



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

Facultad de Contaduría y Administración

"CONTROL INTERNO COMO FACTOR
DETERMINANTE EN LA REESTRUCTURACION
DEL DEPARTAMENTO DE TESORERIA DEL
COLEGIO DE POSTGRADUADOS."

Seminario de Investigación Administrativa

QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :

ALFONSO CARRILLO JARA

Profesor del Seminario
Lic. Manuel Resa Monroy

1993

000
CALIDAD ACADÉMICA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

Introducción	1
I. Generalidades	
1.1. Antecedentes de control	2
1.2. Control desde el punto de vista administración de empresas	3
1.3. Control: Concepto emitido por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación	3
1.4. Riesgos-Concepto	4
1.5. Mecanismos de control	4
1.6. El control como etapa del proceso administrativo	5
1.7. Aspectos a considerar en la implementación de controles dentro de los elementos que conforman el proceso administrativo	5
1.8. Manuales-Concepto	7
1.8.1. Manuales como mecanismos de control	8
1.8.2. Diferentes clases de manuales.	8
1.9. Manuales de organización-Concepto	10
1.9.1. Objetivo del Manual de organización.	10
1.9.2. Partes que integran un Manual de organización.	10
1.10. Manual de procedimientos-Concepto.	12
1.10.1 Objetivo del Manual de procedimientos.	12

1.10.2. Partes que integran un Manual de procedimientos.	12
1.11. Ventajas de los Manuales	13
II. Análisis y evaluación de la Situación Actual	
2.1. Organización	16
2.2. Flujo de operación	17
2.3. Proyecto de Reestructuración Organizacional.	20
2.4. Manual de organización.	20
2.5. Manual de procedimientos.	21
III. Manual de Organización.	22
IV. Manual de Procedimientos.	48
V. Formas.	95
VI. Conclusiones	101
Bibliografía	104

INTRODUCCION

Uno de los elementos importantes en el desarrollo de las organizaciones sin duda lo constituye el control interno que prevalezca en ellas, en la acepción del término, si bien es cierto corresponde tradicionalmente al ámbito puramente financiero, en el presente trabajo se aborda con el carácter de factor determinante desde el punto de vista administrativo.

Por otra parte, se reconoce que el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adopten, no solamente para salvaguardar los activos, y verificar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera, sino también para promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

Así es posible identificar que el control interno rebasa el objetivo de cubrir el aspecto contable, y consecuentemente es posible considerar su enfoque hacia el ámbito administrativo.

El presente estudio plantea e identifica como uno de los elementos administrativos que primordialmente contribuyen a fortalecer dicho control y su impacto en la buena marcha de la organización, es la calidad de los manuales de organización y procedimientos con que se cuente; y aún más, que éstos se constituyen un factor determinante cuando se da -

el caso frecuente en la dinámica actual; de un proceso de reestructuración, ya que conlleva a disponer de un instrumento valioso por sí mismo, como parámetro de control administrativo e indicador del grado de eficacia y eficiencia en la operación.

Asimismo, elemento indispensable para la toma de decisiones al -- más alto nivel.

En el presente caso de estudio, se aplica el planteamiento descrito, al proceso de reestructuración del Departamento de Tesorería de un organismo descentralizado, agregando que la elección de esta área para su realización, se consideró tomando en cuenta que es la receptora del flujo de recursos hacia la entidad, y que sus mecanismos de control deben cubrir los riesgos potenciales que afecten la calidad de la administración.

Este trabajo no pretende agotar el tema, sin embargo, se procura -- con él, que se reconozca el enfoque administrativo del control interno en cuanto su aplicación a la organización, sistemas y procedimientos, - mismos que sirvan de base a su vez para asegurar el adecuado cumplimiento de los objetivos organizacionales.

I. GENERALIDADES

1.1. Antecedentes de control.

Desde que el hombre empezó a usar y manejar las cosas y más tarde a delegar funciones a otras personas para lograr sus fines particulares, o bien colectivos o comunes, tuvo la necesidad de comprobar o verificar que a quienes ordenaba una labor la efectuaran tal cual él la había concebido. Dicho en otra palabra, tuvo la necesidad de controlar.

Controlar es un verbo activo que significa examinar y censurar con autoridad suficiente formando su juicio y aprobando, o reprobando o corrigiendo lo que estuviere en forma o modo indebido.

1.2. Control desde el punto de vista administración de empresas.

Es el conjunto de normas o procedimientos que están incluidos en la estructura de una empresa y que tiene como objeto la comprobación o verificación automática de las operaciones propias de la misma, para evitar errores, salvaguardar a las personas y activos, y por último, la obtención de información real y oportuna con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas de antemano.

1.3. Control-Concepto emitido por la Secretaría de la Contraloría Gene

ral de la Federación.

El control comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada adopta la administración de una dependencia o entidad para salvaguardar sus recursos, obtener la suficiente información oportuna y confiable, promover la eficiencia operacional y asegurar la adhesión a las leyes, normas y políticas en vigor con objeto de lograr el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

Cabe señalar que, por el hecho de funcionar en un ambiente dinámico, esto puede provocar riesgos en el cumplimiento de sus metas.

1.4. Riesgos - Concepto.

Son las diversas situaciones, internas o externas, que frenan o impiden el logro de metas y objetivos.

1.5. Mecanismos de control.

Son aquellos elementos que minimizan los riesgos y hacen que se cumplan las metas y objetivos de la organización. Dichos mecanismos comprenden políticas, procedimientos y las actividades establecidas por los directivos, consolidándose los mismos en los manuales de organización y procedimientos establecidos para cada una de las unidades administrativas de una organización, debidamente autorizados por los nive-

les directivos correspondientes.

1.6. El control como etapa del proceso administrativo.

El proceso administrativo se concibe en dos fases: la mecánica y la dinámica. La mecánica en los procesos de estructuración se trata de como deben ser las relaciones, mira hacia un futuro inmediato y remoto, pero hacia algo que debe hacerse.

La dinámica, en lo que ya es operacional, se busca como manejar - de hecho a los hombres y los bienes que forman un organismo social, mira hacia lo inmediato y actual.

El control se encuentra integrado dentro de ambas fases: por lo - consiguiente se encuentra en todos los elementos del proceso administrativo.

1.7. Aspectos a considerar en la implementación de controles dentro de los elementos que conforman el proceso administrativo.

Previsión:

- a) Qué podemos y debemos controlar.
- b) Cuáles serán los controles más adecuados.
- c) Determinar si serán posibles de lograr los fines de los controles.
- d) Si estarán justificados los costos de cada uno.
- e) Si las normas o estándares a seguir serán posibles de alcanzar.

f) Si los objetivos de control serán a largo o corto plazo.

Planeación:

La planeación es la implementación de controles, tiene gran importancia ya que en esta etapa se decide lo que se va a hacer, de las decisiones que se tomen dependerá la eficiencia de los controles.

En esta etapa se fijan las políticas que servirán posteriormente -- para operar los controles, éstas también expresaran las metas de cada -- control y posteriormente se determinarán los procedimientos a seguir -- para cada control.

Organización:

Para implementar controles hay que designar cuáles serán las funciones, autoridad y responsabilidad de las personas que intervienen -- tanto en las operaciones controlables como en las de control de dichas operaciones. Al hablar de responsabilidad se debe suponer que existen -- jerarquías y división de actitudes dirigidas por alguien que será el -- que coordine a todas ellas.

El control no es independiente en la Institución, debe estar integrado dentro de la organización misma.

Integración:

Tiene por objeto dotar a la Institución de los elementos humanos- y materiales: de que estos elementos elegidos en la etapa de la planeación se introduzcan y adapten a las necesidades y fines de la dependencia o entidad.

Dirección:

Es la etapa donde se logra la realización de todo lo planeado por medio de la autoridad o a base de decisiones directas o delegando autoridad y vigilando que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes- emitidas.

Control de controles:

Consiste en el estudio y evaluación que debe hacerse a cada fase - operativa de una organización o unidad administrativa, esto es, que no se debe llegar únicamente al diagnóstico de fallas o deficiencias, sino, se debe cubrir también el seguimiento de medidas que se adopten - para su superación.

1.8. Manuales - Concepto.

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios en la mejor ejecución del trabajo.

1.8.1. Manuales como mecanismo de control.

Los manuales, además de ser considerados como una valiosa técnica para la planeación, como parte del proceso administrativo, por su contenido resultan igualmente una fase de control, ya que generalmente su contenido va enfocado a las políticas, funciones, procedimientos y demás elementos que integran una organización o unidad administrativa.

Resulta menester mencionar, que los manuales son considerados como mecanismos de control, por que a través de los mismos podemos evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas, lo cual nos reflejará a través de los resultados obtenidos, la eficiencia y eficacia de los sistemas implementados.

1.8.2. Diferentes clases de manuales.

Los manuales, por su contenido pueden agruparse en:

a) De historia:

Es el que contiene información con respecto a la historia de la Institución, sobre su función, crecimiento, objetivos, logros y administración actual.

b) De organización:

Nos muestra la estructura orgánica de la Institución, comprendiendo los departamentos o secciones que la integran.

c) De políticas:

Contiene las declaraciones generales básicas de la dirección acerca de como deben llevarse a cabo las operaciones para lograr los objetivos fijados.

d) De procedimientos:

Comprende las instrucciones específicas de como llevar a cabo cada tipo de trabajo dentro de la Institución.

e) De contenido múltiple:

Es el que contiene material de dos o más de los anteriores tipos de manuales, cuyo contenido no puede quedar clasificado en ninguno de ellos.

Los manuales también se clasifican por su función específica o -- área de actividad en:

a) Manual de finanzas:

En este manual están comprendidas las funciones y responsabilidades del personal que maneja capital, así como también de los recursos financieros.

b) Manual de personal:

Su enfoque debe encaminarse al tipo de usuario que corresponda. -- Ya sea personal general, supervisores o personas para determinado departamento.

c) Manual de otras funciones:

Aparte de las funciones específicas, otras como las de los servicios administrativos.

d) Manual general:

Es usual que un manual comprenda dos o más áreas, puede haber manuales de políticas y procedimientos para toda la organización y no solo para una unidad administrativa.

1.9. Manual de Organización - Concepto.

Es el documento en el que se expresa con detalle la estructura de la entidad o unidad administrativa y señala puestos y la relación que existe entre ellos. Manifiesta la jerarquía, el ó los grados de autoridad, responsabilidad, funciones, gráficas de organización y descripción de labores.

1.9.1. Objetivo del Manual de Organización.

Es proporcionar a la entidad o a las unidades administrativas la información ordenada y sistemática en lo referente a antecedentes, legislación, descripción de puestos, o cualquier otra que sea necesaria para el logro de las metas y/o objetivos de la empresa.

1.9.2. Partes que integran un Manual de Organización.

a) Identificación.- Debe de contener: nombre oficial del organismo o unidad de referencia; niveles jerárquicos que comprende; lugar y - fecha de elaboración y unidad responsable de elaborarlo.

b) Índice o contenido: es la relación de los capítulos que consti-
tuyen la estructura del documento.

c) Objetivo: fin o meta que se pretenda, ya sea con la realiza-
ción de una operación, de una actividad concreta, de un procedimiento,-
de una función completa o de todo el funcionamiento de la entidad.

d) Prólogo o introducción: es una explicación al lector acerca --
de lo que es el documento y de los propósitos básicos que se pretend-
cumplir a través de él. En que ámbito se aplicará, a quién se dirige,-
cómo usarlo, cómo y cuándo se revisará y actualizará.

e) Legislación o base legal: es una relación de los principales -
ordenamientos jurídicos de los cuales se derivan las atribuciones de la
Institución o de las unidades administrativas comprendidas en ella, así
como de las demás que le son aplicables a la función de sus actividades.

f) Organigrama: en forma gráfica se expresa la estructura orgáni-
ca de la Institución que refleja en forma esquemática la posición de -
las unidades administrativas que la integran y los canales de comunica-
ción, relaciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad, supervisión
y asesoría.

g) Funciones: descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica que le permite cumplir con sus atribuciones legales.

h) Descripción de puestos: se determinan los objetivos básicos de cada puesto, las funciones genéricas diarias, las características que se requieren para éste y las condiciones para el desempeño del trabajo en el cual se van a desarrollar estos puestos que integran las unidades administrativas de la Institución.

1.10. Manual de procedimientos - Concepto.

Es el documento que sirve como medio de comunicación y coordinación, permite registrar y transmitir instrucciones en forma ordenada y sistemática, referente a los procedimientos de una unidad administrativa para el mejor desempeño de las funciones o actividades encomendadas.

1.10.1. Objetivo del manual de procedimientos.

Que en la entidad o en las unidades administrativas se realicen los trabajos en forma óptima difundiendo entre los empleados la manera de lograr el cumplimiento de los objetivos y metas fijados y así se evite derroche de tiempo y esfuerzo.

1.10.2. Partes que integran un manual de procedimientos.

a) Índice o Contenido.

Presenta una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.

b) Objetivo.

Se explican los propósitos que se esperan cumplir con los procedimientos contenidos en el manual.

c) Prólogo o Introducción.

Su objeto es explicar al usuario del manual su contenido y el propósito básico que se pretende cumplir a través de este documento. Además, incluye información acerca de su utilización y de cómo y cuándo se efectuarán las revisiones y en su caso actualizaciones.

d) Símbología utilizada.

Descripción de símbolos utilizados en los diagramas de flujo.

e) Areas de aplicación.

Se incluye en este apartado una relación de las unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y en la medida de lo posible, la delimitación precisa de sus respectivas responsabilidades. Es conveniente que las unidades en su presentación sean llevadas en el orden en el que intervienen dentro del procedimiento.

f) Políticas.

