo del total de empleados y estudiantes (aproximadamente un 20% o los más relevantes). Se envían las cartas de confirmación de saldo al cierre del ejercicio, de manera personalizada y se espera la confirmación de parte de ellos, de que el saldo es correcto.	Encargado de Impuestos		Saldos al cierre del ejercicio
16. Dictamen fiscal	En los meses de junio a julio de cada año se presenta el dictamen fiscal. El SAT emite el programa para la presentación del dictamen fiscal del ejercicio, se baja el	Encargado de Impuestos		Dictamen fiscal

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 7/8

Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Nómina e Impuestos	**Revisó:**	C.P. Heber Nolasco
Nombre del proceso:	Elaboración del dictamen fiscal	**Autorizó:**	C.P. Eliezer Castellanos

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
	SIPRED (Sistema de presentación del dictamen fiscal) y se llenan los anexos: 1. Información general a. Fechas del dictamen b. Fechas del dictamen anterior c. Titulo de la ley del ISR d. Ultima acta constitutiva e. Datos de la notaria de registro f. Número del acta g. Tipo de contabilidad que se lleva 2. Estado de la posición financiera (comparativo del ejercicio actual con el del año anterior) 3. Estado de actividad (Estado de resultados) 4. Estado de flujo de efectivo 5. Análisis detallado de los gastos (comparativo del ejercicio actual con el del año anterior) 6. Donativos recibidos 7. Donativos otorgados 8. Relación de bienes inmuebles 9. Relación de impuestos pagados en el año 10. Relación de pagos provisionales anual 11. Relación de pagos provisionales mensuales 12. Cuestionario de control interno 13. Cuotas e impuestos a pagar al 31 de diciembre 14. Declaratoria 15. Notas al estado financiero 16. Opinión del auditor			

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS, A.C.

Descripción narrativa de proceso	Pág. 8/8

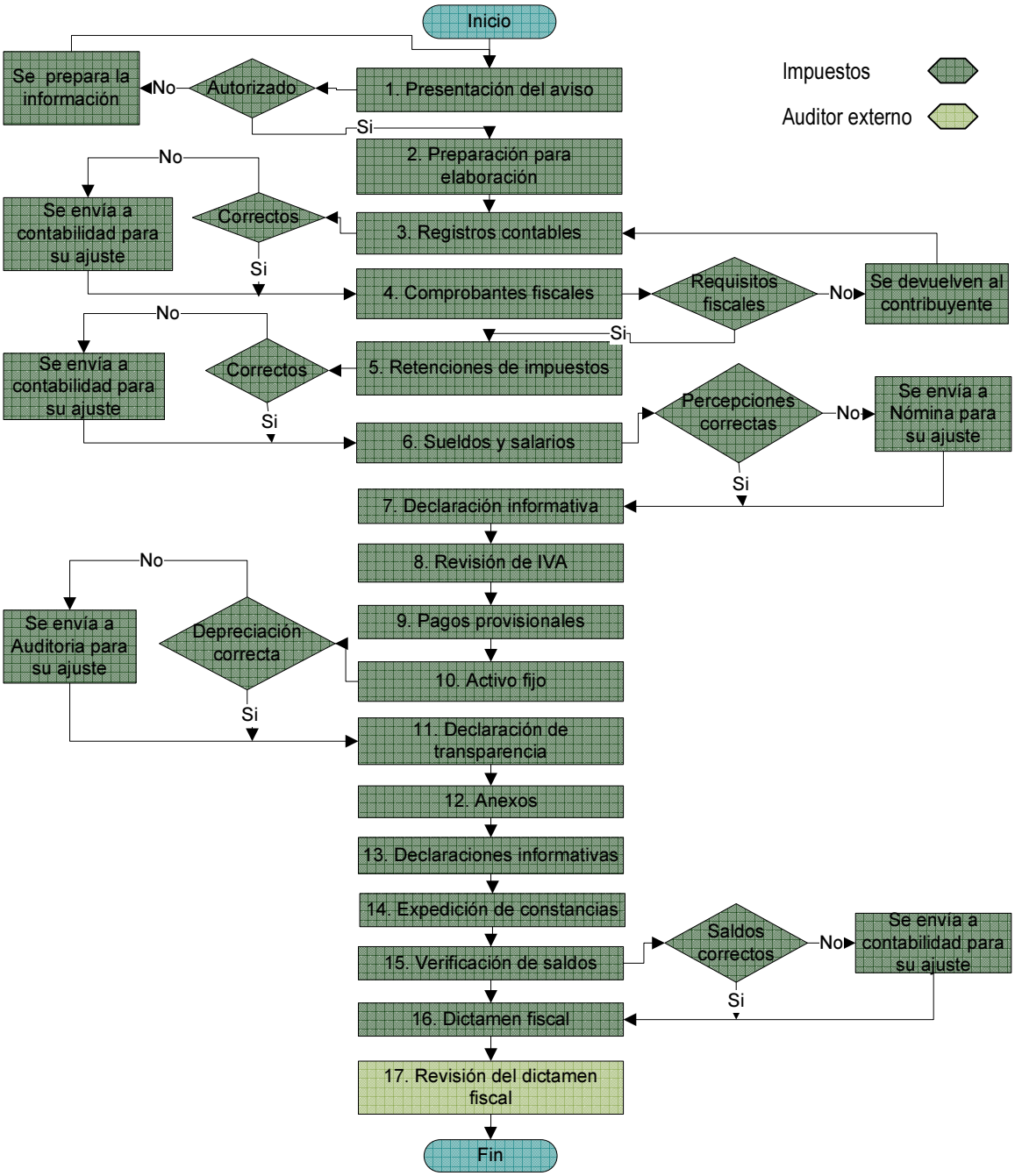
Vicerrectoría:	Financiera	**Fecha:**	2010-2011
Dirección:	Contraloría	**Elaboró:**	Anet Santos
Departamento:	Nómina e Impuestos	**Revisó:**	C.P. Heber Nolasco
Nombre del proceso:	Elaboración del dictamen fiscal	**Autorizó:**	C.P. Eliezer Castellanos

