



UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

INCORPORACIÓN No. 8727-08

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE CONTADURÍA

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN
ADMINISTRATIVA-CONTABLE AL ÁREA DE
CONTABILIDAD Y FINANZAS DE LA COMISIÓN DE
AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE
URUAPAN, MICHOACAN (CAPASU).**

Tesis

Que para obtener el título de:

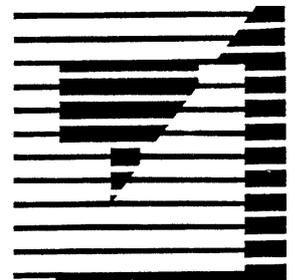
Licenciado en Contaduría

Presenta:

MAYRA MACÍAS CERVANTES

ASESOR: L.C. ELVIA LORENA TORRES ALEJANDRE

Uruapan, Michoacán. MAYO de 2008





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

DEDICATORIA

A MIS PADRES:

Por que ellos fueron el pilar de mis estudios, sin ellos no hubiera logrado estar en este momento de mi vida; les agradezco con todo mi corazón y con todo mi amor su constante apoyado en todo.

Gracias por todo Papá y Mamá, los amo.

ÍNDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN.....	IV
CAPÍTULO I	
LOS ORGANISMOS PÚBLICOS.....	6
1.1.- Definición de Empresa.....	6
1.2.- Tipos de Empresa.....	7
1.3.- Definición de Organismos.....	12
1.4.- Características de un Organismo Público.....	14
1.5.- Finalidad de un Organismo Descentralizado.....	15
CAPÍTULO II	
LA ADMINISTRACIÓN Y LA CONTABILIDAD.....	17
2.1.- Definición de Administración.....	17
2.1.1.- Características e importancia de la administración.....	19
2.1.2.- Finalidad de la administración en una organización.....	20
2.1.3.- Áreas funcionales.....	22
2.1.4.- Proceso Administrativo.....	25
2.2.- Definición de Contabilidad.....	29
2.2.1.- Características e importancia de la Contabilidad.....	30
2.2.2.- Finalidad de la Contabilidad.....	32
2.2.3.- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.....	33
2.2.4.- Estados Financieros Básicos.....	36

CAPÍTULO III

ORGANIZACIÓN.....	39
3.1.- Concepto e Importancia de Organización.....	39
3.1.1.- Principios de Organización.....	40
3.1.2.- Elementos de Organización.....	43
3.2.- Definición de Estructura Organizacional.....	44
3.2.1.- Tipos de estructura organizacional.....	44
3.2.2.- Organigrama.....	50
3.2.3.- Análisis y descripción de puestos.....	52
3.2.4.- Diagramas de Flujo y de Proceso.....	53
3.3.- Reorganización.....	55
3.3.1.- Síntomas para la Reorganización.....	56
3.3.2.- Proceso de Reorganización.....	57

CAPÍTULO IV

SISTEMAS CONTABLES.....	62
4.1.- Definición de Sistemas Contables.....	62
4.2.- Elementos de un sistema contable.....	63
4.3.- Finalidad de la aplicación de un sistema contable en una organización...	64

CAPÍTULO V

CAPASU, SU ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE ACTUAL...	67
5.1.- Antecedentes del Organismo.....	68
5.2.- Misión y visión del Organismo.....	70
5.3.- Objetivos del Organismo.....	70

5.4.- Normatividad del Organismo.....	75
5.5.- Estructura Administrativa Actual.....	76
5.6.- Estructura Contable Actual.....	88

CAPÍTULO VI

DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA-CONTABLE AL ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS DE LA COMISIÓN DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE URUAPAN (CAPASU)	100
6.1.- Planteamiento y justificación del tema.....	101
6.2.- Objetivo.....	102
6.3.- Metodología utilizada.....	103
6.4.- Recopilación de la información.....	103
6.5.- Análisis de la Información.....	106
6.6.- Propuesta de Reestructuración Administrativa-Contable al área de Contabilidad y Finanzas de CAPASU.....	125

CONCLUSIÓN FINAL

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

La reestructuración es la modificación de la estructura de un organismo o una empresa debido a los diferentes cambios que ha tenido la misma en el transcurso de un periodo y que dichos cambios estén interviniendo en el objetivo principal. Actualmente los cambios que realizan los organismo son con la finalidad de que se tengan más beneficios, pero en ocasiones no dan el resultado que se espera; todos esos cambios pueden ser por la creación de nuevos puestos, la eliminación de los mismos, el lanzamiento de nuevos productos y/o servicios, el cambio de personal a otras áreas de la empresa, etc.

La reestructuración trae consigo varias ventajas como establecer mejores planes de trabajo, crear estrategias que fortalezcan al organismo, administrar correctamente los procedimientos, evitar el estancamiento, etc. Puntos positivos que van ayudar a crecer al organismo de acuerdo a los objetivos y a las metas establecidas.

Este es el tema de mi tesis "Propuesta de Reestructuración Administrativa-Contable del área de Contabilidad y Finanzas de la Comisión de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Uruapan, Michoacán (CAPASU), la cual consta de seis capítulos divididos en dos partes: la teoría y la práctica; en la parte teórica hay cinco capítulos y en la práctica hay un capítulo.

En la parte teórica se muestra información en cuanto a definiciones de empresa, organismo, las características e importancia de los mismos que abarca el capítulo uno. También lo que es la administración y la contabilidad, sus características, finalidad, áreas funcionales, proceso administrativo, estados financieros, principios de contabilidad generalmente aceptados, información que

está contenida en el segundo capítulo. El capítulo tres contiene los temas de concepto de organización, estructura organizacional y reorganización, puntos importantes para tomar en cuenta en la propuesta de reestructuración.

Otro elemento importante son los sistemas contables, que abarca el capítulo cuarto, en donde observamos su definición, los elementos de un sistema contable y la finalidad de los mismos. El último capítulo teórico, que es el quinto, es la información general del Organismo a estudio, La Comisión de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Uruapan (CAPASU) el cual contiene la misión, visión, objetivos del organismo. Y finalmente el capítulo seis, el cual contiene la parte práctica, en donde se desarrolla la propuesta de reestructuración al área de Contabilidad y Finanzas de CAPASU.

El objetivo de la investigación es detectar los problemas y anomalías del organismo realizando una evaluación de los mismos y tratar de subsanarlos por medio del planteamiento de la reestructuración con el propósito que CAPASU tenga un desarrollo que le permita controlar, administrar y organizar sus actividades alcanzando sus objetivos principales.

CAPÍTULO I

LOS ORGANISMOS PÚBLICOS

En la actualidad existen muchos organismos públicos y la mayoría de estos tienen la finalidad de ofrecer un buen servicio a la comunidad, logrando así su objetivo principal y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de la comunidad. Para entender mejor las funciones y finalidades de un organismo público, empezaremos por conocer a la empresa y los tipos de empresas que, a continuación se analizarán.

1.1.- Definición de empresa

Existen varias definiciones de empresa, según diferentes autores, a continuación se mencionarán algunas definiciones:

Según Reyes Ponce, “La empresa es una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado; la cual esta formada por bienes materiales, hombres y servicios”. (REYES, 1997:154)

Otra definición es “La empresa se define como un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad.” (Autores citados por Múch y García, 1990:44)

Guzmán dice que, es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa (GUZMAN, 1963:52).

Fernández menciona que, es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos (FERNÁNDEZ, 1975:85).

En resumen se puede decir que la empresa es una organización económica integrada por la coordinación y administración de los recursos económicos, humanos y financieros, con la finalidad de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la comunidad.

1.2.- Tipos de empresa

A continuación se explicarán claramente los diferentes tipos de empresas:

1.- Empresas por Sector.- Se clasifican de esta manera por que tiene partes peculiares, y son el sector agropecuario, industrial, de servicios y comercio.

- a) Sector Agropecuario.- Son aquellas que tienen como función básica la explotación de la agricultura y la ganadería; se le conoce como sector primario, por ejemplo, ejidos, cooperativas, etc.

- b) Sector Industrial.- Es el sector secundario y son actividades que se destinan a la transformación de materia prima a un producto nuevo. Aquí entran las industrias extractivas, que se dedican a la explotación de los recursos naturales; y las industrias de transformación, transforman la materia prima en un producto terminado.

- c) Servicio y consumo.- Sector terciario. Las empresas de servicios producen bienes intangibles (no se tocan) a la comunidad y pueden o no obtener fines lucrativos. Estas empresas son las empresas de transporte, de turismo, instituciones financieras, las de servicios públicos varios (de comunicaciones, energía, agua), las de servicios privados varios (asesorías, promoción y ventas) y de educación.
- d) Comercio.- Son las intermediarias entre el producto y el consumidor, su función principal es la compra- venta de productos. Pueden clasificarse en: mayoristas, son las que efectúan ventas a grandes escalas a otras empresas; y en minoristas o detallistas, que son las venden productos a menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor. (Administración VI 2002).

2.-Por Tamaño.- Se refiere a la magnitud de la empresa, y que puede ser empresa pequeña, empresa mediana y empresa grande.

a) Pequeña Empresa.- Son aquellas empresas que tienen menos de 20 ó 50 trabajadores. En esta empresa el administrador dedica sólo parte de su tiempo a cuestiones administrativas, ya que absorbe una gran cantidad de problemas técnicos de producción, finanzas, ventas, personal. Aquí no existen verdaderos especialistas en las funciones principales de la empresa, sus decisiones en la marcha son casi nulas, ya que sólo están encargados de vigilar la ejecución de las órdenes del administrador; es más frecuente la solución de problemas de carácter informal. En la pequeña empresa no se requieren de grandes previsiones o planeaciones, se trabaja más bien sobre la base de ir resolviendo

problemas conforme se vayan presentando., más bien tiene una gran centralización.

b) Mediana Empresa.- Es aquella que tiene entre 50 y 250 empleados. Esta empresa tiene un gran ritmo de crecimiento, esta muy bien administrada y puede alcanzar la magnitud de la gran empresa. Por consecuencia de su crecimiento, esta empresa siente la necesidad de realizar una mayor descentralización y delegar funciones y responsabilidades. Hace cambios, no meramente cuantitativos, sino cualitativos, esto es que no sólo añade más personas a la operación, sino que aparecen otras funciones que son necesarias en la empresa. La alta gerencia siente la necesidad de poseer conocimientos técnicos-administrativos; se comienza a sentir la necesidad de hacer planes más amplios y detallados, requiriendo ayuda técnica para formularlos y controlar su ejecución. La gerencia de esta empresa siente gradualmente como sus decisiones de vinculan a los problemas de planeación y control.

c) Grande Empresa.- Contiene al menos 250 trabajadores ó mas. Aquí el administrador o administradores de alta jerarquía requieren de un Staff, más o menos grande para que los ayuden administrar, como pueden ser subgerentes administrativos, grupos técnicos en ventas, compras, finanzas, y en funciones gerenciales de planeación, organización; ya que es imposible que los altos ejecutivos conozcan con profundidad la cantidad de técnicas e instrumentos de la empresa. Por lo tanto se requiere de un grado mayor de descentralización, delegando así muchas funciones a jefes y empleados. En este tipo de empresas es indispensable una previsión y una planeación a largo plazo, y por lo tanto más

técnicas detalladas y formales que se deben de estar desarrollando y vigilando en cuanto mayor sea el número de técnicas, a fin de evitar la distorsión de la información de la empresa. También se requiere de planes para preparar son anticipación un número suficiente de personas que no sólo se desempeñen en sus puestos sino que reciban un adiestramiento práctico para que sepan desarrollar los problemas difíciles y desarrollen las cualidades necesarias; por lo tanto es necesario fijar técnicas de comunicación formal como reportes, controles, estadísticas, etc., ya que sin ellas se perdería la unidad de la empresa. Al mismo tiempo se requiere estimular la comunicación informal, con la finalidad de evitar la rigidez de la comunicación formal (REYES ,1997:170-74).