A fin de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos, es necesario determinar en forma explícita las políticas, normas, criterios y lineamientos generales que les permitan realizar sus actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

g) Descripción de las operaciones.

Todo manual de procedimientos requiere que las informaciones o instrucciones se expresen en palabras, es decir en un texto, donde se narre el desarrollo de las operaciones.

h) Diagramas de flujo.

Representan en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas o los materiales, muestran las unidades administrativas y puestos que intervienen para cada operación descrita y pueden indicar además el equipo que se utilice en cada caso.

i) Formas.

Es cualquier documento impreso en el que se anotan datos o del que se toman datos de uso repetitivo en situaciones idénticas de trabajo y necesidades similares de información.

1.11. Ventajas de los manuales.

Contribuyen al mejor desarrollo funcional del trabajo ya que se con
trola la actividad de los empleados evitando duplicidades y alteracio--
arbitrarias, al definir de manera objetiva mecanismos de control.

II. ANALISIS Y EVALUACION DE LA SITUACION ACTUAL

2.1. Organización.

El área de Tesorería actualmente cuenta con la siguiente estructura:

<u>Desempeño del puesto</u>	<u>Número de casos</u>
Jefe de departamento	1
Subjefe de departamento	1
Jefe de oficina	2
Jefe de sección	1
Analista especializado	1
Cajero	2
Sria. de jefe de departamento	1
Mecanógrafa	1

El área de Tesorería depende estructuralmente de la Dirección Financiera, reconociendo la jerarquía de Jefatura de Departamento.

Se hace énfasis de que todo el personal adscrito a dicha área reporta directamente al titular de la misma.

Aunado a los puntos anteriores y a que no existen manuales de organización y procedimientos, en el mismo sentido se detectan las siguientes deficiencias:

1. Pese a que los puestos son de nivel jerárquico diferente, reportan ante el titular del área.

2. En ninguno de los puestos se tienen identificadas las actividades que se delegan.

3. Los niveles de autoridad y responsabilidad no se tienen identificados.

4. Sobre ninguno de los puestos existe un nivel de supervisión adecuado.

5. No existe definición en cuanto a los requerimientos (perfil de los puestos) que integran la estructura.

6. El personal al no contar con un manual que rija la operación, efectúa las actividades de acuerdo a su criterio.

7. No se cuenta con políticas internas para la ejecución de las funciones, lo que puede provocar faltas u omisiones administrativas.

8. Al no contar con un documento indispensable como es el manual, el personal desconoce la normatividad aplicable al desempeño de las funciones del área.

2.2. Flujo de la operación.

Del análisis de las actividades que el área ejecuta se determinó -- que las mismas son rutinarias, sin contar con una guía para el desarrollo de las mismas.

Se carece de políticas y procedimientos para la ejecución de las actividades, considerando solo las aquellas que son emitidas por los niveles directivos en forma genérica para la Institución, y no son específicas del área; como es el caso de las actividades que se realizan para:

- Registro de los ingresos vía Subsidio Federal
- Pago de nómina
- Pago de cheques por concepto de:
 - Reposición de fondo fijo
 - Gastos a comprobar
 - Pago de viáticos
 - Pago a proveedores
 - Prestamos al personal
 - Alcances liquidados al personal
 - Anticipo a proveedores
- Comprobación de ministraciones enviadas a los Centros Regionales
- Compra de giros bancarios
- Depósitos de órdenes de pago

Derivado de las situaciones anteriores se puede concluir la existencia de las siguientes deficiencias consideradas como altamente relevantes:

tes.

a) Al no contar con un manual de procedimientos, se carece de políticas y procedimientos para el adecuado control de la operación, pudiendo surgir deficiencias y omisiones administrativas en la realización de las operaciones por parte del personal que integra el área.

b) Por no contar con una adecuada supervisión pueden surgir actividades débiles de control, como serían:

- La cancelación de la documentación pagada, pudiendo en dado momento extravíar la documentación citada.
- Fecha de entrega de cheques a los beneficiarios pudiendo haber cheques sin cancelar hasta con más de treinta días después de su expedición, afectando la disponibilidad financiera de la Institución, al no ser real la información del sistema contable.
- El envío de la documentación al Departamento de Contabilidad, afectando al propio sistema contable.

c) Se efectúen pagos sin recibir materiales en el almacén y que la documentación de soporte se encuentre con fecha posterior al pago.

d) Que por la ausencia o carencia de normas y políticas para la reposición de fondos fijos pueden surgir:

- Que no se utilice el formato con que se opera para esta activi--

dad.

- Que no se contemple la política general institucional de que toda erogación solicitada al departamento de Tesorería que sea superior a la aplicación de cinco veces el salario mínimo, sea pagado mediante la expedición de cheque.
- Que las reposiciones carezcan del compromiso presupuestal.

e) Que no se contemple en el área el procedimiento, registro y control de las ministraciones enviadas a los Centros Regionales, y su afectación en cuanto a programas y partidas y su compromiso presupuestal, para el adecuado manejo de los recursos asignados a dichos Centros Regionales.

2.3. Proyecto de reestructuración organizacional.

Como resultado del análisis y evaluación de la organización y del flujo de operación que actualmente prevalece en el departamento de Tesorería, se determina que es imprescindible se elaboren e implementen los Manuales de Organización y Procedimientos, mismos que deberán ser elocuentes en cuanto a su contenido, y destacar los aspectos que se enuncian, mismos que coadyuvarán a un eficiente y eficaz desarrollo de las actividades del personal adscrito a esta área.

2.4. Manual de Organización.

Estructura organizacional y funcional, acorde a las necesidades ac

tuales del área, así como la definición de una adecuada línea de mando, y los niveles de autoridad, supervisión y responsabilidad del personal.

2.5. Manual de Procedimientos.

Procedimiento y políticas que consignen de manera sistemática y congruente el total de actividades (rutinarias y esporádicas) a desempeñar por los integrantes del Departamento.

III

**MANUAL DE ORGANIZACION
DEL DEPARTAMENTO DE TESORERIA
DEL COLEGIO DE POSTGRADUADOS**

Montecillo, Méx., 1991.

CONTENIDO

Introducción

Objetivos

Legislación o base legal

Organigrama

Funciones del Departamento de Tesorería

Objetivo de la sub Jefatura de ingresos

Funciones de la sub Jefatura de ingresos

Objetivo de la sub Jefatura de egresos

Funciones de la sub Jefatura de egresos

DESCRIPCION DE PUESTOS

Jefe de Departamento

Secretaría de Jefe de Departamento

Subjefe de ingresos

Subjefe de egresos

Analista especializado de ingresos

Analista especializado de egresos

Cajero de ingresos y egresos

Introducción

El presente manual está dirigido al Departamento de Tesorería, y tiene como fin orientar a los integrantes del mismo sobre las funciones a desempeñar.

Es importante señalar que es responsabilidad de los funcionarios y empleados del Departamento de Tesorería, apegarse a los lineamientos que se establecen en el manual y de este modo lograr el cumplimiento de los objetivos de este documento.

Objetivos

Llevar un registro-control óptimo de los ingresos y egresos que se efectúan en la Institución, a fin de minimizar el error y aumentar la eficiencia administrativa.

Atender ágilmente todas las solicitudes de expedición de cheques y de otros servicios que presta la entidad, para que estén a disposición de los beneficiarios en forma oportuna.

Proporcionar de manera sistemática a los niveles directivos que así lo requieran, la información de las disponibilidades financieras de la entidad.

Gestionar con oportunidad los movimientos bancarios y obtener la -

documentación necesaria ante las instituciones bancarias.

Legislación o base legal

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El marco jurídico legal de los Estados Unidos Mexicanos se encuentra regulado y emana en todas y cada una de sus partes de la Constitución Política, en tales condiciones es esta Ley máxima, la que permite la existencia de diferentes entidades, tales como los Estados de la Federación, los diferentes órganos que integran al estado y entre estos últimos los que se encuentran regulados por su artículo 90, marcando la posibilidad de que la Administración Pública Federal además de ser centralizada por su propia naturaleza, se actúe por medio de organismos paraestatales que conforme a la Ley Organica de la Administración Pública permita la distribución de los negocios en sus trámites en dos grandes apartados, los que se encuentran a cargo de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos y las que saliendo del control directo del Gobierno Central desarrollen actividades de interés social, de orden público o de ambos. El Colegio de Postgraduados de conformidad con el artículo 90 de la Constitución Política debe ser considerado como un organismo público descentralizado que fué creado por Decreto Presidencial con las facultades que la fracción I, del artículo 89 de la propia Constitución, le otorga al titular del Poder Ejecutivo.

Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal y su Reglamento.

Tiene por objeto normar y regular el presupuesto y la contabilidad del gasto público federal.

Ley orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda

Es el instrumento jurídico, que faculta a la Contaduría Mayor de Hacienda para el examen y revisión de la cuenta pública y además para conocer los resultados de la gestión financiera y comprobar si se ajustó a las Leyes de Ingresos y a los Presupuestos de Egresos y comprobar la honrada y eficiente aplicación de las erogaciones en los programas de desarrollo del país y en la presentación de los servicios públicos, fiscalizando directamente a quienes intervienen en el manejo de los fondos públicos.

Ley de Ingresos de la Federación

Es el instrumento jurídico que se expide anualmente para el ejercicio fiscal correspondiente, determinando la vigencia por el mismo período de las diversas leyes que establecen los conceptos de ingresos federales que podrán recaudarse.

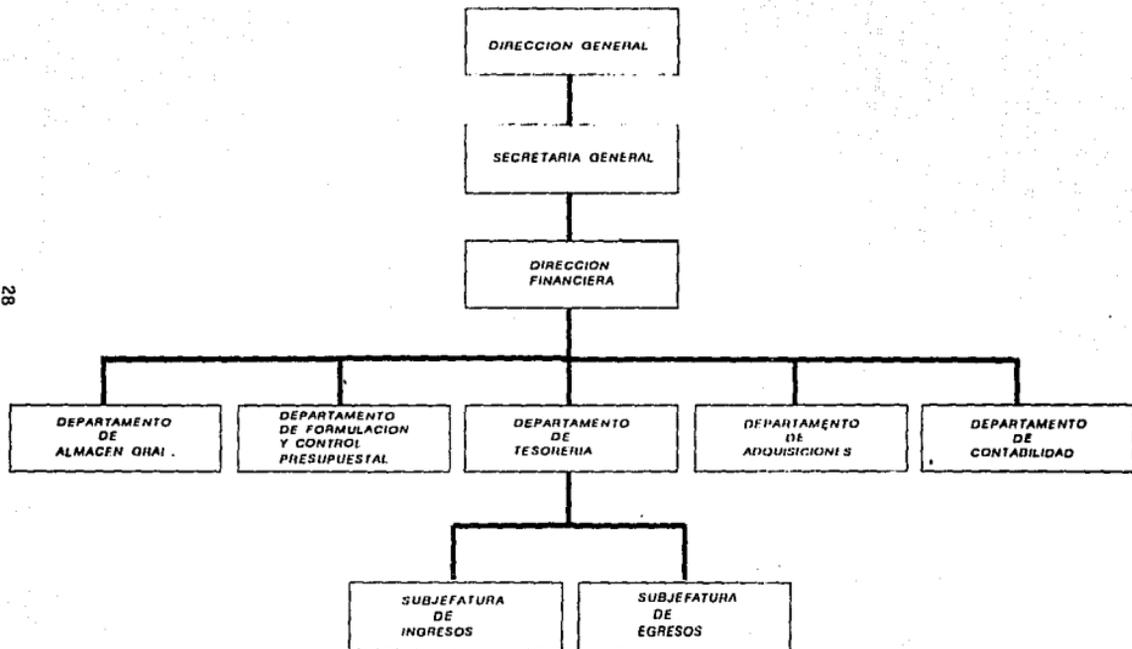
Ley de la Tesorería de la Federación

Este ordenamiento determina la competencia y regula las funciones de la Tesorería de la Federación, encontrándose entre las principales facultades de ésta, en relación con derechos y obligaciones en materia-

financiera del Gobierno Federal la de: fijar en cantidad líquida créditos; recaudar los fondos provenientes de la aplicación de la Ley de Ingresos de la Federación y otros conceptos, efectuar los pagos autorizados con cargo al presupuesto anual de egresos y los demás que conforme a las leyes y otras disposiciones deben efectuarse, concentrar, custodiar y situar fondos y valores; calificar para su aceptación las garantías que deban otorgarse así como cancelarlas y hacerlas efectivas.

Ley sobre el Servicio de Vigilancia de Fondos y Valores de la Federación

Tiene por objeto comprobar en los términos de esta Ley el funcionamiento adecuado, de las oficinas que recauden, manejen, administren o custodien fondos o valores de la propiedad o al cuidado del Gobierno Federal, y el cumplimiento de las obligaciones que a este respecto incumban a los funcionarios, empleados y agentes federales.



Funciones del Departamento de Tesorería

1. Registrar y controlar el presupuesto del Colegio de Postgraduados (recursos fiscales e ingresos propios).
2. Registrar y controlar los egresos que se generen en el Colegio de Postgraduados.
3. Controlar y custodiar los documentos susceptibles de cobro a favor del Colegio de Postgraduados.
4. Generar periódicamente los informes de los recursos financieros que ingresen a la Institución vía recursos fiscales e ingresos propios.
5. Informar a las autoridades de la entidad sobre las disponibilidades financieras.
6. Cuidar el pago por concepto de sueldos de la Sede, así como de los Centros Regionales.
7. Realizar el pago a los proveedores y acreedores de la entidad.
8. Realizar el pago al personal de la entidad por conceptos diversos.- viáticos, reposición de fondos fijos, etc.
9. Realizar el pago a personal de la Institución por concepto de prestaciones.- prótesis dental, anteojos, etc.
10. Coordinar y efectuar el pago por concepto de becas, a los estudiantes en el extranjero, del Colegio de Postgraduados.
11. Elaborar la información solicitada por la coordinadora de sector.
12. Radicar las órdenes de pago hacia los Centros Regionales por concepto de presupuesto de operación.