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ENTRADA	SALIDA
	17. Informe del auditor 18. Datos del contador público 19. Datos del representante legal			
17. Revisión del dictamen	El auditor externo recibe los papeles de trabajo para la realización del dictamen fiscal y revisa la información capturada en el SIPRED. Si es correcta, se envía electrónicamente con las firmas electrónicas de: 1. Representante legal 2. Contribuyente 3. Auditor externo Se recibe el acuse de recibido y el acuse de aceptación de manera electrónica. Estos archivos se guardan.	Auditor externo	Acuse de recibido y acuse de aceptación.	

Universidad de Montemorelos
Diagrama de Flujo de Proceso

Vicerrectoría: Financiera | Departamento: Nómina e Impuestos | (Pág. 1/1)

Dirección: Contraloría | Proceso: Elaboración del dictamen fiscal



Elaboró: Anet Santos | Revisó: C.P. Heber Nolasco | Autorizó: C.P. Eliezer Castellanos | Fecha: 2010- 2011

LISTA DE REFERENCIAS

Asociación Ministerial de la Asociación General de la Iglesia Adventista del Séptimo Día (2006). *Creencias de los adventistas del séptimo día* (2ª ed.). Nampa, ID: Publicaciones Interamericanas.

Abril Sánchez, C., Enríquez Palomino, A. y Sánchez Rivero, J. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión*. Madrid: Fundación Confemetal.

Alarcón González, J. A. (1999). *Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la reingeniería de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos*. Madrid: Fundación Confemetal.

Alegre, L., Berné, C. y Galve, C. (2008). *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional* (3ª ed.). Barcelona: Ariel.

Alles, M. (2007) *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Gránica.

Álvarez Torres, M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama.

Álvarez Torres, M. G. (2006). *Manual de planeación estratégica.* México: Panorama.

Ander-Egg, E. y Aguilar, M. J. (1991). *Administración de programas de acción social* (2ª ed.). Madrid: Siglo XXI de España.

Aragón Sánchez, A. y García Tenorio, J. (2004). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Thomson.

Araya, J. C. (1988). *Técnicas de organización y métodos: antología*. San José: UNED.

Bateman, T. y Snell, S. (2007). *Administración, un nuevo panorama competitivo* (6ª ed.). México: McGraw-Hill.

Bautista Baquero, M. A. (2007). *Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria: fundamentos para la gestión de la calidad*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Bohlander, G. y Snell, S. (2001). *Administración de recursos humanos* (12ª ed.).México: International Thomson.