3.- Por estructura Jurídica.- Es fundamental que una empresa tenga establecido que conforma su capital y quienes son los que lo aportan, por lo que debe de saber en que tipo de sociedad entran o a que razón social corresponden, a continuación se darán algunas clasificaciones de la estructura jurídica de las empresas.

a) Sociedad anónima, expresión jurídica por la que se encauza una actividad de índole económica o empresarial y que se define por algunas singularidades en el área de las sociedades mercantiles. Como tal es un instrumento destinado a reunir el capital. Dicho capital (llamado capital social) estará dividido en acciones y se integrará por los pagos o tributos de los socios, quienes no responderán de un modo personal de las deudas de la sociedad.

En su denominación deberá figurar la indicación 'Sociedad Anónima' o su abreviatura SA. Contará con un capital mínimo y carácter mercantil en todo caso y

sea cual sea su objeto. La sociedad se constituirá mediante escritura pública, que deberá ser inscrita en el Registro Mercantil, con lo cual adquirirá su personalidad jurídica.

La sociedad anónima puede constituirse en un solo acto, por convenio entre los fundadores, o en forma sucesiva, por suscripción pública de las acciones. La estructura de la S.A. se conforma como sigue: Junta General (Accionistas), Administradores y por el Consejo de Administración.

b) Sociedad de responsabilidad limitada, tipo de sociedad mercantil en la que el capital, que está dividido en participaciones sociales, se integra por las aportaciones de todos los socios, quienes no responden de modo personal de las deudas sociales. En la denominación debe figurar la indicación "Sociedad Limitada" o las abreviaturas SRL o SL. Tendrá un capital social mínimo —inferior al exigido para la constitución de las sociedades anónimas— que está dividido en participaciones sociales indivisibles y acumulables, que no tienen el carácter de valores, ni pueden estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones. La SL no puede acordar ni garantizar la emisión de obligaciones. La constitución de las sociedades se hará mediante escritura pública inscrita en el Registro Mercantil, con lo cual adquiere su personalidad jurídica. En la escritura de constitución se expresa la identidad de los socios, las aportaciones realizadas y las participaciones asignadas en pago, los estatutos, el modo en que se organiza la administración y quienes sean los administradores. (Ley de Sociedades Mercantiles, 2002)

4.- Por Capital.- Estas dependen de las aportaciones de dinero. Y se dividen en:

- a) Públicas.- Son el sector público, se dedican a la administración central o local y se forman por la aportación del capital público, satisfaciendo las necesidades sociales. Se clasifican en centralizadas, desarrollan actividades que pertenecen al estado, son de interés general, tienen patrimonio, personalidad y régimen jurídico que el mismo estado les otorga. Y descentralizadas, desarrollan actividades que pertenecen al estado, son de interés general, tienen patrimonio, personalidad y régimen jurídico propio, por ejemplo, CAPASU.
- b) Privadas.- Son en las que el capital es propiedad de los inversionistas privados, pueden ser lucrativas o no lucrativas. Estas pertenecen a individuos particulares.
- c) Mixtas.- se forman por la fusión del capital público y privado. (Administración VI, 2002).

1.3.- Definición de Organismos

En este tiempo existen varias clasificaciones de organismos con diferentes características. Para saber un poco más sobre los organismos y sus características que los distinguen conforme la Ley de Entidades Paraestatales, más adelante se van a detallar sus características, pero a continuación se redacta la definición de organismo.

Un organismo es una unidad funcional con un fin común, con partes y funciones diversas, y que para lograr tal fin, cada una de las partes pone una

acción distinta, pero complementaria de los demás; obran en vista del fin común y ayudan a los demás a construirse y ordenarse conforme a una teología específica.

El Organismo, es la unidad en la que se combina el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles (REYES,1997:276).

Un organismo debe utilizar el compromiso de su gente y su capacidad de aprender para sobresalir. Dentro del organismo las personas deben aprender cosas tácticas como la intuición, el juicio, las habilidades y el sentido común en las actividades diarias, no solo las normas explícitas, políticas y procedimientos de la misma organización, con la finalidad de que ésta proyecte los fines que desea lograr; ya que si las personas actúan de esta manera se va a examinar y desafiar los modelos mentales de todos los integrantes.

Las personas que integran un organismo deben aprender a trabajar en equipo para desarrollarse como tal y superar todos los obstáculos que se interpongan en el camino, también deben trabajar en conjunto para ser más eficaces y crear habilidades individuales y colectivas para llegar a un mismo fin, el objetivo de la organización que es el de tener un alto rendimiento.

1.4.- Características de un Organismo Público

Una característica es lo que distingue un organismo de otro, muestra ciertos puntos que realizan en sus actividades para llegar a su objetivo principal. A continuación se mencionan las características que mencionan la Ley de Entidades Paraestatales:

- ✓ “Tienen una estructura formalizada.
- ✓ Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.
- ✓ Su capital lo basan en donaciones y cuentan con patrimonio propio.
- ✓ Son organismos con derechos y obligaciones establecidas por la ley.
- ✓ Ofrecen servicios a la comunidad.
- ✓ Son organizaciones sociales que forman parte del ambiente económico y social de un país.
- ✓ Hacen uso de elementos como la administración, coordinación e integración.
- ✓ Pueden ser influenciadas por lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político.
- ✓ Se rigen por decretos.
- ✓ Generan empleos.
- ✓ La administración de estos organismos descentralizados está a cargo de un órgano de gobierno, que puede ser una Junta de Gobierno o su equivalente y un Director General.
- ✓ El Congreso de la Unión o el Ejecutivo expiden las leyes o decretos para la creación de estos organismos, en las cuales se señalan los siguientes aspectos: La denominación del organismo, el domicilio legal, el objeto del

organismo, la manera de integrar el órgano, facultades y obligaciones del órgano de gobierno y del director, el régimen laboral al que se sujetarán las relaciones de trabajo

- ✓ Estos organismos deben de inscribirse en el Registro Público respectivo que lleva la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- ✓ Entre otros”. (LEY FEDERAL DE ENTIDADES PARAESTATALES,1997:38)

1.5.- Finalidad del Organismo Descentralizado

Todos los organismos tienen una finalidad y un objetivo que alcanzar, y si lo alcanzan el organismo tienen un buen funcionamiento y una muy buena organización. La finalidad de los organismos descentralizados es la producción de bienes intangibles para satisfacer las necesidades de la sociedad, mediante los recursos, personal capacitado, tecnología, entre otros para servir con calidad.

Entre otras finalidades y otros objetivos están los siguientes:

- ✓ “Realizar actividades correspondientes a las áreas estratégicas o prioritarias.
- ✓ Prestar un servicio público o social.
- ✓ Obtener y aplicar recursos para fines de asistencia o seguridad social.” (Ibid)

En este primer capítulo se muestran los aspectos generales de las empresas y los organismos, los cuales son puntos importantes para entender la

estructura de las mismas, por lo cual dichos aspectos son los necesarios para realizar el estudio de dicha reestructuración contable-administrativa.

Saber y distinguir lo que es una empresa de un organismo es de gran importancia debido a que no tienen las mismas oportunidades en cuanto a su aportación de capital, a financiamientos, etc.; lo que implica los trámites en las empresas dependiendo de la clasificación en que se encuentren o la estructura que las conforma. Esto se vio reflejado en el desarrollo de este capítulo, el cual nos mostró las características de los organismos públicos, con la finalidad de que sepamos lo que puede brindar un organismo público descentralizado, como lo es CAPASU, y la finalidad del mismo.

Finalmente lo que se desarrolló en el primer capítulo sirve de base para que tengamos un gran panorama de las empresas y los organismos, y sepamos saber en que clasificación entra la empresa u organismo en el que trabajo o voy a trabajar o que estoy estudiando, ya que si sabemos en donde estamos podemos aplicar diferentes métodos, procesos, etc., en la contabilidad o administración que se maneje en la empresa para obtener finalmente los resultados a donde queremos llegar. Para esto nos va servir de gran ayuda el segundo capítulo de la tesis.

CAPÍTULO 2

LA ADMINISTRACIÓN Y LA CONTABILIDAD

En todas las organizaciones debe de haber una buena administración y contabilidad para que la empresa tenga un buen crecimiento dentro del mercado, para llegar a este punto se deben de tener todas sus operaciones en orden, esto es que la empresa este muy bien en todos sus aspectos administrativos, contables, financieros. Al tener muy buenos manuales de organización y procedimientos y a la vez aplicando los principios de organización se llevará una buena estructura organizacional de la empresa.

Contablemente la empresa debe de tener toda su información contable y financiera apegada a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados para tener certeza de que tal información es razonable en sus cifras y así tener fines comparativos de los estados financieros, arrojando información útil para la toma de decisiones.

2.1.- Definición de Administración

La definición etimológica de la palabra Administración se forma con el prefijo *ad*, hacia, y *ministratio* que proviene de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, comparación. La etimología de *minister* es opuesta a *magíster* (magistrado); esta última palabra indica una función de preeminencia o autoridad, el que ordena o dirige a otros en una función; en tanto la palabra *minister* es subordinación u obediencia, el que realiza

una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro. Así pues en la palabra administración se definen dos elementos, servicio y subordinación.

Algunos autores definen a la administración desde sus diferentes puntos de vista; a continuación se mencionan algunos de ellos:

“Peterson y Plowman: Es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”

El Padre de la Administración Moderna **“Fayol,** dice: Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”

“Fernández Arena: Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. (REYES, 1997:3)

Existen varias definiciones de otros autores pero finalmente en mi opinión Administración es la organización, coordinación de las actividades y funciones de los subordinados de una empresa mediante el control, dirección y supervisión de las mismas mediante el esfuerzo humano, con la finalidad de obtener eficiencia en los resultados.

La definición real de la **Administración,** es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social.