Objetivo de la sub Jefatura de ingresos

Establecer la calendarización, concentración y control de los ingresos del Colegio de Postgraduados, derivados tanto de las aportaciones - del Gobierno Federal, como las donaciones o aportaciones de otras instituciones, así como también de la generación de recursos propios, con el objeto de lograr la captación prevista en el presupuesto autorizado.

Funciones de la sub Jefatura de ingresos

1. Registrar y verificar que los ingresos presupuestados por la Institución se reciban conforme al calendario financiero autorizada
2. Registrar y controlar los recursos propios que se generen en la Institución por venta de servicios y subproductos.
3. Realizar los cobros inherentes a las colegiaturas en moneda extranjera, a los estudiantes del Colegio de Postgraduados.
4. Recibir, registrar y custodiar los documentos susceptibles de cobro, letras de cambio y pagarés.
5. Generar periódicamente los informes de los ingresos obtenidos - por concepto de venta de servicios y subproductos.

Objetivo de la sub Jefatura de egresos

Programar y tramitar los egresos del Colegio de Postgraduados, a fin de cumplir oportunamente las obligaciones contraídas por el mismo.

Funciones de la sub Jefatura de egresos

1. Realizar el pago por concepto de sueldos al personal del Colegio, adscritos en la Sede y Centros Regionales.
2. Realizar el pago a proveedores y acreedores de la entidad.
3. Realizar el pago al personal de la Institución por conceptos diversos.- viáticos, reposición de fondos. fijos, solicitudes de expedición de cheque y reposición de gastos.
4. Realizar el pago al personal de la entidad por concepto de prestaciones.- prótesis dental, anteojos, aparatos ortopédicos y auditivos.
5. Realizar el pago por concepto de becas a los estudiantes en el extranjero, del Colegio de Postgraduados.
6. Realizar periódicamente las conciliaciones de las cuentas bancarias de la Institución.
7. Recibir, verificar y tramitar las comprobaciones de gastos de las diferentes unidades administrativas.
8. Radicar las órdenes de pago hacia los Centros Regionales por concepto de presupuesto de operación.
9. Generar los reportes diarios de las disponibilidades financieras de la Institución.
10. Registrar y controlar, previa autorización, los trasposos de fondos entre las cuentas bancarias de la Institución.

DESCRIPCION DE PUESTOS

COLEGIO DE POSTGRADUADOS
DEPARTAMENTO DE TESORERIA

1. IDENTIFICACION

Denominación	Jefe de Departamento
Equivalente	Mando medio
Adscripción	Departamento de Tesorería
Puesto del que depende	Dirección Financiera
Puestos subordinados	Todo el personal del Depto, de Tesorería.
Horario de labores	de 08:00 a 14:00 horas, y de 16:00 a 18:00 horas.

2. OBJETIVO

Planear, organizar, dirigir y supervisar las funciones del Departamento, asegurando el registro, control de los recursos financieros del Colegio de Postgraduados.

3. FUNCIONES

- Supervisar que se cumplan las políticas establecidas para el funcionamiento óptimo del Departamento.
- Supervisar el adecuado registro y control de los ingresos fiscales y los recursos propios, y el presupuesto del Colegio.

- Supervisar el adecuado manejo y control de los egresos que se generan en la entidad.
- Supervisar el adecuado manejo y custodia de documentos susceptibles de cobro a favor de la Institución.
- Verificar y autorizar los reportes que se generen por los recursos financieros que ingresen a la entidad vía fiscal y/o fondos propios.
- Supervisar que el pago por concepto de sueldos del personal de la Sede y Centros Regionales, se realice conforme a los programas establecidos.
- Verificar y supervisar el oportuno pago a los proveedores y acreedores de la entidad.
- Supervisar y verificar el oportuno pago al personal de la Institución por conceptos diversos.- viáticos, reposición de fondos fijos, etc.
- Supervisar y verificar el oportuno pago al personal de la entidad por concepto de prestaciones.- prótesis dental, anteojos, etc.
- Supervisar la adecuada coordinación y ejecución del pago por concepto de becas, a los estudiantes en el extranjero, del Colegio de Postgraduados.
- Supervisar y verificar la adecuada elaboración de la información solicitada por la coordinadora de sector.
- Autorizar y supervisar la radicación de órdenes de pago hacia los Centros Regionales.

4. REQUERIMIENTOS

Escolaridad

Licenciado en Administración o Contador Público.

Experiencia

En administración general.

Contabilidad

Manejo de personal

En diseño e implementación de sistemas.

COLEGIO DE POSTGRADUADOS
DEPARTAMENTO DE TESORERIA

1. IDENTIFICACION

Denominación	Secretaria de Jefe de Departamento
Equivalencia	Administrativo
Adscripción	Departamento de Tesorería
Puesto del que depende	Jefe de Departamento
Puestos subordinados	Ninguno
Horario de labores	de 08:00 a 15:30 horas

2. OBJETIVO

Colaborar con el Jefe de Departamento en el desarrollo de las actividades, mediante la utilización de técnicas secretariales, para la presentación de los trabajos, objeto de la jefatura.

3. FUNCIONES

- Elaborar mecanográficamente la documentación requerida por el Jefe de Departamento.
- Transcribir mecanográficamente los dictados.
- Recibir la correspondencia del departamento y distribuirla
- Controlar el archivo de la jefatura de departamento.
- Elaborar los cheques solicitados por los diferentes Centros o -

unidades administrativas.

- Verificar, controlar y registrar la documentación recibida en el Departamento.
- Elaborar informes de los diversos ingresos captados por el Departamento.
- Elaborar relación de proveedores para la programación de pagos.
- Atender a las personas que deseen entrevistarse con el Jefe de Departamento.
- Atender llamadas telefónicas y tomar recados.
- Recordar al Jefe de Departamento sus compromisos.
- Las demás que le asigne el jefe inmediato.

4. REQUERIMIENTOS

Escolaridad

Secretaria ejecutiva

Experiencia

Mínima de un año, relacionada con el puesto

COLEGIO DE POSTGRADUADOS
DEPARTAMENTO DE TESORERIA

1. IDENTIFICACION

Denominación	Subjefe de ingresos
Equivalencia	Técnico administrativo
Adscripción	Departamento de Tesorería
Puesto del que depende	Jefe de Departamento
Puestos subordinados	Analista especializado de ingresos Cajero de ingresos
Horario de labores	de 08:00 a 14:00 horas y de 16:00 a 18:00 horas

2. OBJETIVO

Garantizar el adecuado registro y control de los recursos financieros que ingresan al Departamento de Tesorería.

3. FUNCIONES

- Verificar y gestionar que los ingresos presupuestales sean recibidos en la entidad, conforme al calendario financiero autorizado.
- Supervisar y controlar los ingresos que se reciben por venta de servicios y subproductos.
- Verificar y supervisar la elaboración de cortes diarios de caja.

- Supervisar la elaboración de informes de saldos de las cuentas bancarias que maneja el Colegio de Postgraduados.
- Coordinar la elaboración de los informes de la disponibilidad financiera en las cuentas bancarias del Colegio de Postgraduados.
- Supervisar y autorizar las conciliaciones bancarias.
- Constatar la adecuada custodia de la documentación a favor del -- Colegio de Postgraduados, susceptible de cobro.
- Supervisar que los paquetes de documentación (recibos de caja, fichas de depósito, etc) se remitan oportunamente al Departamento - de Contabilidad.
- Supervisar la oportunidad y veracidad de los reportes de ingre -- sos.
- Supervisar que los depósitos en bancos de los ingresos, se reali -- cen de manera oportuna.
- Apoyar al Jefe de Departamento en la planeación y control de las actividades inherentes a la subjefatura.
- Las demás que le asigne el jefe inmediato.

4. REQUERIMIENTOS

Escolaridad	Pasante de Licenciatura en Administración o Contaduría Pública
Experiencia	En administración general Contabilidad Manejo de personal En diseño e implementación de sistemas

COLEGIO DE POSTGRADUADOS
DEPARTAMENTO DE TESORERIA

1. IDENTIFICACION

Denominación	Subjefe de egresos
Equivalencia	Técnico administrativo
Adscripción	Departamento de Tesorería
Puesto del que depende	Jefe de Departamento
Puestos subordinados	Analista especializado de egresos, cajero de egresos
Horario de labores	de 08:00 a 14:00 horas y de 16:00 a 18:00 horas

2. OBJETIVO

Verificar, supervisar y controlar todas las erogaciones efectuadas por el Colegio de Postgraduados.

3. FUNCIONES

- Elaborar la programación para el pago a proveedores y acreedores - de la entidad.
- Coordinar y supervisar el envío de las pólizas de egresos con la documentación de soporte al Departamento de Contabilidad.
- Coordinar y supervisar el pago de sueldos al personal de la Insti

tución, en la Sede y Centro Regionales.

- Programar y ejecutar el pago al personal por los conceptos de viáticos, reposición de fondo fijo y solicitudes de expedición de cheques.
- Programar y ejecutar el pago al personal de la entidad por concepto de prestaciones.- anteojos, prótesis dental, entre otros.
- Elaborar reportes de los cheques no pagados dentro del período establecido.
- Coordinar la cancelación de los cheques no cobrados oportunamente remitiendo el informe correspondiente al área de contabilidad.
- Realizar el pago de becas a estudiantes en el extranjero, del Colegio de Postgraduados.
- Supervisar el manejo adecuado del libro diario de bancos.
- Gestionar semanalmente ante las instituciones bancarias, la obtención de los estados de cuenta bancarios.
- Las demás que le asigne el jefe inmediato.

4. REQUERIMIENTOS

Escolaridad

Pasante de Licenciatura en Administración o Contaduría Pública.

Experiencia

Administración general

Contabilidad

Manejo de personal

Diseño e implementación de sistemas

COLEGIO DE POSTGRADUADOS
DEPARTAMENTO DE TESORERIA

1. IDENTIFICACION

Denominación	Analista especializado de ingresos
Equivalencia	Administrativo
Adscripción	Departamento de Tesorería
Puesto del que depende	Subjefe de ingresos
Puestos subordinados	Ninguno
Horario de labores	de 08:00 a 15:30 horas

2. OBJETIVO

Auxiliar al subjefe de ingresos en las actividades que le competen a su área.

3. FUNCIONES

- Registrar y controlar los ingresos presupuestales conforme al calendario financiero autorizado.
- Registrar y controlar los ingresos por venta de servicios y sub-productos.
- Elaborar las fichas de depósito bancario, por concepto de ingresos recibidos diariamente.
- Solicitar y elaborar informes de saldos de las cuentas bancarias.

que maneja la Institución.

- Elaborar informes de la disponibilidad financiera de las cuentas-bancarias de la entidad.
- Elaborar las conciliaciones bancarias.
- Efectuar los depósitos diarios de las cuentas bancarias que maneja el Colegio de Postgraduados.
- Custodiar la documentación a favor del Colegio de Postgraduados, susceptible de cobro.
- Elaborar recibos de caja por los ingresos recibidos.
- Registrar oportunamente los ingresos recibidos en libro diario - bancos.
- Remitir oportunamente los paquetes de documentos (recibos de caja fichas de depósito, etc.), al Departamento de Contabilidad.
- Y demás que le asigne el jefe inmediato.

4. REQUERIMIENTOS

Escolaridad
Experiencia

Contador privado
En áreas afines.

COLEGIO DE POSTGRADUADOS
DEPARTAMENTO DE TESORERIA

1. IDENTIFICACION

Denominación	Analista especializado de egresos
Equivalencia	Administrativo
Adscripción	Departamento de Tesorería
Puesto del que depende	Subjefe de egresos
Puestos subordinados	Ninguno
Horario de labores	de 08:00 a 15:30 horas

2. OBJETIVO

Auxiliar al subjefe de egresos en las actividades que le competen a su área.

3. FUNCIONES

- Efectuar el pago a proveedores y acreedores de acuerdo a su programación.
- Elaborar pólizas de egresos con base a la documentación de soporte para su envío al Departamento de Contabilidad.
- Efectuar el pago de sueldos al personal de la entidad en la Sede.
- Tramitar órdenes de pago a los Centros Regionales.
- Cancelar los cheques que no fueron pagados en el período estable-

cido.

- Registrar oportunamente los egresos en el libro diario de bancos.
- Realizar oportunamente el pago al personal por los conceptos de - viáticos, reposición de fondos fijos, solicitud de expedición de cheque, etc.
- Realizar oportunamente el pago al personal por concepto de prestaciones.- anteojos, prótesis dental, etc.
- Elaborar las conciliaciones bancarias.
- Elaborar oportunamente relación de cheques no cobrados para su envío al Departamento de Contabilidad.
- Obtener oportunamente los estados de cuenta bancarios.
- Y demás que le asigne el jefe inmediato.

4. REQUERIMIENTOS

Escolaridad

Contador privado

Experiencia

En áreas afines

COLEGIO DE POSTGRADUADOS

DEPARTAMENTO DE TESORERIA

1. IDENTIFICACION

Denominación	Cajero de ingresos y egresos
Equivalencia	Administrativo
Adscripción	Departamento de Tesorería
Puesto del que depende	Subjefe de ingresos y egresos
Puestos subordinados	Ninguno
Horario de labores	de 08:00 a 15:30 horas

2. OBJETIVO

Efectuar la recepción de los ingresos y el oportuno pago de los com promisos contraídos por la Institución.