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos* (14ª ed.). México: Cengage Learning.

Bolman, L. y Deal, T. (1991) *Organización y liderazgo*.Wilmington, DE: Addison-Wesley Iberoamericana.

Casp Vanaclocha, A. (2004). *Diseño de industrias agroalimentarias.* Madrid: Mundi-Prensa.

Certo, S. y Peter, J. (1997) *Dirección estratégica* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.

Chang, R. Y. (1996) *Mejora continua de procesos*. Barcelona: Gránica.

Chang, R. Y. y Niedzwiecki, M. E. (1999). *Las herramientas para la mejora continua de la calidad: guía práctica para lograr resultados positivos*. Buenos Aires: Gránica.

Chárraga Sánchez, C. (2007). *Manual de políticas y procedimientos.* Recuperado de http://boletinendeavor.aper.net/content_note.asp?idno=462&idca=3&ided=44

Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional* (6ª ed.). México: Thomson.

De la Fuente, R. (1985). *Manual general de políticas, recurso simple e importante en la administración de empresas*. México: ECASA.

De Oliveira, E. (1987). *La mano de Dios al timón*.Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana.

Delgado Gonzales, S. y Ventura, B. A. (2005). *Recursos humanos* (2ª ed.).Madrid: Thomson Paraninfo.

Dessler, G. y Varela,R. (2004).*Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano* (2ª ed.). México: Pearson Educación.

Escobar Pérez, B. (1997). *La evaluación económica de los sistemas de información*. Salamanca: Universidad de Sevilla.

Eyssautier De la Mora, M. (2006). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia* (5ª ed.). México: International Thomson.

Fernández Fernández, M. A. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos y la calidad total* (2ª ed.). Madrid: ESIC.

Fernández López, J. (2006) *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*.Madrid: Pearson Educación.

Fernández-Ríos, M. (1995) *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*.Madrid: Díaz de Santos.

Fournier Marcos, C. (2006). *Redacción I*.México: Thomson.

Fulmer, R. (1983). *Administración y organización, introducción a la teoría y la práctica en los negocios modernos*. México: Continental.

García Tenorio, J., García Merino, M.,Pérez Rodríguez, M., Sánchez Quirós, I. y Santos Álvarez, M. (2006). *Organización y dirección de empresas*.Madrid: Thomson Paraninfo.

Garrido i Pavía, J. (2008). *Tácticas magistrales en ventas: teorías, casos y ejemplos para incrementar su rentabilidad comercial*. Barcelona: Belacqua.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly Jr., J. y Konopaske, R. (2006). *Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.

Gobierno de Jalisco (2011). *Guía técnica para elaborar manuales de organización*. Recuperado de http://www.jalisco.gob.mx/wps/wcm/connect/027cc9004764b564a7cef7c64f18ebf8/DOM-P004-D2_007+Gu%C3%ADa+T%C3%A9cnica+para+Elaborar+Manuales+de+Organizaci%C3%B3n.pdf?MOD=AJPERES

Goldfeder, G. y Aguilar, E. (1997) *Planificación y administración: Un enfoque integrador*. México: Trillas.

Gómez Ceja, G. (1994) *Planeación y organización de empresas* (8ª ed.). México: McGraw-Hill.

Goodman, S. y Reece, J. (1983). *Manual del contralor*. México: McGraw-Hill.

Guerra, G. (1998). *Manual de administración de empresas agropecuarias* (2ª ed.).San José: Servicio Editorial IICA.

Hannington, T. (2004). *Como medir y gestionar la reputación de su empresa*. Barcelona: Deusto.

Hernández Orozco, C. (2007). *Análisis administrativo*. San José: Universidad Estatal a Distancia.

Jiménez, A., Marcos, S., Arce, E. y Sánchez, Y. (2005). *La gestión adecuada de personas*. Madrid: Díaz de Santos.

Kastens, M. (1978). *Planificación a largo plazo para su empresa, manual de operación*. México: Técnica.

Kramis Joublanc, J. (1994) *Sistemas y procedimientos administrativos* (4ª ed.). México: Universidad Iberoamericana.

Kreitner, R. yKinicki, A. (1997) *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.

Lázzaro, V. (1979). *Sistemas y procedimientos: un manual para los negocios y la industria* (2ª ed.). México: Diana.