2.1.1.- Características e importancia de la Administración

Agustín Reyes Ponce da las siguientes **Características**:

1. Su Universalidad.- El fenómeno administrativo se da por donde quiera que existe un organismo social.
2. Su Especificidad.- La Administración va siempre acompañada de otros aspectos dentro de la organización como son: las funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.
3. Su unidad temporal.- El fenómeno administrativo es único por que está en todo momento de la vida de una empresa, ya que al hacer planes no se deja de mandar, controlar, organizar.
4. Su Unidad Jerárquica.- En un organismo social existen distintos grados y niveles jerárquicos; todos juntos forman un solo cuerpo administrativo desde el director general hasta el obrero. (REYES,1997:15-16)

Es muy importante el tener presente que en una organización siempre va a necesitar de la administración por que de lo contrario no funcionarían todas las actividades y funciones debido a la falta de coordinación, dirección y organización de la misma.

A continuación se mencionan algunos puntos de la Importancia de la Administración:

- La Administración se da en donde quiere que existe un organismo social, y es necesaria en cuanto mayor complejidad tenga el mismo.

- El éxito del organismo depende de su buena administración la cual se da a través de los elementos materiales, humanos, técnicos, financieros.
- En las grandes empresas la administración técnica o científica es esencial, ya que por su magnitud y complejidad no podría actuar sin tener como base a la administración técnica.
- En las empresas pequeñas y medianas su posibilidad de competir es a través del mejoramiento de su administración, es decir, con la mejor coordinación de sus empleados, maquinaria, mercado, mano de obra, entre otros aspectos.
- La elevación de la productividad depende de la adecuada administración, ya que la empresa debe de ser eficiente y productiva.
- Para los países que están desarrollándose necesitan mejorar la calidad de su administración para poder crear la capitalización y desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, mediante la coordinación de todos sus elementos.

2.1.2.- Finalidad de la Administración en una organización

Desde que el hombre sintió o necesitó satisfacer sus necesidades en la sociedad a través del mejoramiento de una serie de funciones que él sólo no podía realizar por que tal vez le saldrían las cosas mal, le surgieron ideas de dividir el trabajo con las demás personas debidamente organizados y dirigidos con

la finalidad de hacer las actividades más eficientes. Entre las diversas formas de organizar y aprovechar el trabajo de esos hombres fue surgiendo la Administración.

En las formas de coordinar a las personas y a las cosas de una empresa se obtienen una mayor o menor eficiencia, independientemente de la eficiencia que resulte del tipo de maquinaria que se utiliza en la organización, a la capacidad de mercado, al monto del capital, etc. Ya que si existe una buena coordinación y un mejor aprovechamiento de cada uno de los elementos de la empresa la administración va a resultar totalmente satisfactoria. Esto significa que la coordinación que es la forma como se estructura y maneja la empresa, está sujeta a la ley máxima de eficiencia y que existen reglas y técnicas específicas para lograr esa máxima eficiencia de la coordinación.

La administración busca la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella se tendrá un mejor aprovechamiento de los recursos materiales, de capital, materias primas, maquinaria, etc.

Dentro de la administración se debe entender que coordinar implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas; también se debe de tener cooperación por parte de los trabajadores de la organización para así tener una buena operación. En ocasiones podemos encontrar que en una organización se puede dirigir, coordinar o administrar pero no manejar, esto a que a muchas personas no les gusta según ellas que se les maneje pero en realidad no saben de que forma es el manejo en su organización debido a la falta de cooperación de ellos mismos en sus actividades.

De todos los elementos que se necesitan para una buena administración en las empresas, la coordinación es la mejor a la esencia de la administración por que abarca los siguientes aspectos:

1. La acción de quien está administrando.
2. La actividad que resulta de la administración como el hacer planes, ya que se dirija o mande, se organice, siempre es coordinar las cosas, acciones, personas, fines intereses, etc.
3. El fin perseguido, lo que se busca en la administración es obtener coordinación. No se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar. (REYES, 1997:6-7)

2.1.3.- Áreas Funcionales

Son áreas de responsabilidad que tienen relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Las áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas, usuales y comunes en la empresa. Y se clasifican de varias formas según diferentes autores.

MÜNCH (1990:51-57), las clasifica de cómo: Producción, Mercadotecnia, Recursos humanos y Finanzas.

1. Producción

Es uno de los departamentos que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas. Y tiene como actividades las siguientes:

- Ingeniería del producto.
- Ingeniería de la planta.
- Ingeniería industrial.
- Planeación y control de la producción.
- Abastecimientos.
- Fabricación.
- Control de calidad.

2. Mercadotecnia

La finalidad de la mercadotecnia es reunir todos los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en tal forma que la esté disponible en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado. Las actividades que tiene son:

- Investigación de mercados.
- Planeación y desarrollo del producto.
- Precio.
- Distribución y logística.
- Ventas.
- Comunicación

3. Recursos Humanos

Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo. Las actividades que comprende son:

- Contratación y empleo.
- Capacitación y desarrollo.
- Sueldos y salarios.
- Relaciones laborales.
- Servicios y prestaciones.
- Higiene y seguridad industrial.
- Planeación de recursos humanos.

4. Finanzas

Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objetivo de que puedan funcionar debidamente, además del aprovechamiento óptimo y de la administración de los recursos financieros. Las actividades que comprende son:

- Financiamiento.
- Contraloría.

2.1.4.- Proceso Administrativo

En todas las empresas se debe de aplicar el proceso administrativo para que tenga un buen funcionamiento y puedan brindar un mejor servicio ayudando a cumplir con el objetivo general a través de las etapas del proceso administrativo y los principios de las mismas, que son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Planeación: Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las terminaciones de tiempos y de números necesarias para su realización. Es lo que va hacerse en la empresa, tomando en cuenta los principios de esta etapa del proceso administrativo.

Los principios de Planeación son:

1. Principio de Precisión.- Los planes deben de hacerse con la mayor precisión posible.
2. Principio de Flexibilidad.- Todo plan debe manejarse con márgenes para los cambios que surjan en éste.
3. Principio de Unidad de Dirección.- Debe existir un solo plan para cada función en forma coordinada e integrados.
4. Principio de Consistencia.- Todo plan debe estar perfectamente integrado al resto de los planes.
5. Principio de Rentabilidad.- El plan debe lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige.

6. Principio de Participación.- El plan debe de tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo. (REYES,1997:245-48)

Organización: Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Los principios de Organización son:

1. Especialización.- Se debe de dividir el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, con esto se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.
2. Unidad de Mando.- Para cada función debe existir un solo mando.
3. Autoridad- Responsabilidad.- Se debe precisar el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.
4. Dirección- Control.- A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.
5. Definición de puestos.- Se debe definir por escrito todas las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo impersonal específico. (REYES, 1997:282-85).

Integración: Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Los principios de Integración son:

1. La Adecuación de hombres y funciones.- Los hombres que desempeñan cualquier función dentro de la empresa, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñar adecuadamente sus funciones y actividades.
2. La Provisión de elementos administrativos.- se debe de proveer a cada miembro del organismo social, de todos los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.
3. La importancia de la inducción adecuada.- Los elementos humanos que se integran a una empresa es de gran importancia y por lo tanto debe de ser vigilado con especial cuidado a quien se va a incorporar a la misma.
(REYES,1997:337-39)

Dirección: Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones directamente o delegando la autoridad.

Los Principios de Dirección:

1. Principio de Coordinación de intereses.- Se deben coordinar los intereses del grupo y los individuales de quienes participan en la búsqueda de los objetivos para lograr el fin común de los mismos.

2. Principio de la Impersonalidad del mando.- La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.
3. Principio de la Vía jerárquica.- Se debe transmitir una orden siguiendo los conductos previamente establecidos y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante.
4. Principio de la Resolución de los conflictos.- Los conflictos que aparezcan en la empresa se deben de resolver lo más pronto posible y de modo que sin lesionar la disciplina, produzcan el menor disgusto a las partes.
5. Principio de aprovechamiento del conflicto.- Se debe aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. (REYES, 1997:387-89).

Control: Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Principios de Control:

1. Del carácter administrativo del control.- Es necesario distinguir las operaciones de control de la función de control.
2. De los estándares.- Si no existen estándares es imposible que exista el control, y esos estándares deben estar prefijados, precisos y cuantitativos.
3. Del carácter medial del control.- Un control solo debe usarse si el trabajo, gasto, etc., que se imponen se justifican ante los beneficios que de él se esperan.

4. Del principio de excepción.- El control administrativo es mucho más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.
(REYES,1997:441-43)

2.2.- Definición de Contabilidad

En el mundo de los negocios se exige más profesionalismo en la administración de empresas, si es que éstas quieren alcanzar un lugar destacado dentro del desarrollo económico del país y del mundo; para lograr esta meta se requiere contar con un buen sistema de información relevante, oportuno y confiable, esto es el sistema de contabilidad.

Ramírez Padilla, (1990:5), define a la Contabilidad: “Es una técnica que se utiliza para producir sistemáticamente y estructuralmente información cuantitativa, expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza un entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los interesados la toma de decisiones en relación con dicha entidad económica”

Gerardo Guajardo, (1992:5) dice, “La Contabilidad es un medio para brindar información en relación a las actividades financieras realizadas por una persona o por una organización pública o privada; generando información útil para la toma de decisiones, con el objetivo final de medir la utilidad o pérdida de un negocio”.

Finalmente puedo decir que la contabilidad es el proceso que ayuda en la toma de decisiones mediante el registro, la clasificación, el resumen y la información de las transacciones comerciales e interpretación de sus efectos en relación con los negocios de la empresa.

Finalmente se puede decir que la Contabilidad es una ciencia o técnica aplicada a un conjunto de trabajos materiales e intelectuales, estructurados y organizados entre sí con el fin de brindar información útil cuantitativa de las entradas y salidas de la entidad para facilitar a los interesados la toma de decisiones adecuada.

2.2.1.- Características e Importancia de la Contabilidad

Las características de la Contabilidad según Gerardo Guajardo son:

La Utilidad.- Es la cualidad de adecuar la información contable al propósito del usuario. La utilidad se divide en dos partes:

- a) El Contenido informativo, que se refiere básicamente al valor intrínseco que posee dicha información; y tiene como características: la significación, revelación, veracidad y comparabilidad de la información financiera.
- b) Oportunidad, se refiere a que la información llegue a manos del usuario cuando él pueda usarla para la toma de decisiones a tiempo para lograr sus fines.

La Confiabilidad.- Es una característica en la que el usuario acepta y utiliza la toma de decisiones con base en la información obtenida. La confianza que el usuario de la información contable le otorga requiere que la operación del sistema tenga estabilidad, objetividad y veracidad.

La Provisionalidad.- Esta característica significa que la información contable no representa hechos totalmente acabados ni terminados.