3. FUNCIONES

- Recibir los ingresos por:
Devoluciones de viáticos, colegiaturas y venta de servicios y sub productos.
- Entregar cheques a beneficiarios.
- Elaborar corte de caja diario.
- Elaborar recibos de caja por los ingresos.
- Efectuar pago de facturas, solicitud de viáticos, gastos de viaje,

vales de caja, etc.

- Elaborar informe de los ingresos y egresos, respectivamente.
- Efectuar diversos cobros por servicios prestados por la Institución.
- Verificar que la recepción y expedición de pagos sea correcta.
- Y demás que le asigne el jefe inmediato.

4. REQUERIMIENTOS

Escolaridad

Contador privado

Experiencia

En áreas afines

IV

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DEL DEPARTAMENTO DE TESORERIA

DEL COLEGIO DE POSTGRADUADOS

Montecillo, Méx., 1991.

CONTENIDO

Objetivo

Introducción

Simbología utilizada

Áreas de aplicación

Políticas

Descripción de los procedimientos

Diagramas de flujo

Formas

Objetivo

El propósito de este documento es el establecimiento de procedimientos específicos y políticas, para el registro y control de los ingresos y egresos de la Institución, a través del Departamento de Tesorería.

Introducción

Este documento es el instrumento que especifica los procedimientos que deberán seguir para la ejecución de las funciones de registro y - control de los ingresos y egresos de la Institución.

El manual establece la participación y responsabilidad de cada unidad administrativa involucrada en el proceso de ejecución de las funciones del área de Tesorería, y se utiliza la presentación gráfica del flujo de las actividades que se deben seguir para el cumplimiento de las mismas.

SIMBOLOGIA UTILIZADA

INICIO O FIN



ACTIVIDAD



DECISION



FLUJO DE OPERACION



DOCUMENTO



CONECTOR FUERA DE PAGINA



CONECTOR DENTRO DE PAGINA



ARCHIVO DE DOCUMENTO



EXTRACCION DE DOCUMENTO



Areas de aplicación

Departamento de Tesorería

Departamento de Control Presupuestal

Departamento de Contabilidad

Departamento de Servicios Académicos

Departamento de Recursos Humanos

Unidades Administrativas

Dirección Académica

Dirección financiera

Políticas

- El Departamento de Tesorería deberá allegarse del presupuesto autorizado calendarizado, para su liberación oportuna.
- El Departamento de Tesorería será la instancia para elaborar informes de las disponibilidades financieras de la Institución y de los recursos presupuestales recibidos:
- El departamento de Tesorería será la instancia que custodie los documentos susceptibles de cobro.
- Los pagos a proveedores y acreedores diversos invariablemente se realizarán acorde al programa financiero establecido.
- Únicamente procederán para pago, todos aquellos documentos que contengan los niveles de autorización correspondientes.
- Todos los documentos que hayan sido pagados, deberán ser cancelados.
- Únicamente procederán para su pago todos aquellos documentos que reúnan los requisitos fiscales.
- Las órdenes de pago serán tramitadas previa autorización de la Dirección Financiera.
- Periódicamente y de manera sistemática se deberán realizar conciliaciones de todas las cuentas bancarias manejadas por la Institución.
- Los trasposes entre cuentas bancarias que maneja la Institución, invariablemente deberán ser autorizados por la Dirección Financiera.

PROCEDIMIENTO PARA REGISTRAR Y VERIFICAR QUE LOS INGRESOS PRESUPUESTADOS POR LA INSTITUCION SE RECIBAN CONFORME AL CALENDARIO AUTORIZADO.

R E S P O N S A B L E

A C C I O N

Departamento de Formulación y Control Presupuestal.

- Recibe y revisa el presupuesto-autorizado calendarizado, entregado por la coordinadora de sector.
- Procesa la información recibida
- Elabora listado del presupuesto autorizado calendarizado en original y copia 1.
- Archiva original y turna copia 1 a Tesorería-Ingresos.

Departamento de Tesorería-Ingresos.

- Recibe y revisa copia 1 del presupuesto autorizado calendarizado.
- Elabora informe de los recursos a recibir.
- Turna informe al área de egresos de los recursos a recibir.
- Solicita al Departamento de Formulación y Control Presupuestal informe de los recursos recibidos.

Departamento de Formulación y Control Presupuestal.

- Tramita la liberación de recursos fiscales.
- Obtiene recibo de ministración-de fondos y archiva; turna el recibo y cheque a Tesorería-In-

R E S P O N S A B L E

A C C I O N

Departamento de Tesorería-Ingresos.

gresos.

- Recibe recibo de ministración - de fondos y efectúa registros.
- Recibe cheque y deposita.
- Obtiene ficha de depósito archi vando copia 1 y turna original a Contabilidad.

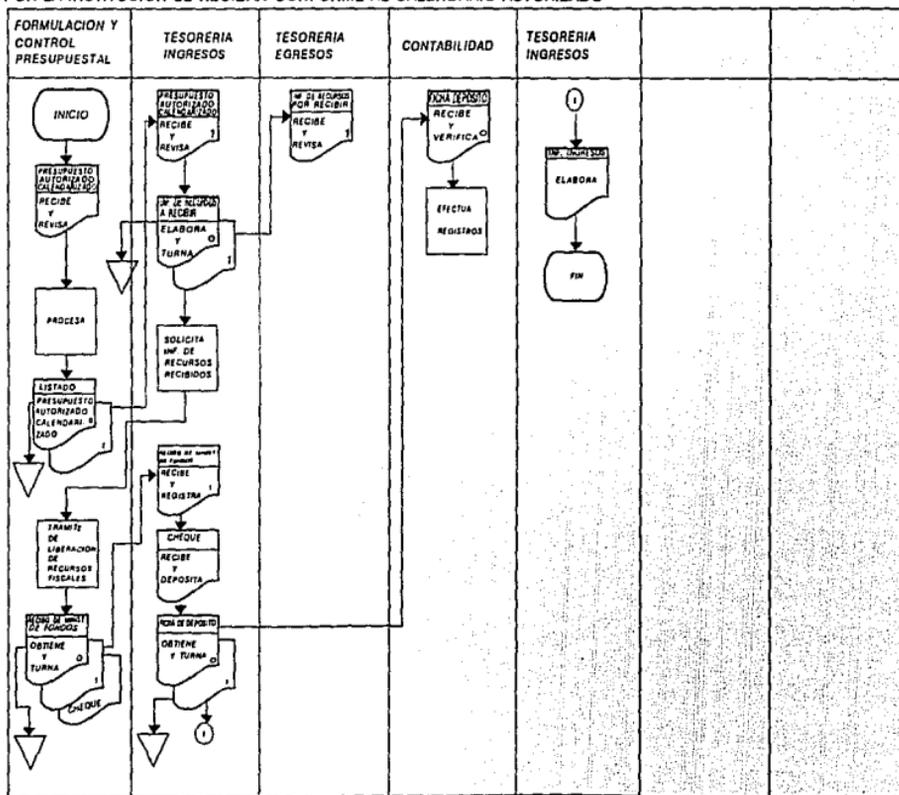
Departamento de Contabilidad

- Recibe y verifica ficha de depó sito.
- Efectúa registros correspondien tes.

Departamento de Tesorería-Ingresos.

- Elabora informe de ingresos.

PROCEDIMIENTO PARA REGISTRAR Y VERIFICAR QUE LOS INGRESOS PRESUPUESTADOS POR LA INSTITUCION SE RECIBAN CONFORME AL CALENDARIO AUTORIZADO



PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO Y CONTROL POR VENTA DE SERVICIOS Y SUB-PRODUCTOS.

R E S P O N S B L E

A C C I O N

Unidad administrativa

- Previa autorización realiza venta de servicios y/o subproductos.
- Expide documento para pago en Tesorería archivando copia 1 y entrega original para que el beneficiario efectúe pago en Tesorería.

Departamento de Tesorería-Ingresos.

- Recibe documentos de pago del beneficiario y verifica.
- Elabora recibo de caja, archivando copia 1 y turnando original al beneficiario y turna copia 2 a Contabilidad.

Beneficiario

- Recibe y revisa recibo de caja.
- Recibe servicio y/o subproducto

Departamento de Tesorería-Ingresos.

- Elabora corte de caja y efectúa registros.
- Elabora ficha de depósito y efectúa depósito.
- Turna a Contabilidad ficha de depósito.

Departamento de Contabilidad

- Recibe ficha de depósito requerida y copia 2 de recibo de -

R E S P O N S A B L E

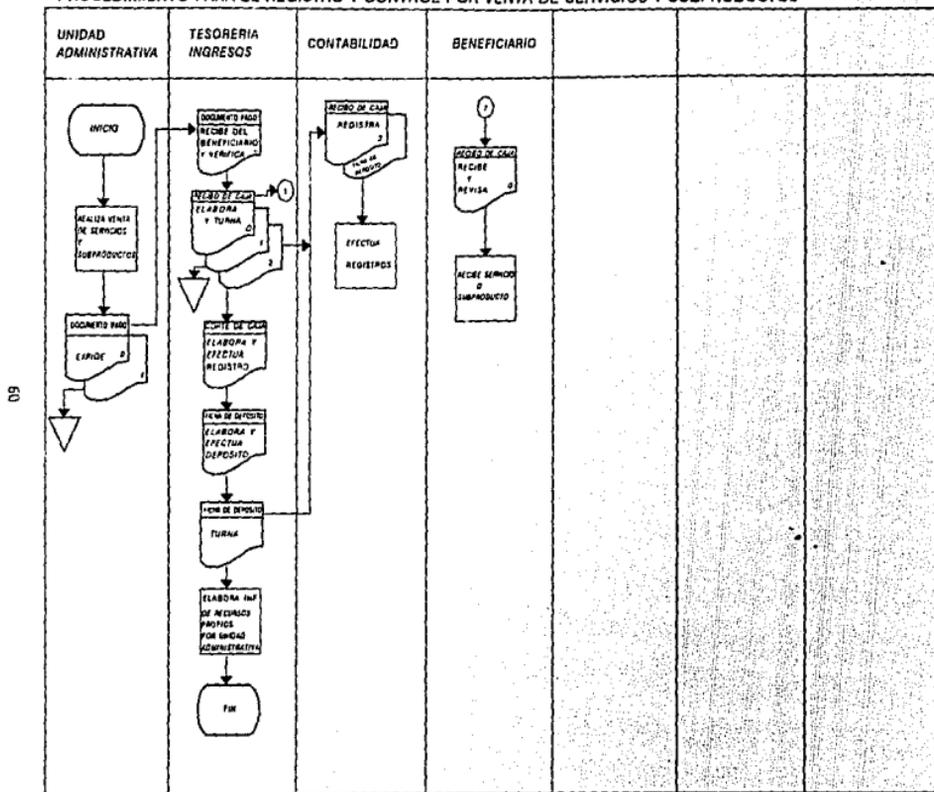
A C C I O N

Departamento de Tesorería-Ingresos.

- caja.
- Efectúa registros.

- Elabora informe de recursos propios por unidad administrativa.

PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO Y CONTROL POR VENTA DE SERVICIOS Y SUBPRODUCTOS*



PROCEDIMIENTO PARA EFECTUAR LOS COBROS DE COLEGIATURAS EN MONEDA EXTRANJERA, A LOS ESTUDIANTES DEL COLEGIO DE POSTGRADUADOS.

<u>R E S P O N S A B L E</u>	<u>A C C I O N</u>
Departamento de Servicios Académicos.	- Elabora padrón de alumnos y turna el original y copia 1 a Dirección Académica.
Dirección Académica	- Recibe original y copia 1 del padrón de alumnos de postgrado, revisa, autoriza y turna al Departamento de Servicios Académicos.
Departamento de Servicios Académicos.	- Recibe, registra padrón de alumnos de postgrado, archiva original y turna copia 1 a Tesorería-Ingresos.
Departamento de Tesorería-Ingresos.	- Recibe padrón de alumnos de postgrado y verifica. - Procesa información. - Obtiene recibos en original y -- dos copias. - Efectúa cobro. - Distribuye recibos: Original-alumno Copia 1 envía a Contabilidad. Copia 2 archiva.
Alumno.	- Recibe original de recibo y verifica.

R E S P O N S A B L E

A C C I O N

Departamento de Contabilidad

- Recibe copia 1

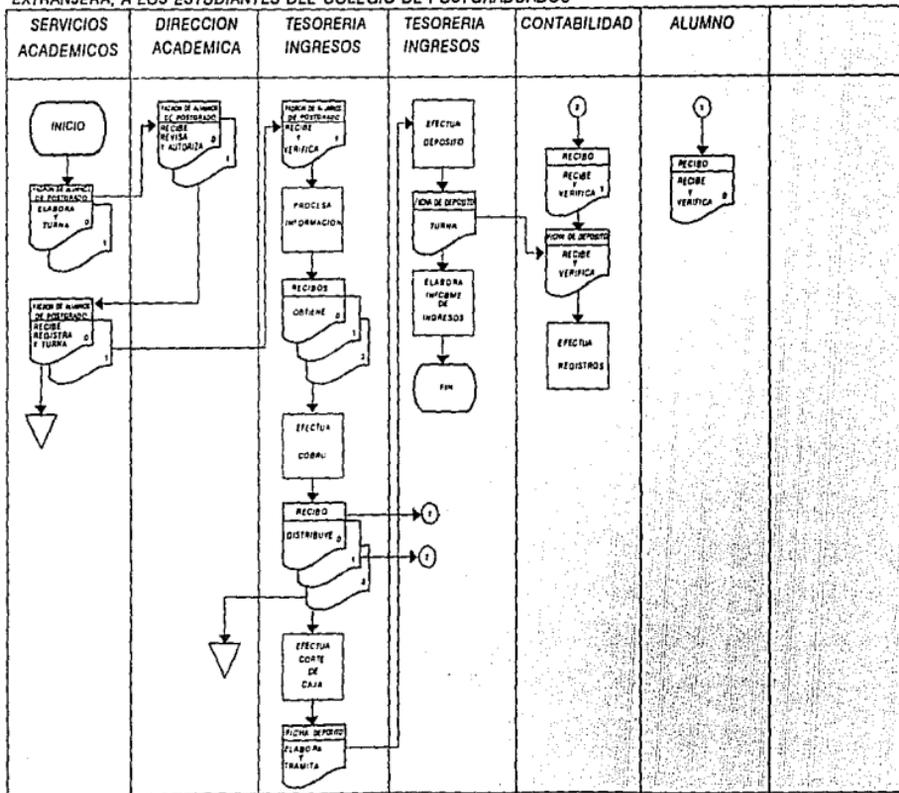
Departamento de Tesorería-Ingresos.