Mantilla, S.A. (2008). *Auditoría financiera de PyMES*. Bogotá: Eco.

Medina Giopp, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

Miklos, T. y Tello, M. (2007). *Planeación interactiva, nueva estrategia para el logro empresarial*. México: Limusa.

Olleros Izard, M. (2005). *El proceso de capacitación y selección de personal* (3ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.

Ortega Vindas, J. (2009). *Guía de manuales administrativos.* Mideplan. Recuperado de http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/f2ef05c6-005a-4d04-b0e5-e2bfd350bccb/guia-manuales-administrativos-2009.pdf

Ostroff, F. (1999).*La organización horizontal: la forma que transformará radicalmente el desempeño de las organizaciones del siglo XXI.* México: Oxford University.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2009).*Gestión por procesos* (3ª ed.). Madrid: ESIC.

Pérez García, C. V. (2009). *Manual administrativo para la Vicerrectoría Administrativa de la Universidad de Montemorelos.*Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos, Montemorelos, Nuevo León, México.

Perugachi, M. L. (2004).*Optimización de procesos: la concesión de radiofrecuencias en el Ecuador* (Vol. 48). Quito: AbyaYala.

Piña, J. M. y Pontón, C. B. (2002).*Cultura y procesos educativos.* México: Plaza y Valdés.

Reglamento operativo. (2007). Coral Gables, FL: División Interamericana de la Asociación General.

Reyes Ponce, A. (1995).*Administración de empresas: Teoría y práctica* (31ª ed.). México: Limusa.

Robbins, S. y De Cenzo, D. (1996) *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones.* México: Prentice Hall.

Robbins, S. (1994) *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones* (6ª ed.). México: Prentice Hall.

Robbins, S. (1998).*Fundamentos de comportamiento organizacional* (5ª ed.) México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Rock, M. (1989). *Manual de administración de sueldos y salarios*. México: McGraw-Hill.

Rodríguez M., D. (1999).*Diagnostico organizacional* (3ª ed.). México: Alfaomega.

Rodríguez Valencia, J. (2002).*Como elaborar y usar los manuales administrativos* (3ª ed.). México:Thomson.

Rodríguez Valencia, J. (2002). *Organización contable y administrativas de las empresas* (3ª ed.).México: Cengage Learning.

Rodríguez Valencia, J. (2002).*Estudios de sistemas y procedimientos administrativos* (3ª ed.). México:Thomson.

Rosenberg, J. (1992).*Diccionario de administración y finanzas*. Barcelona: Océano/Centrum.

Sanchis, E. (2002). *Sistemas electrónicos digitales: fundamentos y diseño de aplicaciones.* Valencia: Universidad de Valencia.

Suñé A., Gil, F. y Arcusa, I. (2004). *Manual práctico de diseño de sistemas productivos* Madrid: Díaz de Santos.

Tejada, B. (2006). *Administración de servicios de alimentación, calidad, nutrición, productividad, y beneficios* (2ª ed.).Medellín: Universidad de Antioquia.

Trelles Araujo, G. (2007). *Tipos de organigramas*. Recuperado de http://www.monografias .com/trabajos33/proceso-administrativo/proceso-administrativo 3.shtml

Tucker, M. (1997) *Administración exitosa de procesos en una semana.* México: Panorama.

Universidad de Montemorelos. Recuperado de http://www.um.edu.mx/

Universidad de Guanajuato. (2004). *Curso-taller: análisis y mapeo de procesos*. Recuperado de http//usic13.ugto.mx/calidad/files/CAPACITACION/Elemento%20de%PROCESOS /análisis%20y20mapeo.pdf

Valenzuela, B. y Ortiz Pacheco, M. (2004). *Análisis de puesto de trabajo*. México: Universidad de Sonora.

White, Elena G. (1967). *La educación*. Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana.

White, Elena G. (1970). *Consejos sobre mayordomía cristiana*. Mountain View, CA: Publicaciones Internacionales.

Zerilli, A. (1995) *Fundamentos de organización y dirección general*. Barcelona: Deusto.

Zapata Colorado, J. L. (2008). *Manual administrativo para la Vicerrectoría Académica de la Universidad de Montemorelos.* Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos, Montemorelos, Nuevo León, México.