La importancia de la Contabilidad es que:

- En todas las organizaciones se aplica la Contabilidad, sin importar el tamaño o giro de la misma.
- Hace posible la toma de decisiones en cuanto a inversiones, financiamientos, adquisición de activos; ofreciendo una solución satisfactoria.
- Es un medio que brinda información en relación a las actividades financieras realizadas por una persona u organización pública o privada.
- Genera información útil para la toma de decisiones.
- Mide la utilidad o pérdida de un negocio o empresa.
- Se auxilia de herramientas como los Principios de Contabilidad, reglas de valuación, reglas de presentación, estados financieros, criterios, procedimientos.
- Brinda facilidad y flexibilidad en la información financiera, por lo tanto la convierte en completa y detallada.

- Está preparada para la simplificación y desburocratización de los procedimientos de información. (RAMIREZ, 1990:5-11 y GUAJARDO, 1992:4-11.)

2.2.2.- Finalidad de la Contabilidad

En la actualidad existe información importante y valiosa para los negocios, el gobierno, los bancos e individuos particulares, ya que les permite evaluar actuaciones pasadas y les ayuda a preparar planes para el futuro por medio de los cuales puedan alcanzar sus objetivos y metas específicas.

La contabilidad a fin de cuentas, no es más que un reflejo de la realidad en que está inmersa la entidad cuya situación financiera pretender presentar. La complejidad que caracteriza al mundo en este tiempo impacta a la empresa debido al entorno en que se desenvuelve y a la contabilidad de la misma. Dicha complejidad se presenta en la estructura financiera y organizacional de las empresas y se presenta con los fenómenos de la inflación, devaluación. La contabilidad debe de prepararse para adaptarse a los cambios complejos de este mundo en el que nos encontramos.

La finalidad de la contabilidad es suministrar la información financiera acerca de todos estos sucesos que suceden alrededor de la misma; para la toma de decisiones de manera gerencial ayudándose de la planeación y control de las actividades de la entidad económica. Esta información confiable y veraz la requieren los particulares (propietarios, acreedores, inversionistas, funcionarios

del gobierno, público general) quienes aportan su dinero al negocio o tienen algún otro interés que pueda ser servido mediante la información sobre la situación financiera y los resultados de sus operaciones.

La manera de hacer negocios en México se ve afectada por los diferentes cambios que se presentan en todos los países del mundo. Uno de los retos interesantes que enfrentan las empresas de nuestro país es la americanización de sus esquemas de trabajo, lo cual trae una reestructuración en todas las prácticas administrativas y en los sistemas de información.

La preparación que debe tener la contabilidad debe estar basada en una adecuada apertura mental para afrontar los cambios que se presenten así como una buena dosis de creatividad, necesaria para promoverlo y hacerlo permanente.

La finalidad de la contabilidad es proveer de la información financiera útil, veraz, oportuna y confiable acerca de una entidad económica con el fin de dar certeza acerca de tal información y facilitar la toma de decisiones para los interesados (*Ibid*: 11-12).

2.2.3.- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

Los Principios de Contabilidad juegan un papel importante en la práctica, tanto para los contadores como para los usuarios, ya que son un medio para generar y exigir información útil para la toma de decisiones; si no se aplicarán estos principios la información sería arbitraria, incongruente e ilógica. El Contador

al aplicarlos asegura a sus clientes que la información contable tiene la mejor calidad.

Para llevar una mejor contabilidad, el Contador debe guiarse por los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), éstos tienen validez espacial y temporal restringida ya que están hechos para el ambiente socioeconómico que nos rodea. Los PCGA son los siguientes:

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD QUE IDENTIFICAN Y DELIMITAN AL ENTE ECONÓMICO.

1.- **ENTIDAD.**- Este principio postula la identificación de la empresa como ente independiente en su contabilidad, tanto de sus accionistas o propietarios, acreedores, deudores y otras empresas. El objetivo de este principio es evitar la mezcla en las operaciones económicas que se celebre la empresa con alguna otra organización o individuo. Construye una guía de identificación a quien se le va a informar considerando a la empresa como independiente a sus dueños.

2.- **REALIZACIÓN.**- Cuantifica las operaciones económicas que realiza la empresa con otros entes económicos así como aquellas transformaciones internas o por eventos económicos externos que afecten a la entidad. Sirve de guía para determinar de qué se va informar.

3.- **PERÍODO CONTABLE.**- Divide la vida económica de una entidad en periodos convencionales para conocer los resultados de las operaciones y la situación por cada periodo, independientemente de la continuidad del negocio. Las actividades

económicas las puede dividir en meses, trimestres o años según le convenga a la empresa.

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD QUE ESTABLECEN LA BASE PARA CUANTIFICAR LAS OPERACIONES DEL ENTE ECONÓMICO Y SU PRESENTACIÓN.

4.- **VALOR HISTÓRICO ORIGINAL.**- Este principio establece que los bienes y derechos deben valuarse a su costo de adquisición o fabricación; las cifras se podrán modificar en caso de que ocurran eventos posteriores que les hagan perder su significado, aplicando método de ajuste en forma sistemática que preserven la imparcialidad y objetividad de la información contable.

5.- **NEGOCIO EN MARCHA.**- Presupone la permanencia del negocio en el mercado, excepto las entidades en liquidación. Supone que la empresa seguirá operando por tiempo indefinida por lo que no resulta válido usar valores de liquidación al cuantificar sus recursos y obligaciones.

6.- **DUALIDAD ECONÓMICA.**- Manifiesta que cada recurso que dispone la empresa fue generado por terceros, quienes poseen derechos sobre los bienes de la entidad. Estos recursos constituyen una especificación de los derechos que sobre ellos existen. Este principio implica que toda transacción de la entidad debe de ser registrada mostrando el efecto sobre los recursos que son propiedad del negocio (activos) y las obligaciones y derechos de terceros (pasivo y capital).

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD QUE SE REFIERE A LA INFORMACIÓN.

7.- **REVELACIÓN SUFICIENTE.**- Se refiere el hecho de que los estados financieros deben contener de manera clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación de la entidad; por lo que los estados financieros deben de ir acompañados de notas aclaratorias, las cuales informan sobre el procedimiento que se siguió para elaborar dichos estados.

8.- **IMPORTANCIA RELATIVA.**- Postula que en la elaboración de la información financiera se debe equilibrar el detalle y multiplicidad de los datos con los requisitos de utilidad y finalidad de la información.

9.- **CONSISTENCIA.**- Este principio establece que los principios y reglas con los cuales se obtuvo la información contable permanezcan en el tiempo para facilitar sus comparabilidad; si existe algún cambio, éste se debe de justificar y anotar el efecto que produce en las cifras contables. La aplicación de los principios y de las prácticas contables deben de ser permanentes. (GUAJARDO, 1992:15-17).

2.2.4.- Estados Financieros Básicos

Al terminar el Contador su trabajo presenta toda la información financiera para que sus clientes puedan tomar las mejores decisiones. Tal información ilustra a los clientes de cómo se encuentra su empresa es a través de los estados financieros básicos, que se mencionan a continuación.

1.- Estado de Situación Financiera o Balance General

Este estado presenta la información necesaria para tomar decisiones en las áreas de inversión y financiamiento. También incluye los recursos con que cuenta el negocio y los cuales deben de estar correspondidos directamente con las fuentes necesarias para adquirir tales recursos. Lo esencial que muestra el Balance General es la cantidad de activo (los recursos que posee), pasivo (todo lo que debe) y capital (como aportaciones de los socios) con que cuenta la empresa en una fecha determinada.

La ecuación del Estado de Situación Financiera es:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital}$$

2.- Estado de Resultados

Determina el monto por el cual los ingresos superan a los gastos; al remanente de esto se le llama resultado que puede ser negativo (pérdida) o positivo (utilidad). El Estado de Resultados determina las operaciones de la compañía durante un periodo determinado, y el resultado que se determine, ya sea pérdida o ganancia, se refleja en la sección del capital contable dentro del balance general.

Para determinar la utilidad o pérdida neta del estado de resultados se presenta la siguiente ecuación:

$$\text{Ingresos} - \text{Egresos} = \text{Utilidad o Pérdida Neta}$$

3.- Estado de Cambios en la Situación Financiera

Es un estado financiero básico que muestra en pesos constantes los recursos generados o utilizados en la operación, los cambios principales ocurridos

en la estructura financiera y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado. Este estado permite al cliente saber cual es la rentabilidad y la liquidez de su empresa, conforma a todas las operaciones que realizó en un periodo determinado. Los recursos generados o utilizados durante el periodo se clasifican: De Operación, de Financiamiento y de Inversión.

4.- Estado de Variaciones en el Capital Contable

Este estado financiero básico muestra los cambios en la inversión de los propietarios de la empresa durante un periodo determinado. (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, 2000).

Los organismos, empresas o entidades económicas son el reflejo del trabajo de todos sus trabajadores o empleados y personal de alto nivel jerárquico, ya que ellos son los que realizan todo para echar andar las operaciones que en ellas se desarrollan. Por lo tanto se puede decir que el capítulo dos es una base para saber que la administración y la contabilidad son las mejores herramientas para el desarrollo de la entidad, demostrando la situación de la misma por que entre las dos se ayudan para poner en orden las funciones o actividades que se desarrollan, determinando las diferentes alternativas para las anomalías encontradas, por medio de su proceso administrativo o las áreas funcionales implantadas y el resultado final de las operaciones que se reflejan en los estados financieros, siendo los resultados satisfactorios para las decisiones a tomar siempre y cuando se apeguen los registros de las transacciones a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

CAPÍTULO 3

ORGANIZACIÓN

En una empresa debe haber relación, subordinación, comunicación, responsabilidad, niveles de autoridad entre cada uno de los departamentos que tenga para que en la misma funcione excelente, brindando su mejor servicio, alcanzando sus objetivos y metas con la finalidad de crecer como la mejor empresa tanto como en servicios como en personal; todo esto implica lo que es la organización, la cual nos lleva al éxito o al fracaso dependiendo de que tan bien se cumplan con todos los requisitos que implican la organización. Para determinar cómo está organizada la empresa se deben tomar varios aspectos o puntos clave que necesite la misma para que el desarrollo de sus actividades o funciones sean correctos y cumplan con sus objetivos a perseguir.

3.1.- Concepto e importancia de Organización

La palabra organización viene del griego “*organon*”, que significa instrumento. Organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tiene a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Sheldon la considera como “ El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben de efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores

medios para la aplicación eficiente , sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles” (REYES,1997:276).

Petersen y Plowman dicen: “Es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos”.(Ibid:276).

Finalmente se puede definir que la Organización es la estructura técnica de las organizaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos de la empresa.

Se dice que la Organización es importante por que:

1. Recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación señalan en cuanto cómo debe ser la empresa.
2. Constituye el punto de enlace entre los aspectos teóricos y prácticos, esto es lo que debe ser y lo que es.
3. Prolonga su campo hasta los aspectos que corresponden a la integración.(REYES ,1997:277)

3.1.1.- Principios de Organización

Toda entidad económica se debe de regir por principios de organización, los cuales van ayudar a la misma a seguir una secuencia en sus actividades y operaciones evitando que haya ineficiencia en empresa y elevando el nivel de

producción de calidad de la misma, obteniendo mejores resultados en el trabajo de todos los trabajadores de la entidad, aportando cada uno de ellos su mejor esfuerzo para lograr el objetivo principal de la empresa.