- Efectúa corte de caja.
- Elabora ficha de depósito y tramita.
- Efectúa depósito.
- Turna ficha de depósito a Contabilidad.
- Elabora informe de ingresos por concepto de colegiaturas en moneda extranjera.

Departamento de Contabilidad

- Recibe ficha de depósito.
- Efectúa registros.

PROCEDIMIENTO PARA EFECTUAR LOS COBROS DE COLEGIATURAS EN MONEDA
EXTRANJERA, A LOS ESTUDIANTES DEL COLEGIO DE POSTGRADUADOS*



PROCEDIMIENTO PARA RECIBIR, REGISTRAR Y CUSTODIAR LOS DOCUMENTOS SUSCEPTIBLES DE COBRO: LETRAS DE CAMBIO Y PAGARES.

<u>R E S P O N S A B L E</u>	<u>A C C I O N</u>
Departamento de Servicios Académicos.	- Elabora padrón de alumnos en el extranjero en original y copia 1, procede a turnarlos a la Dirección Académica.
Dirección Académica.	- Revisa y autoriza padrón de alumnos en el extranjero, en original y copia 1 y devuelve a Servicios Académicos.
Departamento de Servicios Académicos.	- Recibe padrón de alumnos en el extranjero, archiva original y remite a Tesorería-Ingresos.
Departamento de Tesorería-Ingresos.	- Recibe y verifica padrón de alumnos en el extranjero y turna a Tesorería-Egresos.
Departamento de Tesorería-Egresos.	- Recibe y verifica padrón de alumnos en el extranjero. - Efectúa el pago de la becas correspondientes. - Elabora pagaré o letra de cambio en original y copia 1. - Obtiene firma de conformidad remite copia 1 a Contabilidad y original a Tesorería-Ingresos. - Elabora póliza de egresos, archi-

R E S P O N S A B L E

A C C I O N

Departamento de Contabilidad

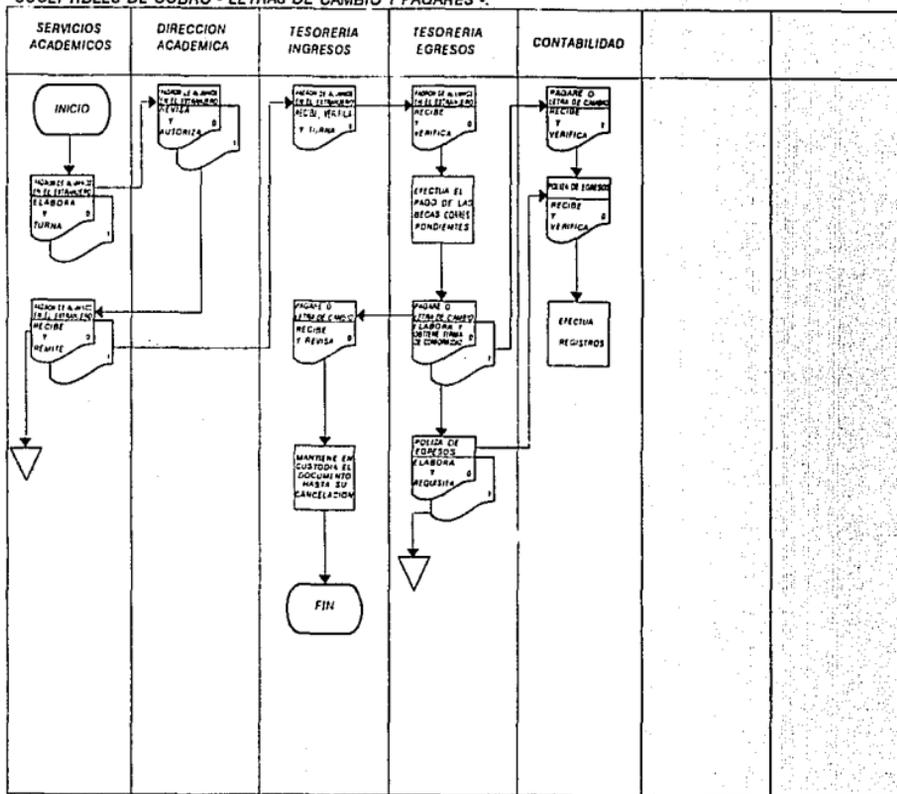
va copia 1 y turna original al -
Departamento de Contabilidad.

- Recibe y verifica copia de pagaré o letra de cambio y original de póliza de egresos.
- Efectúa registros.

Departamento de Tesorería-In
gresos.

- Recibe y revisa original de pagaré y letra de cambio.
- Mantiene en custodia el documento hasta su cancelación.

PROCEDIMIENTO PARA RECIBIR, REGISTRAR Y CUSTODIAR LOS DOCUMENTOS
SUSCEPTIBLES DE COBRO - LETRAS DE CAMBIO Y PAGARES -.



PROCEDIMIENTO PARA GENERAR PERIODICAMENTE INFORMES DE LOS INGRESOS OBTENIDOS POR CONCEPTO DE VENTA DE SERVICIOS Y SUBPRODUCTOS.

<u>R E S P O N S A B L E</u>	<u>A C C I O N</u>
Unidades Administrativas	<ul style="list-style-type: none">- Previa autorización de Secretaría General realiza venta.- Expide documento de pago y procede a turnar original a Tesorería Ingresos y archiva copia 1.
Departamento de Tesorería-Ingresos.	<ul style="list-style-type: none">- Recibe y verifica documento de pago.- Elabora recibo de caja y turna original al beneficiario y copia 1 a Contabilidad y procede a archivar copia 2.- Elabora corte de caja y procede a su archivo.- Elabora ficha de depósito en original y copia 1, efectúa trámite de depósito ante institución bancaria y turna copias de ficha de depósito a Contabilidad.- Elabora póliza de ingreso y procede a archivar copia 1 y turna original a Contabilidad.
Departamento de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none">- Recibe y verifica recibo de caja, ficha de depósito y póliza de ingresos.- Efectúa registros.

R E S P O N S A B L E

A C C I O N

Beneficiario.

- Recibe y verifica recibo de caja.

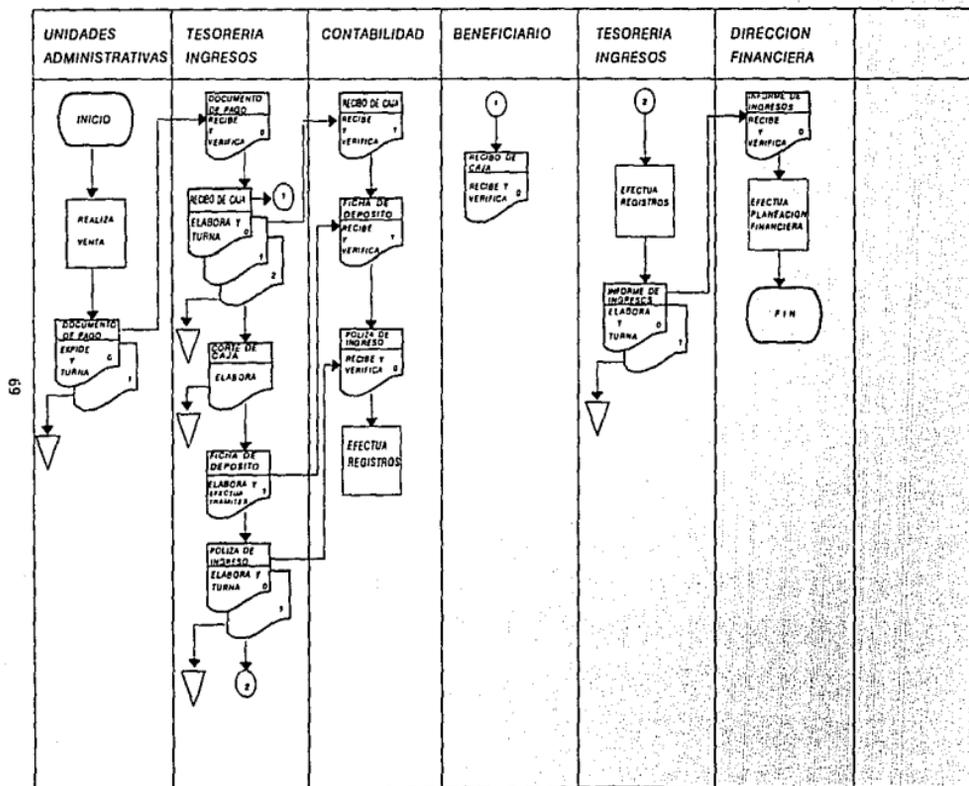
Departamento de Tesorería-Ingresos.

- Efectúa registros.
- Elabora informe de ingresos; procede a turnar original a Dirección Financiera y copia 1 archiva

Dirección Financiera.

- Recibe y verifica original de informe de ingresos.
- Efectúa planeación financiera.

PROCEDIMIENTO PARA GENERAR PERIODICAMENTE INFORMES DE LOS INGRESOS OBTENIDOS POR CONCEPTO DE VENTA DE SERVICIOS Y SUBPRODUCTOS.



PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR PERIODICAMENTE LAS CONCILIACIONES DE LAS -
CUENTAS BANCARIAS DE LA INSTITUCION.

R E S P O N S A B L E

A C C I O N

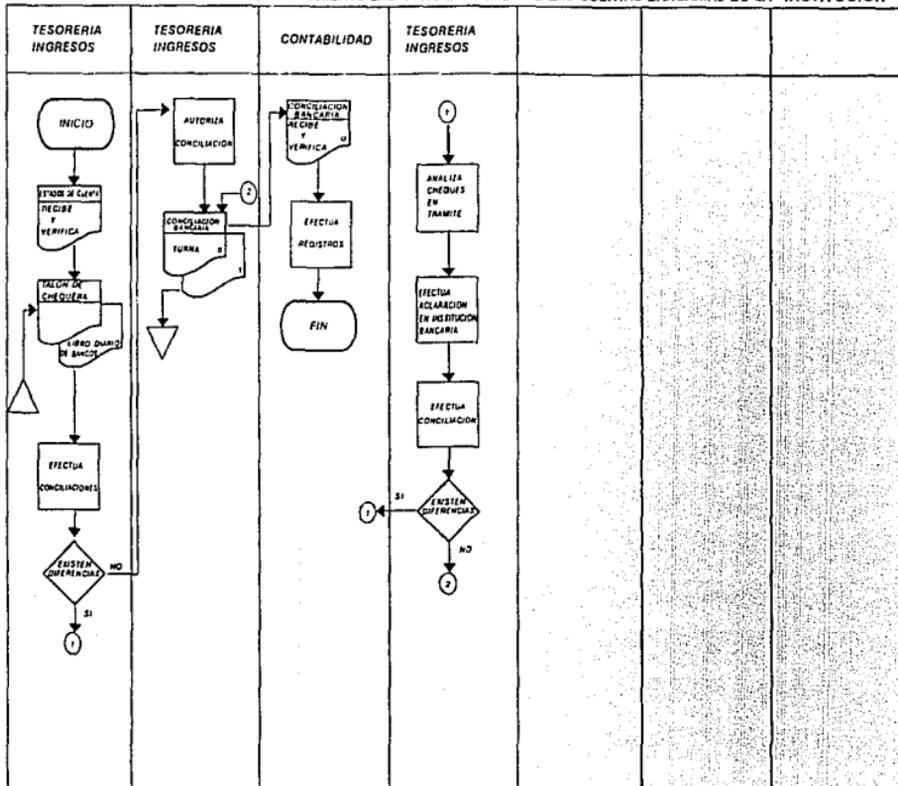
Departamento de Tesorería-In-
gresos

- Recibe y verifica estados de cuen-
ta bancarios
- Extrae talón de chequera del ar-
chivo y libro diario de bancos.
- Efectúa conciliaciones.
- Si existen diferencias analiza -
cheques en trámite.
- Efectúa aclaraciones ante la ins-
titución bancaria.
- Efectúa conciliación.
- Si no existen diferencias archiva
copia 1 de la conciliación y pro-
cede a turnar original a Contabi-
lidad.

Departamento de Contabilidad

- Recibe y verifica conciliación -
bancaria.
- Efectúa registros.

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR PERIODICAMENTE LAS CONCILIACIONES DE LAS CUENTAS BANCARIAS DE LA INSTITUCION



PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL PAGO POR CONCEPTO DE SUELDOS AL PERSONAL
ADSCRITO EN LA SEDE Y CENTROS REGIONALES.

R E S P O N S A B L E

A C C I O N

Departamento de Recursos Hu
manos.

- Obtiene nómina en original y co
pia 1 y recibos de pago.
- Archiva copia 1 de nómina y tur
na original y recibo de pago a -
Tesorería-Egresos.

Departamento de Tesorería-Egre
sos.