Los Principios de Organización se implantan en la mayoría de las empresas, según sus necesidades y actividades; tales principios se deben de llevar adecuadamente y todos se deben de implantar para que la empresa pueda tener una mejor organización en su trabajo. A continuación se mencionan los Principios de Organización.

1.- Unidad de Mando.- Para cada función debe de existir un solo mando. Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia de la empresa. “Nadie puede servir a dos señores”.

2.- División del Trabajo.- Es la desintegración de una actividad general en actividades específicas, lo que trae como consecuencia la especialización del trabajador; pero se debe de evitar que el trabajador caiga en una sobreespecialización ya que su trabajo sería muy tedioso, rutinario, etc. La división de trabajo debe de realizarse del modo más lógico y de forma que favorezca a la empresa.

3.- Tramo de Control.- Es el número de subordinados que están a cargo de un solo jefe. En este principio intervienen tres factores que son: la naturaleza de las actividades, la capacidad del supervisor y la proximidad física entre un

subordinado y otro subordinado. Aquí se deben de tener bien establecidos los controles para asegurar el tramo de control en la entidad.

4.- Autoridad y Responsabilidad.- Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella. A mayor autoridad, mayor responsabilidad. La autoridad se ejerce de manera descendente; la autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte. La autoridad sin responsabilidad no solo es odiosa, sino que trastorna gravemente a la organización.

5.- Departamentalización.- Es la agrupación de actividades afines u homogéneas que se integran de acuerdo a los recursos o situaciones. Existen varios tipos de departamentalización, y son:

- a) Por Funciones: Es el reflejo lógico de las actividades que se realizan en la empresa.
- b) Por Producto: Se encamina a un producto especial, mostrando cual es el producto más rentable y cual se está comercializando más para la entidad.
- c) Por Proceso: Se realiza por grupos de acuerdo a las fases del proceso productivo de la empresa.
- d) Por Cliente: En cuanto a los clientes que más consumen, mayoristas, minoristas, foráneos.
- e) Por Zona Geográfica: Es la cobertura de mercado que tiene la empresa; se puede manejar por zonas o por rutas. (Administración VIII, 2003).

Centralización y Descentralización, no se considera un principio de organización, puesto que entraría en el principio de Autoridad y Responsabilidad. La Centralización es la concentración física de la autoridad en una sola persona; generalmente se da en el mayor nivel jerárquico de la empresa. Y la Descentralización es la delegación de la autoridad a varias personas de la empresa. Estas dos van a depender del tamaño y las características de la empresa. La descentralización en una empresa armoniza el trabajo entre las personas.

3.1.2.- Elementos de la Organización

Los elementos de la Organización son los siguientes:

Estructura: Se debe establecer el marco fundamental en el que opera la empresa, ya que esto ayuda a establecer la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr el objetivo.

Sistematización: Todas las actividades y los recursos con que cuenta la empresa se deben de coordinar racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: Agrupar, dividir y asignar funciones de acuerdo a sus aptitudes para promover la especialización.

Jerarquía: Establecer los niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones: Establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible (MÜNCH, 1990:108)

3.2.- Definición de Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional es la combinación estable de la división de funciones y la autoridad, indicando la dependencia y la interrelación de los diferentes puestos o de las personas que los ocupan, través de las cuales se realiza la organización de la empresa. Se expresan en las cartas o gráficas de organización y se complementan con los análisis de puestos.

El propósito principal es el de facilitar el establecimiento de la entidad y su adecuada integración. Permite una visión de conjunto en cuanto a los recursos humanos de la institución.

Existen diferentes tipos de estructuras organizacionales, los cuales se implantan en la empresa de acuerdo a sus necesidades. (Administración VIII, 2003).

3.2.1.- Tipos de Estructura Organizacional

Los tipos de estructuras organizacionales son los siguientes:

- Lineal o Militar.- Es aquella en donde la autoridad y la responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo; cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos, no recibe órdenes más que de él, y a él solo reporta.

Este tipo de estructura tiene ventajas y desventajas y se mencionan algunas a continuación.

Las ventajas son:

- Es muy sencillo y claro, por lo que cualquier empresa lo puede implementar.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Se facilita la rapidez de acción.
- Las decisiones se toman en forma inmediata.
- Se crea una firme disciplina por que cada jefe adquiere toda su autoridad.
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Las desventajas:

- Se carece totalmente de los beneficios de la especialización.
 - Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
 - Los jefes están siempre recargados de detalles.
 - No son aptas para el crecimiento de la empresa.
 - La organización descansa en “hombres”, y al perderse uno de éstos se producen ciertos trastornos.
- Funcional.- Es la concentración de funciones de los individuos de la empresa.

Las ventajas de esta estructura son:

- El Gerente se preocupa por la planeación estratégica de la empresa.
- Mayor capacidad de los jefes por la razón de su especialización y por lo mismo mayor eficiencia.
- Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos más simples.
- Posibilidades de rápida adaptación de cambios de procesos.

Las desventajas de la estructura funcional son:

- Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe.
 - Se da con mucha frecuencia la duplicidad de mando.
 - Surgen fugas de responsabilidad.
 - No provee base de desarrollo para altos ejecutivos.
 - Se reduce la iniciativa para acciones comunes.
- Divisional.- Es diseñada para el apoyo de actividades autosuficientes. Cada unidad o división es por común autónoma, con un gerente de división responsable del desempeño y manteniendo una completa autoridad en la toma de decisiones estratégica y operativa.

Las ventajas son las siguientes:

- Los gerentes divisionales tienen la entera responsabilidad de un producto o servicio.
- Libera al personal de las oficinas centrales de preocuparse de los detalles operacionales cotidianos.
- Se pueden dedicar a la planeación a largo plazo y estratégica.
- Se preocupa por hacer rentable la empresa.
- Es un medio excelente de desarrollo de altos ejecutivos.

Las desventajas son:

- Duplicidad de actividades y recursos.

- En ausencia de divisiones autónomas toda la investigación de mercado podría centralizarse y hacerse por una fracción del costo requerido por la divisionalización.
 - Incrementa los costos de la organización.
 - Reduce la eficiencia.
 - Se necesitan especialistas en productos.
- Sectorial.- Es el agrupamiento de divisiones en clasificaciones industriales comunes bajo la dirección de un gerente sectorial.

Las ventajas de la estructura sectorial son:

- Reduce el tramo de control al nivel más alto.
- Da a los altos gerentes de mayor tiempo para la planeación estratégica.
- Es un mecanismo eficaz de coordinación para conjuntar productos o servicios compatibles de las diferentes divisiones corporativas.
- El jefe sectorial está preparado para llegar a ser Director General de la empresa en cualquier momento.
- Se crea un vocero corporativo para cada una de las principales industrias en las que opera la organización.

Las desventajas de esta estructura:

- Agrega otro costoso nivel de administración a los rangos superiores de la organización.
- El agrupamiento de las divisiones están bajo la dirección de sólo un gerente sectorial.

- El producir y comercializar a través de divisiones separadas daña en forma severa los esfuerzos de la compañía por desarrollar sistemas integrados de oficina.

- Cooperativa

Las ventajas son las siguientes:

- Reduce el tramo de control.
- Se crean los jefes corporacionales.
- Mismas ventajas que la estructura sectorial.

Las desventajas son:

- Existen fugas de responsabilidad
- Hay altos costos.
- Generación de conflictos.

- Matricial.- Es una combinación de especialistas, ya sean por productos o por funciones.

Las ventajas son las siguientes:

- Concentración en mayor medida en los resultados finales.
- Cada producto tiene su propio gerente responsable de todas las actividades relacionadas con él.
- Crea una cadena dual de mando.
- La autoridad es compartida.

- La departamentalización funcional es usada para obtener economías de la especialización.

Las desventajas son:

- En cada producto se requiere un conjunto de especialistas funcionales, lo cual generaría redundancia.
- Violación en forma implícita del principio de unidad de mando.
- Nadie es responsable del desarrollo técnico a largo plazo de las especialidades y esto genera la duplicidad de costos.
- Confusión en la propensión a propiciar luchas de poder.
- Conglomerado.- Consiste en un cambio de empresa con la característica de comunidad de recursos; toda la cadena de empresa son de mismo consejo administrativo. Cada uno es independiente.

Las ventajas son:

- Suaviza los ciclos de auge y contracción a los cuales las organizaciones de una sola industria son susceptibles.
- Pueden proveer capital financiero.
- Tiene capacidad de planeación estratégica.
- Experiencia administrativa a sus compañías en operación.
- Se financian entre ellas.

Las desventajas son:

- Hay duplicidad de actividades.
- No se comparte el personal entrenado, equipo sofisticado y las instalaciones.
- Las personas no son expertas en cada una de las industrias en las que funciona su compañía.
- Los controles se vuelven muy severos.

No se puede desarrollar esta estructura si no hay más de dos empresas.
(Administración VIII, 2003).

3.2.2.- Organigramas

Los organigramas son gráficas de organización o cartas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de la empresa y mostrando las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad que hay entre ellas, mediante líneas o canales de autoridad o responsabilidad.

El propósito principal de los organigramas es facilitar el establecimiento de los puestos en la empresa y su integración de acuerdo al nivel jerárquico del puesto.

Munch clasifica a los organigramas como sigue:

a) “Por su Objeto

- Estructurales.- Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa

- Funcionales.- Indican las unidades y sus relaciones, y las principales funciones de los departamentos.
- Especiales.- Destacan alguna característica importante de la empresa.

b) Por su Área

- Generales.- Presentan toda la organización de la empresa; también se les conoce como cartas maestras.
- Departamentales.- Muestran la organización de un departamento o sección.

c) Por su contenido

- Esquemáticos.- Contienen sólo los órganos principales de la empresa; son para el público general.
- Analíticos.- Son más detallados y técnicos.” (MÜNCH, 1990:133)

Las formas de presentar los organigramas en la empresa son las siguientes:

1.- **Organigramas Verticales.**- Los niveles jerárquicos, el puesto subordinado a otro se determinan de arriba hacia abajo representando la comunicación por líneas de responsabilidad y autoridad.

2.- **Organigramas Horizontales.**- El nivel máximo jerárquico de la empresa se da de izquierda a derecha y haciéndose los demás niveles jerárquicos hacia la derecha.

3.- **Circular.**- Se forma por un cuadro central, que es la autoridad máxima de la empresa, donde los demás niveles jerárquicos se determinan alrededor en círculos donde cada uno de ellos constituye un nivel jerárquico de la entidad.

4.- **Escalar.**- Señala con sangrías de izquierda los distintos niveles jerárquicos de la empresa. Este tipo de organigrama es muy poco usado.

5.- **Mixto.**- Es una combinación de todos y se utiliza por espacios horizontales como verticales (REYES, 1997:301-04).

3.2.3.- Análisis y Descripción de Puestos

Es una técnica en la que se clasifican las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal, así como las características, conocimientos y aptitudes de posee el personal o trabajador que desempeña en la empresa. La descripción de puestos y el análisis, se utilizan cuando los componentes de la estructura orgánica corresponden a puestos específicos.

Para Agustín Reyes Ponce, (1997:313) el análisis y Descripción de puestos es: “lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien”.

Los elementos que deben contener el análisis y la descripción de puestos son los siguientes:

- a) La identificación del puesto, indicando el nombre y la ubicación del puesto dentro de la empresa.

- b) La definición del puesto, es describir la actividad básica o genérica del mismo.
- c) Descripción de las actividades específicas, ya sean permanentes, periódicas o eventuales.
- d) La especificación del puesto, como la escolaridad, experiencia, requisitos, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Los objetivos de estas dos técnicas son:

- Mejorar los sistemas de trabajo
- Delimitar las funciones y responsabilidades.
- Evitar fugas de autoridad y responsabilidad
- Fundamentar programas de entrenamiento (MÜNCH, 1990:139).

3.2.4.-Diagramas de Flujo y de Proceso

El manejar diagramas de flujo y de proceso en una empresa es para que los trabajadores conozcan de una forma sencilla, accesible y comprensible el procedimiento de su actividad dentro de las operaciones de la empresa.

Los diagramas de flujo o procedimiento, también conocidos como flujogramas, son la representación gráfica de una secuencia de operaciones de un determinado procedimiento y el recorrido de las formas y los materiales, indicando el puesto y las personas que intervienen en tal procedimiento.

Los símbolos que se utilizan en este tipo de diagramas son:

1.- Símbolos abstractos.- Son figuras geométricas las cuales tienen un significado de las operaciones que ejecuta o experimenta el trabajador en su actividad. Dentro de estos se utiliza la simbología ASME (America Society of Mechanical Engineers), para representar flujos de materiales o personas y se utiliza la simbología ANSI (American Nacional Standard Institute) para los flujos de información.

La simbología ASME, según Gustavo Quiroga Leos, (1987:242-43), es:

-  Operación.- Indica las principales fases del proceso, método y procedimiento.
-  Inspección.- Verifica la calidad y cantidad de algo.
-  Transporte.- Indica el movimiento de empleados, material o equipo.
-  Espera o Demora.- Indica el movimiento de empleados, material o equipo.
-  Almacenamiento.- Cuando se almacena, deposita o archiva un documento o información.

La simbología ANSI, es la siguiente:

-  Terminal.- Es el inicio o la terminación del flujo.
-  Disparador.- Se inicia un procedimiento, conteniendo el nombre y la unidad administrativa.
-  Operación.- Realización de una operación o actividad, del procedimiento.
-  Decisión o alternativa.- Existen posibles caminos alternativos en cuanto al procedimiento.
-  Documento.- Representa cualquier tipo de documento que se utiliza.
-  Archivo.- Es un archivo común y corriente de la oficina, donde guarda un documento de forma temporal.

-  Nota aclaratoria.- Se adiciona a la operación o actividad para dar una explicación de ella.
-  Conector.- Es una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que se comunica el diagrama.
-  Cinta perforada.- Cualquier tipo de cinta perforada que se utiliza en el procedimiento.
-  Cinta magnética.- Cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.

Los diagramas de flujo y de proceso permiten a la empresa:

- Una mayor simplificación del trabajo.
- Combinan o readaptan la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física de las mismas.
- Mejoran la operación, combinándola con partes del procedimiento.
- Eliminan demoras. Por lo tanto hay eficiencia en las actividades.

3.3.- Reorganización

La reorganización es cuando la empresa deja atrás su estructura por que tiene nuevos productos, nuevas funciones, nuevos procedimientos, nuevo personal; lo que causa que la estructura organizacional que tenia la empresa se nueva y se tiene que reorganizar dependiendo de la situación del organismo. La reorganización se debe adaptar a las necesidades y al medio ambiente que rodea la empresa.

El trabajo de reorganización lo deben elaborar especialistas expertos en esto para que la empresa que muy bien reorganizada administrativamente.

3.3.1.- Síntomas para la Reorganización

Cuando la organización sufre alteraciones en su funcionamiento aparecen síntomas que lo alertan, lo que quiere decir que la empresa necesita de la reorganización, con el propósito de que tales alteraciones, desviaciones o fallas se puedan corregir para que la empresa siga operando adecuadamente y con la eficiencia planeada.

Los síntomas pueden originarse por deficiencias internas y por factores externos, según Joaquín Rodríguez Valencia, (1990:50) son los siguientes:

A) SINTOMAS INTERNOS

- Objetivos mal definidos (confusos)
- Inadecuada división del trabajo
- Deficientes comunicaciones
- Lenta toma de decisiones
- Excesivo tramo de control
- Insuficiencia funcional
- Deficientes controles
- Baja productividad
- Crecimiento no programado
- Deficientes relaciones humanas
- Deficiente carga de trabajo

B) SINTOMAS EXTERNOS

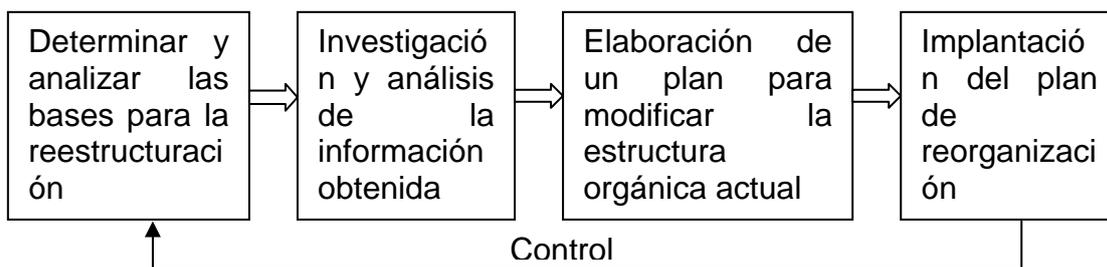
- Avance científico y tecnológico

- Situación del mercado
- Sistema económico, político, social y cultural.

3.3.2.- Proceso de Reorganización

El proceso de reorganización es actividad imprescindible y continúa en todo organismo social, es un proceso dinámico que se debe de dividir en elementos y fases para que la entidad pueda aplicarlo sin ningún problema o entendimiento.

3.3.2.-PROCESO DE REORGANIZACIÓN



Fuente: Rodríguez Valencia Joaquín, 1990:50

1.- DETERMINAR Y ANALIZAR LOS OBJETIVOS DEL ORGANISMO

Los objetivos deben de ser cualitativos, medibles, alcanzables para alcanzar los propósitos de la entidad, y la meta hacia la que desea llegar por medio de la estructuración. Dentro de esta fase del proceso de reorganización también debemos considerar, aparte de los objetivos, las políticas, procedimientos

y funciones; también debemos tomar en cuenta las técnicas de investigación como la entrevista, el cuestionario, la observación directa, la investigación documental, obteniendo así información relevante para poder determinar y analizar los objetivos.

2.- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

En el análisis de la información se deben tomar factores que nos van a ayudar a determinar con precisión el análisis funcional y estructural.

En el análisis funcional, el factor que se toma en cuenta es el Factor Directo constante, dentro del cual se deben tomar en cuenta las siguientes funciones teniendo afinidad entre cada una de ellas:

- Agrupar funciones por afinidad
- Identificar áreas de primer nivel
- Desglosar funciones en actividades
- Identificar áreas de segundo nivel

En el análisis estructural encontramos los factores directos variables y los factores indirectos.

Factores Directos Variables

- Especialización de funciones
- Volumen de trabajo
- Tipos de actividades o trabajo
- Tipos de productos o artículos

- Tipos de personas

Factores Indirectos

- Equilibrio horizontal entre las unidades
- Desarrollo de otras funciones
- Economía de recursos (RODRÍGUEZ, 1990:51-52)

3.- ELABORACIÓN DE UN PLAN PARA MODIFICAR LA ESTRUCTURA ACTUAL.

En el plan para modificar la estructura actual de la empresa tomamos al personal del que se dispone mediante el desarrollo del mismo, la relación de autoridades y la combinación de actividades que proporcionen mejores resultados a la organización, tales como la determinación de una nueva estructura organizacional, la definición de líneas de autoridad y responsabilidad, asignación de funciones y actividades, fijación de políticas administrativas, determinación de sistemas de procedimientos administrativos, entre otros.

4.- IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE REORGANIZACIÓN

El Plan de Reorganización se debe de llevar en forma inmediata en cuanto la empresa determine las medidas, el periodo y la fijación de las actividades del plan. Para implantar un buen plan se debe tener el apoyo de la administración y la colaboración de todos los funcionarios responsables de cada unidad administrativa. Los aspectos que se aplican en esta etapa del proceso de reorganización son los resultados, ventajas de la nueva organización y la

modificación de la actual, la capacitación de todo el personal sobre los nuevos sistemas y procedimientos, la explicación de la nueva estructura o sistema de organización, y por último persuadir al personal para lograr su colaboración en la nueva organización.

5.- CONTROL SOBRE LAS MODIFICACIONES

Se debe llevar a la práctica todo lo que se hizo en las anteriores etapas del proceso, realizando revisiones periódicas para solucionar el funcionamiento uniforme de las nuevas organizaciones; si esto no se llevara a cabo toda la información que se recabo anteriormente sería inútil, por lo que se recomienda llevar un buen control en todas las revisiones y si hubiera anomalías modificarlas inmediatamente para tener una muy buena organización.

Para que toda empresa maneje adecuadamente a sus trabajadores al igual que sus recursos es necesario que tenga una buena organización que le ayude a distribuir adecuadamente diferentes aspectos como las responsabilidades, la autoridad, la asignación de actividades, los subordinados que están a cargo de un jefe, la agrupación de actividades, etc. Lo cual se puede hacer a través de los principios de organización y los elementos, ya que ayudan a que la empresa este coordinada adecuadamente y su organización este bien.

Si la empresa tiene buena su organización indica que su estructura organizacional está bien definida acorde a sus necesidades. Esto indica que teniendo establecidos diferentes aspectos como los que ya se mencionaron y el análisis y descripción de puestos los trabajadores que componen la empresa van

a saber que actividades o funciones deben de realizar y por medio de que procedimientos van a elaborar sus funciones a través de los diagramas de flujo y de proceso, que les van a indicar la secuencia de sus operaciones en un procedimiento.

La organización es un paso para saber si la empresa necesita de una reorganización, tomando en cuenta que haya cambios en la estructura de la empresa ya sea por lanzamientos de nuevos productos y/o servicios o por abrir un nuevo puesto, etc.

CAPÍTULO 4

SISTEMAS CONTABLES

La Contabilidad ayuda a tomar decisiones dentro de la empresa a través de la recopilación de datos y el procesamiento de la información, la cual es arrojada por los sistemas contables, los cuales deben de ser manejados correctamente para una buena elección en las tomas de decisiones de la empresa.