- Recibe y verifica nómina y reci
bos de pago.
- Si no es correcta la información,
la regresa a Recursos Humanos pa
ra su corrección.
- Si es correcta la información:
Verifica nómina contra recibos -
de pago.
Elabora cheque por el importe de
de la nómina.
Archiva copia 1 de nómina y tur
na cheque y recibos a Cometra.

Cometra.

- Recibe y revisa cheque y recibos
de nómina.
- Ensobreta sueldos de acuerdo a -
recibos.
- Turna sobres de pago con recibos
de nómina a Tesorería-Egresos.

R E S P O N S A B L E

A C C I O N

Departamento de Tesorería Egresos.

- Recibe, verifica y clasifica recbos de nómina y sobres de pago.
- Efectúa pago por unidad administrativa.
- Saca de archivo copia 1 de nómina y junto con talones debida--mente relacionados turna a Con--tabilidad.

Departamento de Contabilidad.

- Recibe y revisa copia 1 de nómina y relación de recibos.
- Efectúa registros.

Departamento de Tesorería-Egresos.

- En el caso de los Centros Regionales radica órden de pago y en via nómina y recibos de pago.

Centros Regionales.

- Reciben y verifican nómina y recibos de pago.
- Archiva nómina.
- Elabora cheque por importe de -nómina.
- Turna cheque y recibos de pago-a Cometra Regional.

Cometra Regional.

- Recibe y revisa cheque y recibosde pago.
- Ensobrete sueldos.
- Turna a Centros Regionales so--bres de sueldos y recibos.

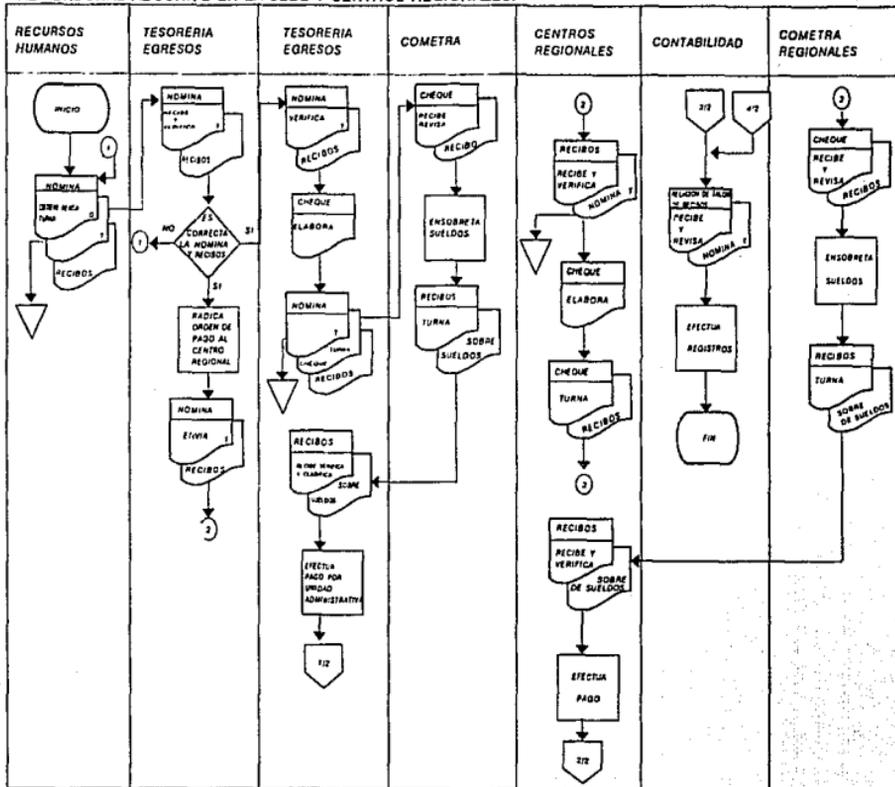
R E S P O N S A B L E

Centro regional.

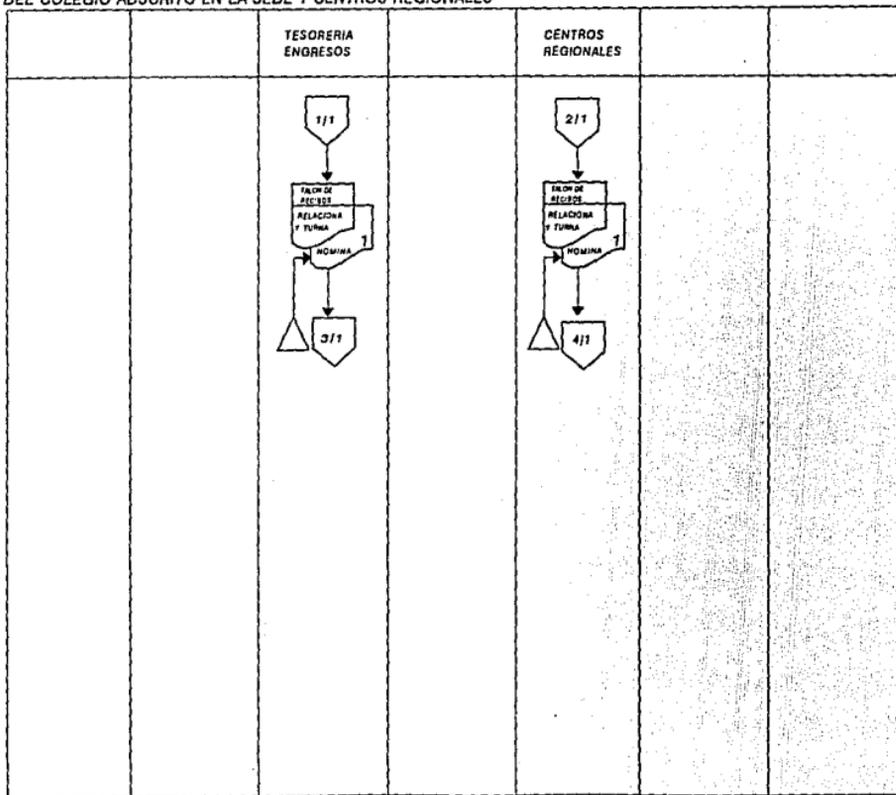
A C C I O N

- Recibe y verifica sobres de sueldo y recibos de pago.
- Efectúa pago.
- Saca de archivo copia 1 de nómina y la remite junto con los talones de recibo a Contabilidad - en la Sede.

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL PAGO POR CONCEPTO DE SUELDOS AL PERSONAL ADSCRITO EN LA SEDE Y CENTROS REGIONALES.



PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL PAGO POR CONCEPTO DE SUELDOS AL PERSONAL DEL COLEGIO ADSCRITO EN LA SEDE Y CENTROS REGIONALES



PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL PAGO A PROVEEDORES Y ACREEDORES DE LA ENTIDAD.

<u>R E S P O N S A B L E</u>	<u>A C C I O N</u>
Proveedor-Acreedor	<ul style="list-style-type: none">- Elabora y turna factura a Tesorería-Egresos.
Departamento de Tesorería-Egresos.	<ul style="list-style-type: none">- Recibe y revisa la factura.- Tramita factura para su pago.- Expide y turna contrarecibo al proveedor-acreedor.- Elabora cheque de acuerdo al programa de pago.- Elabora, revisa y turna póliza--cheque, factura y cheque a la Dirección Financiera.
Dirección Financiera	<ul style="list-style-type: none">- Recibe y verifica factura, póliza--cheque y cheque.- Autoriza cheque, póliza cheque y remite junto con factura a la Tesorería-Egresos.
Departamento de Tesorería-Egresos.	<ul style="list-style-type: none">- Recibe, revisa cheque, póliza--cheque y factura.- Efectúa pago del cheque, recaba la firma en la póliza cheque y sella de pagado la factura.- Efectúa registros.- Remite póliza--cheque y factura a Contabilidad.

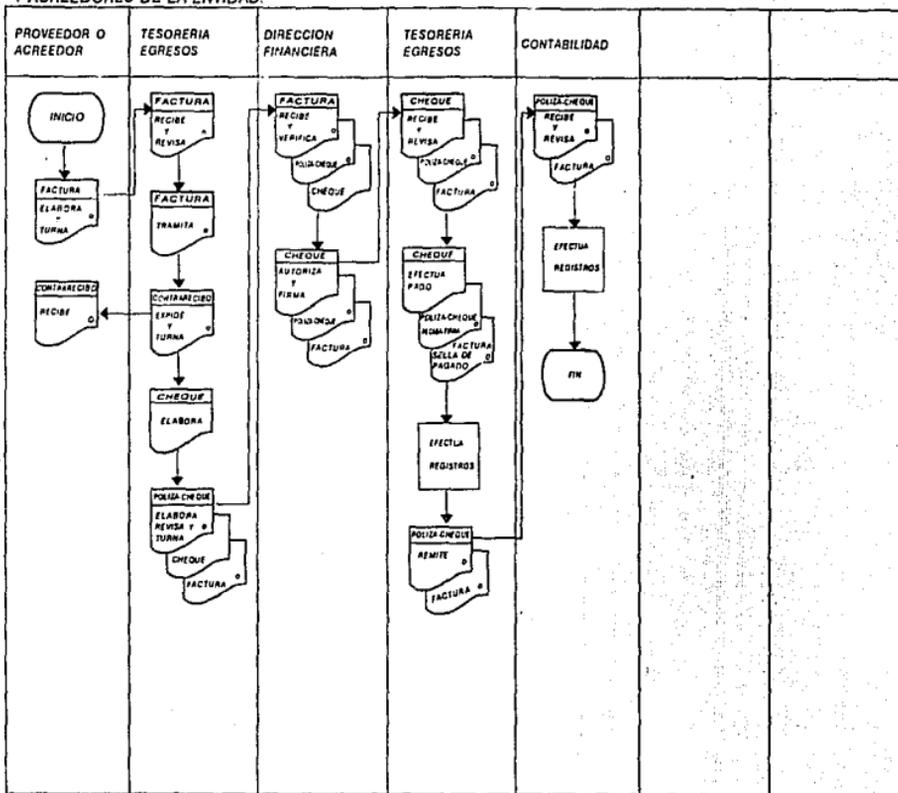
R E S P O N S A B L E

Departamento de Contabilidad.

A C C I O N

- Recibe y revisa póliza-cheque y factura.
- Efectúa registros.

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL PAGO A PROVEEDORES Y ACREEDORES DE LA ENTIDAD.



ESTA TESIS NO DEBE SER DE LA BIBLIOTECA

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL PAGO AL PERSONAL DE LA INSTITUCION POR -
CONCEPTOS DIVERSOS; VIATICOS, REPOSICION DE FONDOS FIJOS, SOLICITUD DE
EXPEDICION DE CHEQUE Y REPOSICION DE GASTOS.

<u>R E S P O N S A B L E</u>	<u>A C C I O N</u>
Unidades Administrativas.	- Elabora y tramita ante Tesorería Egresos viáticos, reposición de fondos fijos, solicitud de expedición de cheque y reposición de gastos (documento).
Departamento de Tesorería-Egresos.	- Recibe y verifica documento. - No es correcto, lo regresa a la Unidad Administrativa. - Si es correcto, registra y turna a Formulación y Control Presupuestal.
Departamento de Formulación y Control Presupuestal.	- Recibe y verifica documento. - Si no tiene disponibilidad presupuestal regresa a Tesorería--Egresos. - Si tiene disponibilidad presupuestal otorga visto bueno al documento y remite a Tesorería---Egresos.
Departamento de Tesorería-Egresos.	- Recibe y verifica documento. - Elabora cheque. - Elabora y revisa póliza-cheque. - Turna a Dirección Financiera póliza-cheque, cheque y documento.

R E S P O N S A B L E

A C C I O N

Dirección Financiera.

- Recibe y verifica póliza-cheque, cheque y documento.
- Firma y autoriza póliza-cheque y cheque y lo regresa a Tesorería-Egresos con documento.

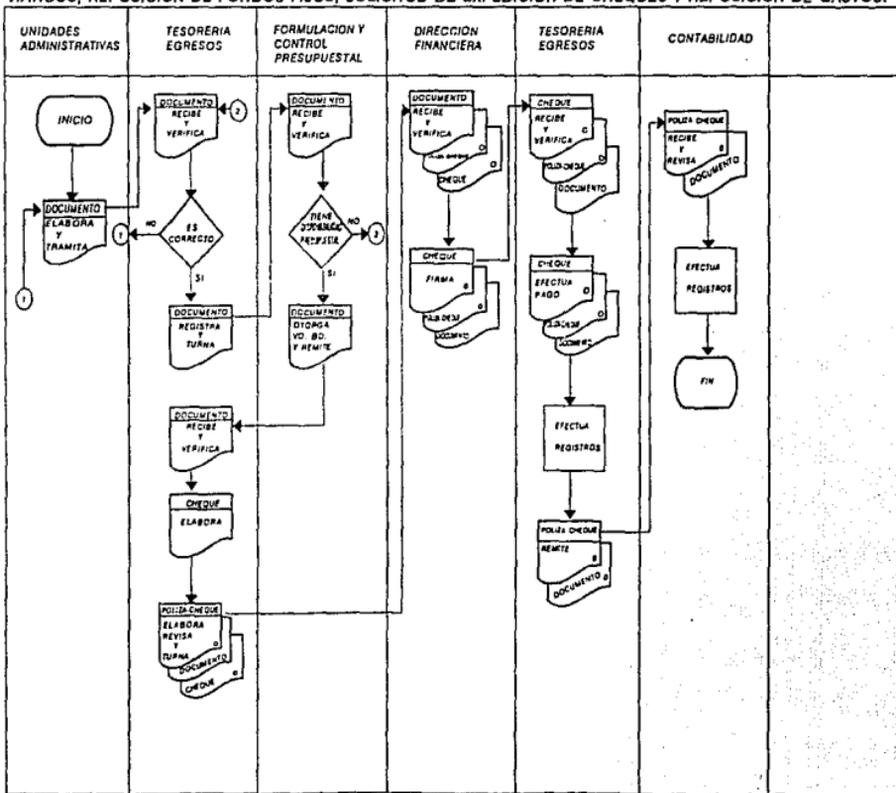
Departamento de Tesorería-Egre

- Recibe y verifica póliza-cheque, cheque y documento.
- Efectúa pago, recabando firma en la póliza-cheque y sella de pago los documentos correspondientes.
- Efectúa registros.
- Remite original de póliza-cheque y documento a Contabilidad.