En la actualidad en todas las empresas se manejan los sistemas contables esto a que les ayudan a manejar su estructura financiera teniendo en cuenta todos los efectos de una transacción relacionada con su estructura. Los sistemas contables que se aplican a una entidad económica van a depender de las necesidades de la misma.

4.1.- Definición de Sistemas Contables

El sistema contable son todos aquellos métodos, procedimientos, principios que nos van a ayudar a definir como se van realizando y registrando las operaciones contables-financieras, relacionadas entre sí, de la entidad económica, con la finalidad de facilitar a la empresa la manera más conveniente de saber las entradas y salidas de efectivo que ésta realiza en fechas o periodos. El registro de cada transacción que realiza la empresa, registrado en el libro diario constituye el punto de partida de un sistema contable, ya que con esto se da cuenta de la partida y contrapartida que se efectuó y por tal motivo.

En el sistema contable se toma en cuenta lo siguiente:

- El inventario, ya que presenta la relación ordenada de todos los valores que constituyen el patrimonio de la empresa.
- Los libros o conjunto de hojas, en los cuales se hacen anotaciones.
- Las cuentas, en las que se anotan debidamente las operaciones.
- Los balances periódicos o estados de comprobación, que muestran como se encuentra la empresa.
- El balance general, que refleja la situación del patrimonio a fin del ejercicio y los resultados de la operación.

4.2.- Elementos de un Sistema Contable

Como todo sistema, el sistema contable tiene los siguientes elementos:

- 1.- “Estudio Preparatorio.”- Se debe definir el problema contable que tenga la empresa y seleccionar el sistema más aplicable acorde a sus necesidades.
- 2.- Información.- Toda la que se requiera, con el fin de ayudar con el propósito del buen desarrollo de la empresa.
- 3.- Catálogo de cuentas.- Es la clasificación de todas las cuentas de la empresa como el activo, pasivo, capital, cuentas de resultados (ingresos y gastos), con sus respectivas subcuentas con la finalidad de facilitar el trabajo de los registros contables.

4.- Documentación.- Tanto interna como externa para aclarar el flujo de las operaciones de la empresa y el manejo de cada una de sus cuentas.

5.- Libros y Registros.- Los cuales acumulan los datos del plan de cuentas y la documentación. Existen libros principales, como los libros de mayor, de diario, de inventarios; también están los libros auxiliares de la información de la empresa, los cuales registran los conceptos básicos de compras, gastos, etc.

6.- Los instructivos.- Que manejan cada cuenta de la empresa y que debe contener:

- Nombre de la cuenta.
- Su naturaleza y clasificación (deudora y acreedora; y el número asignado en el catálogo de cuentas).
- De qué se cargo o afecta la cuenta.
- De qué se abona o afecta la cuenta,
- Nombre de la cuenta al presentarla en el Balance.
- Observaciones especiales.” (FERNÁNDEZ, 1975:150-152)

4.3.- Finalidad de la aplicación de un sistema contable en una organización

La información financiera es y seguirá siendo un medio indispensable para evaluar la efectividad de un negocio con que la administración logra mantener intacto el control en cuanto a la organización de la empresa. Toda la información nos va ayudar a la mejor toma de decisiones en el mundo de los negocios.

La calidad de la información financiera, en ocasiones, no es muy aceptada por algunos clientes, debido a que no es lo que ellos esperan; por lo tanto las empresas se deben de preocupar por mejorar la calidad de tal información. Una buena información con calidad se puede dar a través de los sistemas contables.

La finalidad de los sistemas contables en una organización es dar calidad en la información financiera, asegurando la información de entrada, ya que si a un sistema contable entra información que se considere basura, basura va a arrojar; por lo que se debe de asegurar que toda la información que entre al sistema sea veraz y confiable; esto es que todas las transacciones que se registren estén debidamente soportadas con la adecuada documentación.

La adecuada operación de un sistema contable consiste en que se deben de tomar muy en cuenta las consideraciones organizacionales de la empresa, esto es, saber que es lo que entra en un sistema contable y que no entra.

Debemos tomar en cuenta que la infraestructura contable es muy importante en la empresa, ya que son todos aquellos elementos esenciales que nos generan información financiera de calidad y eficiencia para presentarla a los usuarios; por lo tanto uno de los aspectos más importantes en una infraestructura contable es el adecuado sistema contable de la empresa, ya que por medio de éste existe un buen registro de las operaciones, se definen los métodos de trabajo más eficientes para organizar la función contable y la capacidad técnica del personal encargado de operar y desarrollar el sistema contable.

Con todo esto se puede afirmar que los sistemas contables son esenciales en la empresa, ya que estos nos van a ayudar a satisfacer al cliente dándole la

información adecuada que les ayude a plantear y validar las estrategias en un negocio. En la medida que la administración use este tipo de información contable, el valor de la empresa va a subir con la ayuda de la colaboración de todos sus integrantes a saber aplicar los sistemas contables en la misma.

Como ya se ha mencionado, la Contabilidad es un medio para que los empresarios puedan tomar decisiones financieras y/o de inversión tomando en cuenta los resultados que se obtengan a través del informe que se da en los estados financieros. Es importante que sepamos que los sistemas contables son la base en la contabilidad de una empresa, ya que sin ellos la información contable no sería útil y de nada les serviría en la toma de decisiones.

Los sistemas contables, como se menciona en este capítulo, nos ayudan a llevar un orden en las diferentes cuentas de la empresa, a través del catálogo de cuentas, que las clasifica con diferentes dígitos dependiendo de las cuentas y su naturaleza con la finalidad de codificar las transacciones que se realicen en la entidad económica; también sirven para saber cuanto efectivo ha salido de bancos, a través del libro de bancos y de los libros auxiliares.

Finalmente puedo decir que sin un sistema contable en la empresa, ésta no funcionaría nada bien, debido a que es el motor principal de la contabilidad y el reflejo de todos los sucesos importantes que acontecen alrededor de la empresa.

CAPÍTULO 5

CAPASU, SU ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE ACTUAL

Actualmente la Comisión de agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Uruapan (CAPASU) en su área de contabilidad y finanzas tiene su estructura tanto la administrativa como la contable muy bien definidas, ya que es una empresa grande, no podría realizar sus operaciones adecuadamente si no se tuvieran bien implantadas sus estructuras, puesto que dicha área maneja información que es de gran importancia para la toma de decisiones para el organismo ; como todo organismo tiene cambios, CAPASU no es la excepción, y los tiene de un período a otro en sus diferentes áreas como la modificación de puestos, ingreso de nuevo personal, creación de nuevos puestos, nuevas formas, técnicas o procedimientos de trabajos, cambios en sus procesos, etc., por lo tanto sus estructuras se han ido modificando de acuerdo a los cambios realizados.

Todo cambio en un organismo debe de tener como finalidad el mejorar y hacer cumplir su objetivo de una manera que todo su personal colabore para tener una buena organización en dicho cambio. Actualmente CAPASU ha estado realizando cambios de manera que le sirvan para mejorar como una empresa donde su finalidad es el otorgar un mejor servicio a la comunidad.

En este capítulo se mencionan las generalidades de la empresa, sus antecedentes, su estructura contable y administrativa, sus objetivos, y otros puntos importantes que nos mostraran y nos ayudaran a observar como opera este organismo y la finalidad del mismo.

5.1.- Antecedentes del Organismo

La Comisión de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Uruapan (CAPASU) nace el 24 de marzo de 1992, se encuentra ubicada en la calle Cupatitzio No. 207, Colonia la Tamacua, en donde pone a sus órdenes el servicio de agua potable.

Es una institución de servicios sin fines de lucro, pues su finalidad es satisfacer las necesidades de la ciudadanía con un servicio de calidad.

Está constituida por 13 miembros que constituyen el consejo directivo: Presidente municipal, Vicepresidente, Secretario y Vocales, los cuales forman parte de la CNA (Comisión Nacional del Agua), CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria y Transformación), CANACO (Cámara Nacional de Comercio), entre otros.

CAPASU cuenta actualmente con 297 personas que trabajan con una gran transformación al servicio de la Sociedad Uruapense; a continuación se muestra la relación del total de los empleados:

1 Director	8 Gestores de Cobro "A"
2 Subdirectores	14 Gestores de Cobro "B"
5 Jefes de Departamento	14 Inspectores "A"
8 Jefes de Área	5 Inspectores "B"
8 Encargados de Área	4 Intendentes
1 Almacenista	13 Oficial Albañil
1 Asistente de Dirección	5 Oficiales en General

1 Atención a usuarios	13 Oficial Fontanero "A"
5 Auxiliares Administrativos "A"	9 Oficial Fontanero "B"
11 Auxiliares Administrativos "B"	3 Operadores de Bombeo
40 Auxiliar en General	6 Operadores de P.T.A.R.
2 Auxiliares Técnicos	1 Proyectista
5 Auxiliares Contables "A"	3 Secretarias
1 Auxiliar Contable "B"	17 Supervisores
13 Auxiliares de Supervisor	1 Tipógrafo
30 Ayudantes Generales "A"	1 Trabajadora Social
10 Ayudantes Generales "B"	2 Verificadores- Censadores
4 Cajeros	2 Rejilleros
8 Choferes "A"	1 Jardinero
1 Dibujante	2 Vigilantes
1 Diseñador	15 Eventuales

Total de Empleados= 297

CAPASU Surge del H. Ayuntamiento como un organismo descentralizado del gobierno municipal por la necesidad de cumplir con las reglas del Programa Nacional de Agua; su financiamiento es tripartita, ya que se obtiene mediante la participación de los fondos Federales, Estatales y Municipales.

5.2.- Misión y visión del Organismo

La Misión:

Resolver y satisfacer en calidad y cantidad el servicio de agua potable, alcantarillado y saneamiento a la población de Uruapan que ésta requiere actualmente y a futuro.

La Visión:

Trabajar con responsabilidad, honestidad y eficiencia, siendo el usuario la razón de ser, mostrando orden y disciplina en todos los trabajos, así como la alta calidad en la atención al público, todo ello para llegar a ser la mejor.

5.3.- Objetivos del Organismo

Objetivo general de *CAPASU* es:

Operar, Administrar, Conservar, Regular y Plantear los Sistemas de Agua Potable; sirviendo con calidad a todo el público el general; contando con los elementos técnicos, financieros, materiales y humanos.

Corresponde a la *CAPASU*, la planeación y programación, así como estudiar, proyectar, presupuestar, construir, rehabilitar, ampliar, operar, administrar, conservar y mejorar en el Municipio, tanto los sistemas de captación, potabilización, conducción, almacenamiento y distribución de agua potable, como

los sistemas de alcantarillado, tratamiento de aguas residuales, disposición final de las mismas y manejo de lodos, conforme al reglamento y a las leyes de la materia.