Departamento de Contabilidad.

- Recibe y revisa póliza-cheque y documento.
- Efectúa registros.

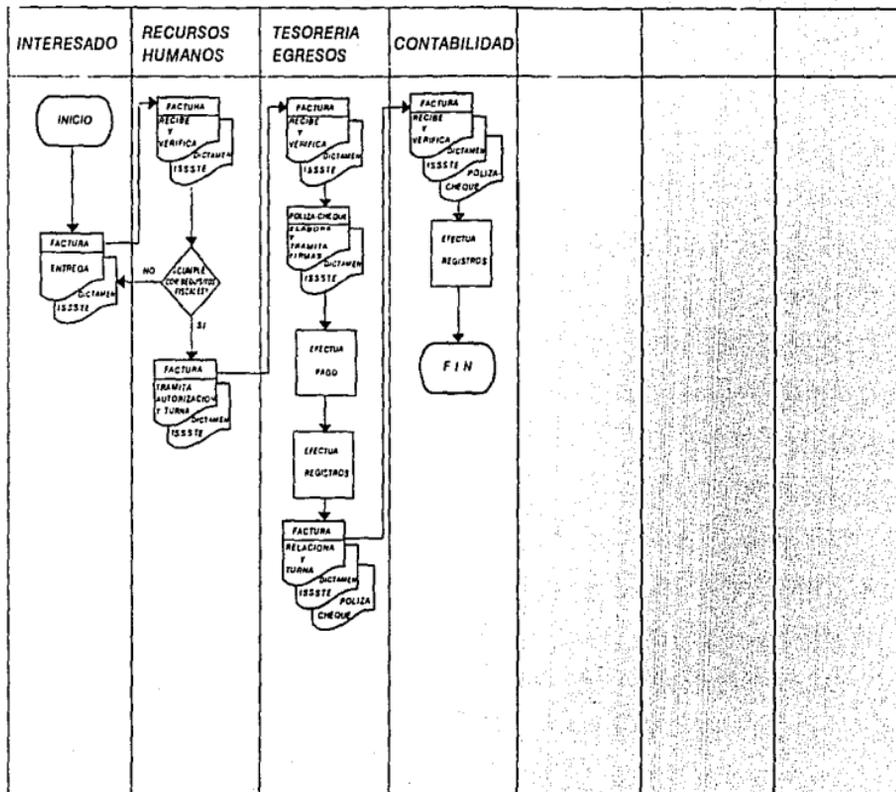
PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL PAGO AL PERSONAL DE LA INSTITUCION POR CONCEPTOS DIVERSOS:
VIATICOS, REPOSICION DE FONDOS FIJOS, SOLICITUD DE EXPEDICION DE CHEQUES Y REPOSICION DE GASTOS.



PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL PAGO AL PERSONAL DE LA ENTIDAD POR CONCEPTO DE PRESTACIONES -PROTESIS DENTAL, ANTEOJOS, APARATOS ORTOPEDICOS Y AUDITIVOS-

<u>R E S P O N S A B L E</u>	<u>A C C I O N</u>
Interesado	- Entrega factura y dictamen - ISSSTE para su pago.
Departamento de Recursos Humanos	- Recibe y verifica factura y dictamen del ISSSTE. - Si no cumple con requisitos fiscales, regresa a interesado. - Si cumple con requisitos fiscales procede a tramitar autorización y turna factura y dictamen del ISSSTE a Tesorería-Egresos.
Departamento de Tesorería-Egresos.	- Recibe y verifica factura y dictamen del ISSSTE. - Elabora póliza-cheque, cheque y tramita firmas. - Efectúa pago. - Efectúa registros. - Relaciona y turna al Departamento de Contabilidad factura, dictamen del ISSSTE y póliza-cheque.
Departamento de Contabilidad.	- Recibe y verifica factura, dictamen del ISSSTE y póliza-cheque. - Efectúa registros.

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL PAGO AL PERSONAL DE LA ENTIDAD POR CONCEPTO DE PRESTACIONES - PROTESIS DENTAL, ANTEOJOS, APARATOS ORTOPEDICOS Y AUDITIVOS.



PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL PAGO POR CONCEPTO DE BECAS A LOS ESTUDIANTES EN EL EXTRANJERO, DEL COLEGIO DE POSTGRADUADOS.

R E S P O N S A B L E

A C C I O N

Dirección Académica.

- Elaborar relación de becarios - en el extranjero en original y copia 1.
- Archiva copia 1 y turna original a Tesorería-Egresos.

Departamento de Tesorería-Egresos.

- Recibe y verifica relación de becarios en el extranjero.
- Elabora órdenes de pago en original y una copia, y recaba autorización.
- Efectúa registros.
- Tramita órdenes de pago ante institución bancaria, procede a enviar copia 1 de órdenes de pago y relación de becarios extranjeros a Contabilidad.

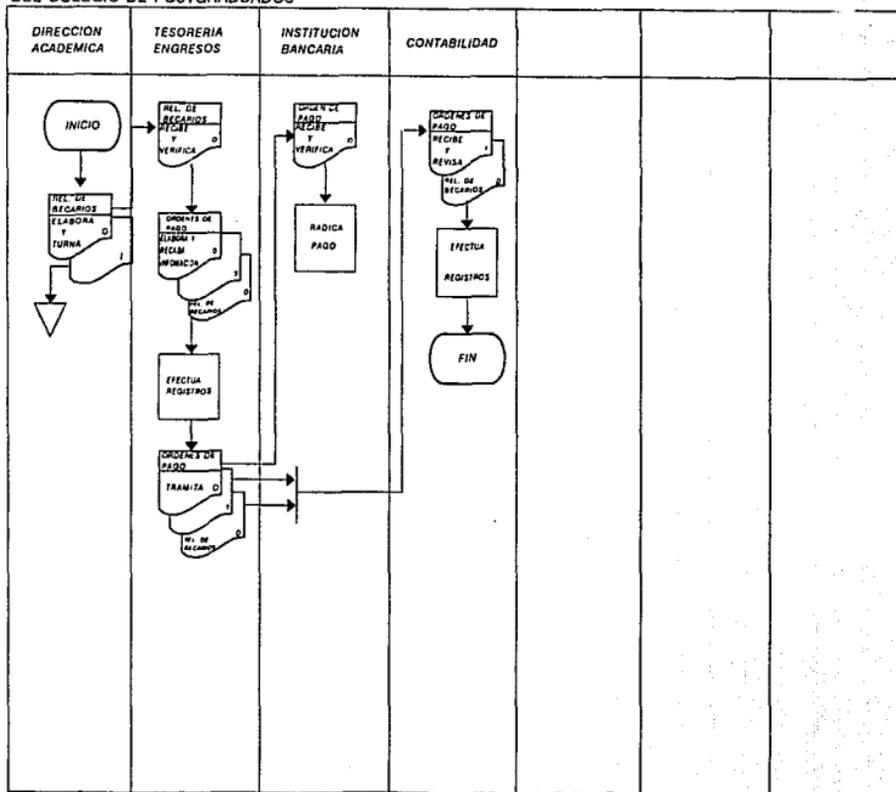
Institución Bancaria.

- Recibe y verifica órdenes de pago.
- Radica pago en el extranjero.

Departamento de Contabilidad.

- Recibe y revisa copia 1 de orden de pago, y relación de becarios en el extranjero.
- Efectúa registros.

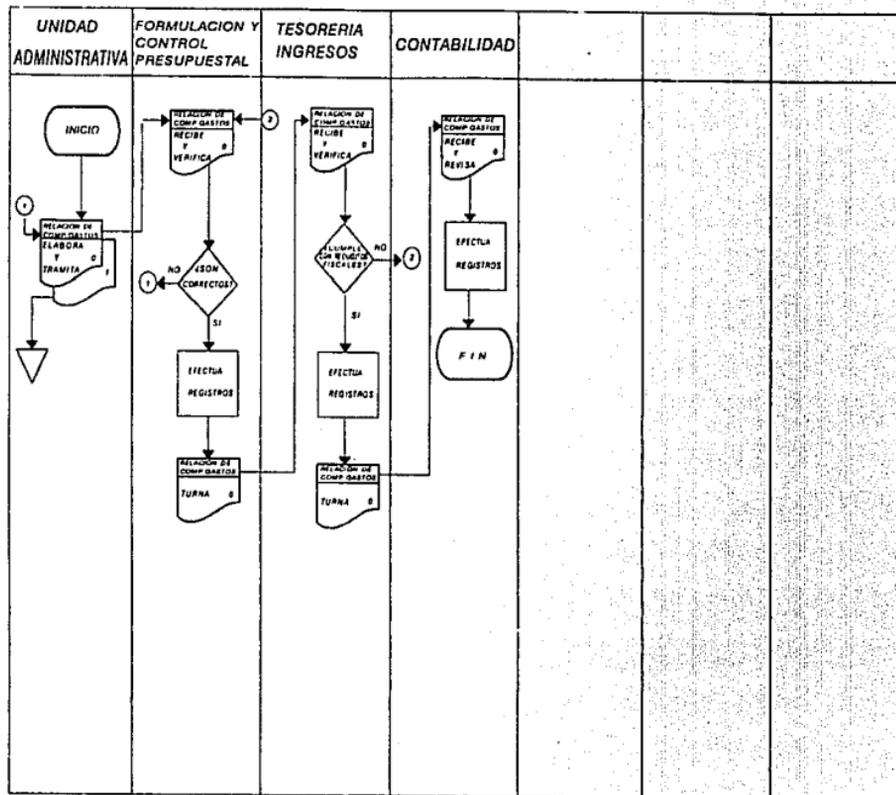
PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL PAGO POR CONCEPTO DE BECAS A LOS ESTUDIANTES EN EL EXTRANJERO DEL COLEGIO DE POSTGRADUADOS



PROCEDIMIENTO PARA RECIBIR, VERIFICAR Y TRAMITAR LAS COMPROBACIONES DE GASTOS DE LAS DIFERENTES UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

<u>R E S P O N S A B L E</u>	<u>A C C I O N</u>
Unidad Administrativa.	<ul style="list-style-type: none">- Elabora en original y copia 1 - relación de gastos.- Archiva copia 1 y turna original al Departamento de Formulación y Control Presupuestal.
Departamento de Formulación y Control Presupuestal.	<ul style="list-style-type: none">- Recibe y verifica relación de comprobaciones de gastos.- Si no son correctos los datos, regresa a la Unidad Administrativa.- Si son correctos, efectúa registros.- Turna relación de comprobación de gastos a Tesorería-Ingresos.
Departamento de Tesorería-Ingresos.	<ul style="list-style-type: none">- Recibe y verifica relación de comprobación de gastos.- Cumple con requisitos fiscales? no, procede a devolver a Formulación y Control Presupuestal. sí, efectúa registros.- Turna relación de comprobación de gastos a Contabilidad.
Departamento de Contabilidad.	<ul style="list-style-type: none">- Recibe y revisa relación de comprobación de gastos.- Efectúa registros.

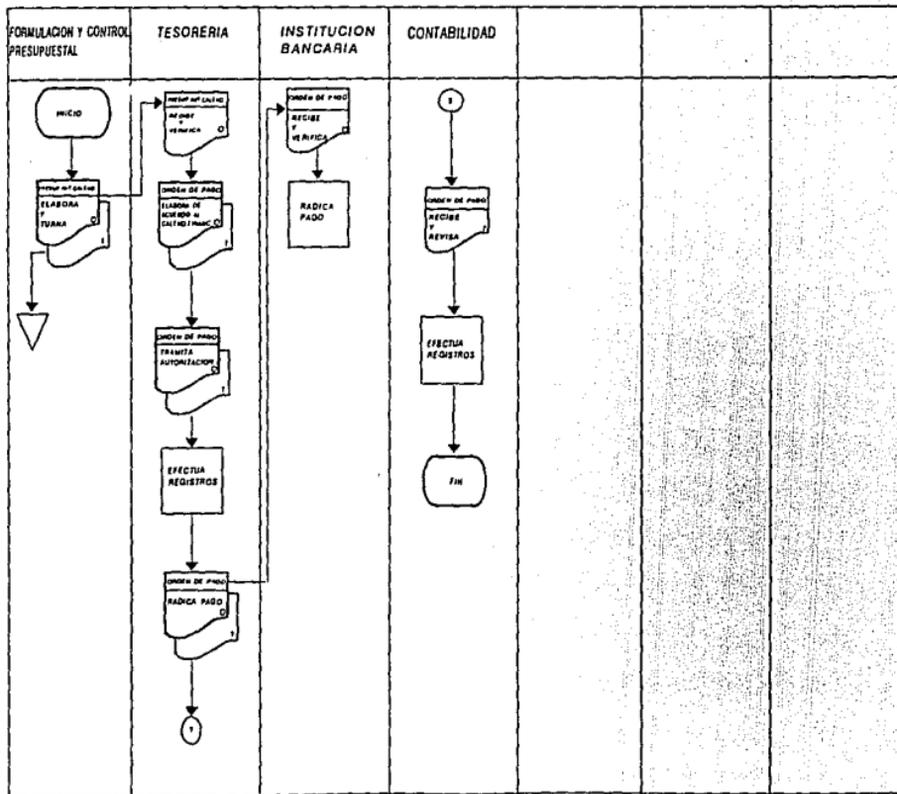
PROCEDIMIENTO PARA RECIBIR, VERIFICAR Y TRAMITAR LAS COMPROBACIONES DE GASTOS DE LAS DIFERENTES UNIDADES ADMINISTRATIVAS.



PROCEDIMIENTO PARA RADICAR ORDENES DE PAGO HACIA LOS CENTROS REGIONALES
POR CONCEPTO DE PRESUPUESTO DE OPERACION.

<u>R E S P O N S A B L E</u>	<u>A C C I O N</u>
Departamento de Formulación y Control Presupuestal	<ul style="list-style-type: none">- Elabora en original y copia 1 - presupuesto autorizado.- Archiva copia 1 y remite original a Tesorería-Ingresos.
Departamento de Tesorería- <u>In</u> gresos	<ul style="list-style-type: none">- Recibe y verifica presupuesto autorizado calendarizado.- Elabora orden de pago de acuerdo al calendario financiero en original y copia 1.- Tramita autorización de orden de pago.- Efectúa registros.- Envía orden de pago original a la institución bancaria para radicar pago.
Institución Bancaria	<ul style="list-style-type: none">- Recibe y verifica orden de pago - original.- Radica pago.
Departamento de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none">- Recibe y revisa copia 1 de orden de pago.- Efectúa registros.

**PROCEDIMIENTO PARA RADICAR LAS ORDENES DE PAGO HACIA
LOS CENTROS REGIONALES POR CONCEPTO DE PRESUPUESTO DE OPERACION**



06

PROCEDIMIENTO PARA GENERAR LOS REPORTES DIARIOS DE LAS DISPONIBILIDADES FINANCIERAS DE LA INSTITUCION.

R E S P O N S A B L E

A C C I O N

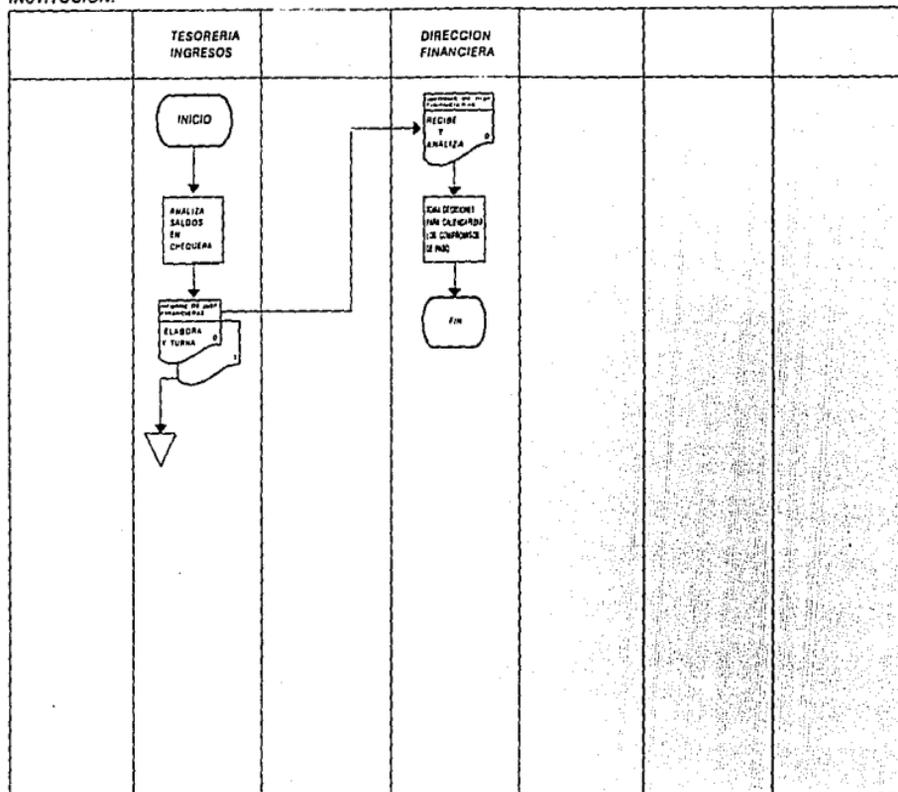
Departamento de Tesorería-Ingresos.

- Analiza saldos en chequera.
- Elabora informe de disponibilidades financieras en original y copia 1;
- Archiva copia 1 y remite original a Dirección Financiera.

Dirección Financiera.

- Recibe y analiza informe de disponibilidades financieras.
- Toma de decisiones para calendarizar compromisos de pago.

PROCEDIMIENTO PARA GENERAR LOS REPORTES DIARIOS DE LAS DISPONIBILIDADES FINANCIERAS DE LA INSTITUCION.



PROCEDIMIENTO PARA REGISTRAR Y CONTROLAR LOS TRASPASOS DE FONDOS ENTRE LAS CUENTAS BANCARIAS DE LA INSTITUCION.

R E S P O N S A B L E

A C C I O N

Departamento de Tesorería-Egresos.

- Analiza saldos de cuentas y compromisos.
- Si son suficientes los recursos para efectuar traspasos, elabora cheque y póliza-cheque y los turna a la Dirección Financiera.
- Si no son suficientes los recursos para efectuar traspasos, vuelve a analizar saldos de cuentas y compromisos.

Dirección Financiera.

- Recibe y autoriza cheque y póliza-cheque.
- Regresa cheque y póliza-Cheque a Tesorería-Egresos.

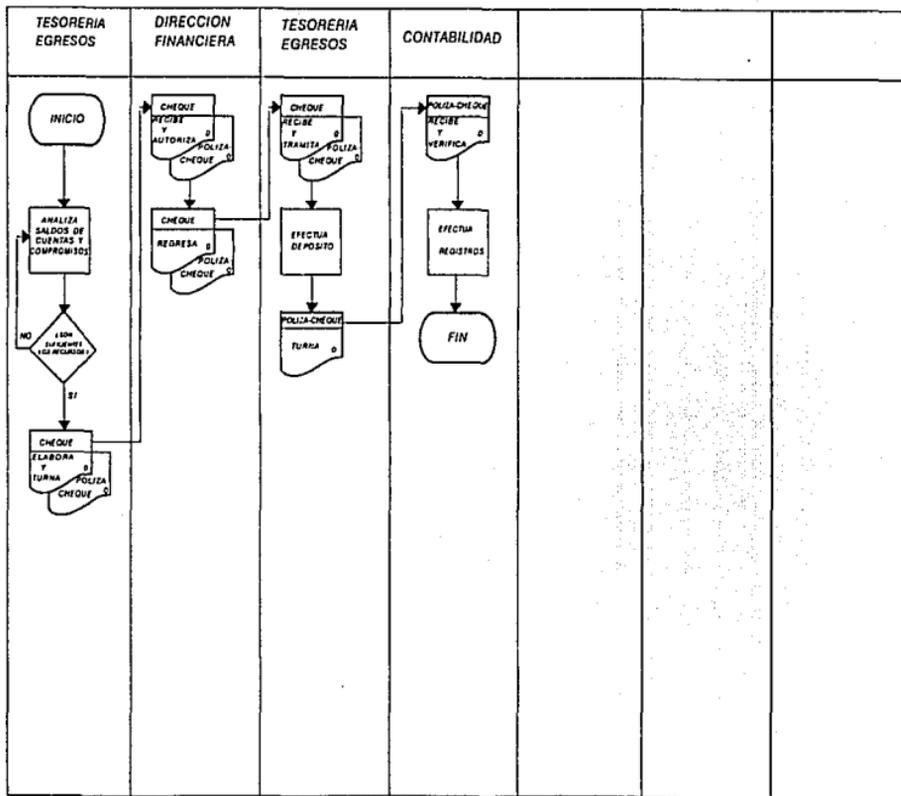
Departamento de Tesorería-Egresos.

- Recibe y tramita póliza-cheque y cheque.
- Efectúa depósitos.
- Procede a turnar póliza-cheque a Contabilidad.

Departamento de Contabilidad.

- Recibe y verifica póliza-cheque
- Efectúa registros.

PROCEDIMIENTO PARA REGISTRAR Y CONTROLAR, LOS TRASPASOS DE FONDOS
ENTRE LAS CUENTAS BANCARIAS DE LA INSTITUCION.



V. FORMAS

COLEGIO DE POSTGRADUADOS

SOLICITUD DE VIATICOS Y TRASLADO DE PERSONAL

DIA	MES	AÑO	FOLIO
-----	-----	-----	-------

CLAVE	AREA O DEPARTAMENTO DENOMINACION	IMPORTE TOTAL SOLICITADO
-------	-------------------------------------	--------------------------

DATOS GENERALES

CLAVE	NOMBRE	CATEGORIA	REG. FEEL CONTROL
-------	--------	-----------	-------------------

DATOS REFERENTE A LA SALIDA

LUGAR DE RESIDENCIA	LUGAR DE COMISION	
FECHA DE SALIDA	FECHA DE REGRESO	DIAS DE COMISION

IMPORTE DE LA COMISION

CUOTA DIARIA	IMPORTE DE LA COMISION	PROGRAMA	SUB-PROG.	PROYECTO	PARTIDA
--------------	------------------------	----------	-----------	----------	---------

IMPORTE DEL PASAJE

TRANSPORTE	CANTIDAD SOLICITADA	PROGRAMA	SUB-PROG.	PROYECTO	PARTIDA
------------	---------------------	----------	-----------	----------	---------

DESCRIPCION DEL OBJETIVO DE LA COMISION:

OBSERVACIONES

CLASIFICACION SOLICITANTE	APROBACION RESPONSABLE DEL AREA	REVISADO Y APROBADO DEPARTAMENTO DE CONTROL PRESUPUESTAL	AUTORIZADO
------------------------------	------------------------------------	---	------------

COLEGIO DE POSTGRADUADOS

TESORERIA
RECIBO DE CAJA

FOLIO _____

FECHA

RECIBIMOS DEL SR. _____

LA CANTIDAD DE \$ _____

(CON LETRA)

CONCEPTO _____

06

OBSERVACIONES: _____

BANCO: _____

NUM. DE CUENTA

RECIBIO: _____

CAJERO

RECIBI DOCUMENTOS POR \$ _____
ESPECIFIQUE CANTIDAD Y VALOR NOMINAL DE
CADA UNO: _____

CONFORME: _____

INTERESADO

COLEGIO DE POSTGRADUADOS SOLICITUD DE EXPEDICION DE CHEQUE				DIA 	MES 	AÑO 	FOLIO
NOMBRE DEL EMPLEADO				CLAVE	CATEGORIA		
PUESTO		NUMERO DE FILIACION		IMPORTE SOLICITADO ₡			
DESCRIPCION DEL MOTIVO DEL GASTO:							
CLAVE	AREA O DEPARTAMENTO DENOMINACION			PROGRAMA	SUB-PROGRAMA	PROYECTO	PARTIDA
ELABORO	APROBO	REVISY APROBO	AUTORIZO	RECIBIO Y EMITIO	NUM. DE CHEQUE		
SOLICITANTE	AREA	DEPTO DE CONTROL PRESUPUESTAL		TESORERIA			

VI. CONCLUSIONES

Conclusiones.

1. El control interno es un factor determinante desde el punto de vista administrativo, para el cumplimiento de los objetivos de una organización.

2. El control interno en su caracter de factor determinante en el ámbito administrativo de la organización, juega un papel trascendente en el proceso de reestructuración de sus áreas.

3. El proceso de reestructuración de la Tesorería de un organismo público descentralizado requiere del establecimiento de un control interno administrativo, basado en la disponibilidad de adecuados manuales de organización y procedimientos.

4. El grado de eficiencia y eficacia en el control interno administrativo de la Tesorería de un organismo público descentralizado está ligado directamente a la calidad de los manuales de organización y procedimientos que se hayan establecido.

5. La implementación de los manuales de organización y procedimientos y las adecuaciones que éstos en su momento requieran (mantenimiento), se deben llevar de manera coordinada con el área encargada de su elaboración y difusión, a fin de evitar su obsolescencia y deshuso.

6. El área de Tesorería de un organismo descentralizado que cuente con manuales de organización y procedimientos actualizados, dispondrá a su vez de un parámetro de trascendental importancia para evaluar la calidad de la gestión y el grado de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su función como eje del control del flujo de recursos a la entidad.

BIBLIOGRAFIA

1. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA. Boletín E02, Estudio y - Evaluación del Control Interno. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México, 1991.
2. AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Jorge Alavarez Anguiano. Facultad - de Contaduría y Administración, UNAM. México.
3. ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Agustín Reyes Ponce. Primera y Segunda parte. Editorial Limusa. México, 1985.
4. APUNTES: EXAMEN Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO. Secretaría - de la Contraloría General de la Federación. México, 1991.
5. AUDITORIA INTERNA INTEGRAL. Ramón Santillana González. Ediciones Contables y Administrativas. México, 1991.
6. LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PUBLICAS. Miguel Duhalt Krauss. Facultad de Ciencias Políticas, UNAM. México, - 1977.
7. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. Victor Lazzaro. Editorial Diana: - México, 1975.
8. GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE MANUALES ADMINISTRATIVOS. - Presidencia de la República. México, 1974.

9. LOS PROCEDIMIENTOS, DIAGRAMAS, FORMAS Y MANUALES COMO INSTRUMENTO EN LA ADMINISTRACION. Alberto Fernández García. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. México, 1967.
10. ORGANIGRAMAS, GUIA PARA SU ELABORACION. Coordinación General de Estudios Administrativos. Presidencia de la República. México, 1977.