La Comisión de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Municipio de Uruapan, denominada C.A.P.A.S.U., este Organismo no tiene carácter lucrativo siendo sus objetivos de *servicio público y beneficio social colectivo*;

Este Organismo tendrá los siguientes objetivos:

- I. Establecer y ejecutar los proyectos, planes y programas necesarios para la operación, rehabilitación, organización, administración y mejoramiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado del Municipio de Uruapan.
- II. Ejecutar los estudios, proyectos y obras necesarias para captación de agua potable.
- III. Apoyar técnica y administrativamente a los sistemas rurales o comunales que se constituyan en el municipio.
- IV. Coadyuvar con las autoridades y organismos del sector público y privado, en toda acción que tendrá al saneamiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado que funcionen en el municipio.
- V. Combatir y prevenir la contaminación de los sistemas de agua potable y alcantarillado.
- VI. Recibir y operar, administrar y conservar los sistemas de agua potable y alcantarillado que le sean transferidos por el Gobierno Estatal, Municipal y cualquier otra entidad oficial.
- VII. Emitir y evaluar dictámenes sobre materia de agua que se requieran del Municipio de Uruapan, Michoacán, por disposición de la ley de Desarrollo Urbano

del Estado y aprovechamientos del territorio del Estado de Michoacán de Ocampo y de otros ordenamientos.

VIII. Emitir dictámenes de factibilidad para proporcionar a los diferentes predios los servicios de agua potable y alcantarillado ante cualquier solicitud de las autoridades, personas físicas o morales.

IX. Organizar, orientar y concientizar a los usuarios del servicio de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Aguas Residuales que presta CAPASU para que mediante su participación y colaboración se ahorre y cuide el agua y así mismo se cuiden la infraestructura del sistema.

X. Gestionar con apoyo del municipio y/o el estado o individualmente la obtención de créditos financieros que sean necesarios para el cumplimiento de sus fines.

XI. Realizar todas las acciones encaminadas directa ó indirectamente al cumplimiento de sus fines y todas aquellas que no contraviniendo al reglamento, se encuentren en las leyes vigentes en el estado para los Organismos Operadores de sistemas de agua potable.

XII. Los demás que le confiera la ley de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Estado de Michoacán y otras disposiciones aplicables.

CAPASU como Organismo público descentralizado, tendrá las siguientes atribuciones, para el cumplimiento de sus objetivos:

I. Fijar las políticas de orden financiero, técnico y administrativo referentes a los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento de aguas residuales del Municipio de Uruapan.

- II.** Normar y supervisar técnicamente la construcción de las líneas de conducción y redes de distribución de los sistemas de agua potable y alcantarillado en el Municipio.
- III.** Determinar los usos de agua potable para su consumo doméstico, comercial, industrial ó de cualquier otra índole y crear las formas de control correspondiente.
- IV.** Verificar el eficaz y correcto funcionamiento de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.
- V.** Controlar y mantener actualizados los planes de operación y mejoramiento del sistema de agua potable, alcantarillado y saneamiento de aguas residuales del municipio.
- VI.** Verificar los consumos de agua en sus distintos usos para su pago, conforme a las tarifas oficiales establecidas.
- VII.** Por los conductos legales establecidos, promover ante la federación, el estado, el municipio e instituciones oficiales ó particulares, la participación necesaria para la realización de obras de agua potable, alcantarillado y saneamiento.
- VIII.** Realizar los estudios y proyectos técnicos que permitan el conocimiento real de los recursos hidrológicos en el municipio.
- IX.** Actualizar los estudios y proyectos técnicos necesarios para prever los desarrollos futuros del sistema de agua potable, alcantarillado y saneamiento de aguas residuales.
- X.** Elaborar el reglamento interno que regule su organización y funcionamiento.
- XI.** Llevar un inventario de los centros de población del municipio, con datos de los servicios relativos con los que cuenta.
- XII.** Para el cumplimiento de sus fines, celebrar los actos jurídicos necesarios.

XIII. Propiciar la integración e incremento de su patrimonio, así como su autosuficiencia económica.

XIV. Construir obras para rehúso y disposición final de aguas servidas y residuales.

XV. Convenir con los propietarios ó poseedores, la ocupación temporal de bienes necesarios para el cumplimiento de sus fines.

XVI. Los demás que le confiera la Ley de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Estado de Michoacán y otras disposiciones aplicables.

Otros Objetivos específicos de las áreas:

- Recopilar información mensualmente para convocar a Junta de Consejo, con el fin de tomar buenas decisiones.
- Implantar un procedimiento que optimice las actividades diarias.
- Elaborar y supervisar la información que se envía a la Dirección General.
- Atender al público en general con rapidez y calidad en los pagos y contrataciones de tomas.
- Mantener en todas las áreas una constante capacitación.
- Registrar, ordenar y clasificar las operaciones que se originen en la Institución.
- Comunicarse con el H. Ayuntamiento para recibir los apoyos económicos.
- Cumplir con el pago de impuestos, IVA, ISR, IMSS, entre otros.
- Reclutar y capacitar al personal, además de adecuarlo correctamente.
- Tener el equipo de cómputo actualizado.
- Obtener herramientas avanzadas para un mejor desempeño de labores.

- Brindar un mejor servicio al usuario.
- Dar calidad en los servicios a todas las poblaciones Uruapenses.

5.4.- Normatividad del Organismo

Para poder operar y administrar correctamente sus actividades en general CAPASU se guía por las Leyes y Reglamentos que dicta el Estado de Michoacán para el servicio del agua, a las cuales se debe de apegar correctamente para que el organismo funcione de tal manera que tenga un sustento en las operaciones que realice el organismo como en la aplicación de tarifas de cobro del agua, saneamiento, alcantarillado al usuario. A continuación se mencionan las Leyes y Reglamentos que rigen en nuestro Estado a este organismo operador:

Normatividad que rige a CAPASU:

- Ley del Agua y Gestión de Cuencas para el Estado de Michoacán de Ocampo.
- Ley Federal de Aguas Nacionales.
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Michoacán.

Decretos Administrativos:

- Decreto de Creación del Organismo Operador.
- Decreto de Tarifas

Reglamentos:

- Reglamento que regula le prestación del Servicio del Agua Potable y Saneamiento del Municipio de Uruapan, Michoacán (Anteproyecto).
- Reglamento Ambiental para el Municipio de Uruapan, Michoacán.

5.5.- Estructura Administrativa Actual

La estructura administrativa es la forma en como se deben de agrupar las unidades, áreas o departamentos de una dependencia, entidad u organismo, de acuerdo con una coordinación de funciones y líneas de mando jerárquicamente establecidas.

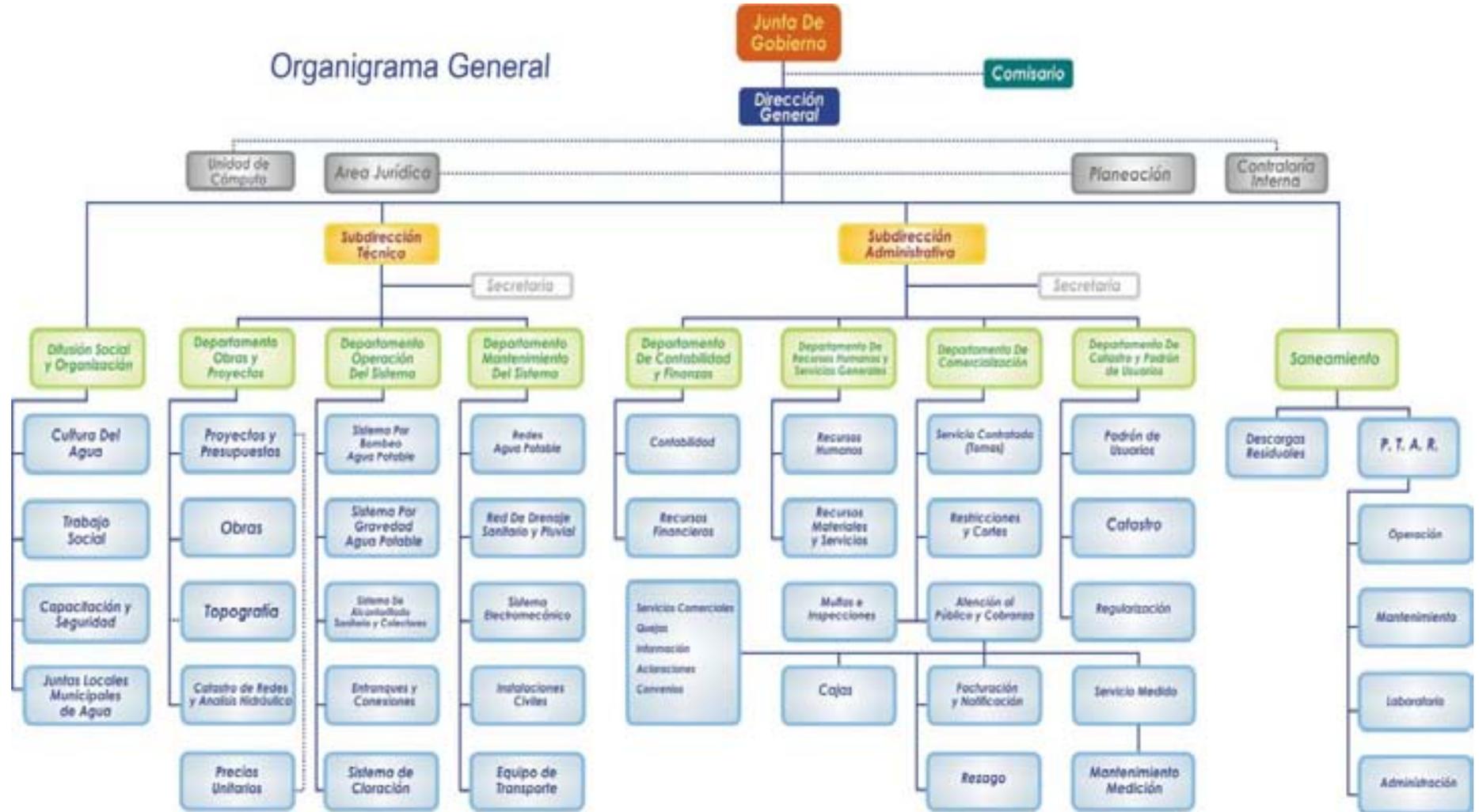
Sin una estructura administrativa cualquier empresa u organismo no tendría una buena coordinación ni tampoco una buena organización ya que no se podría trabajar sin saber quien va a delegar funciones o actividades al personal que se encuentre en dicha área o departamento del organismo, por lo tanto esto ocasionaría que no haya una buena comunicación entre el personal por no definir quien sería la persona con mayor autoridad, y sin comunicación la empresa no tendría buenos resultados satisfactorios en sus objetivos.

Actualmente CAPASU cuenta con una Estructura Administrativa jerárquicamente establecida, ya que es una empresa grande, tiene muy bien establecidos los niveles jerárquicos y los jefes inmediatos por áreas.

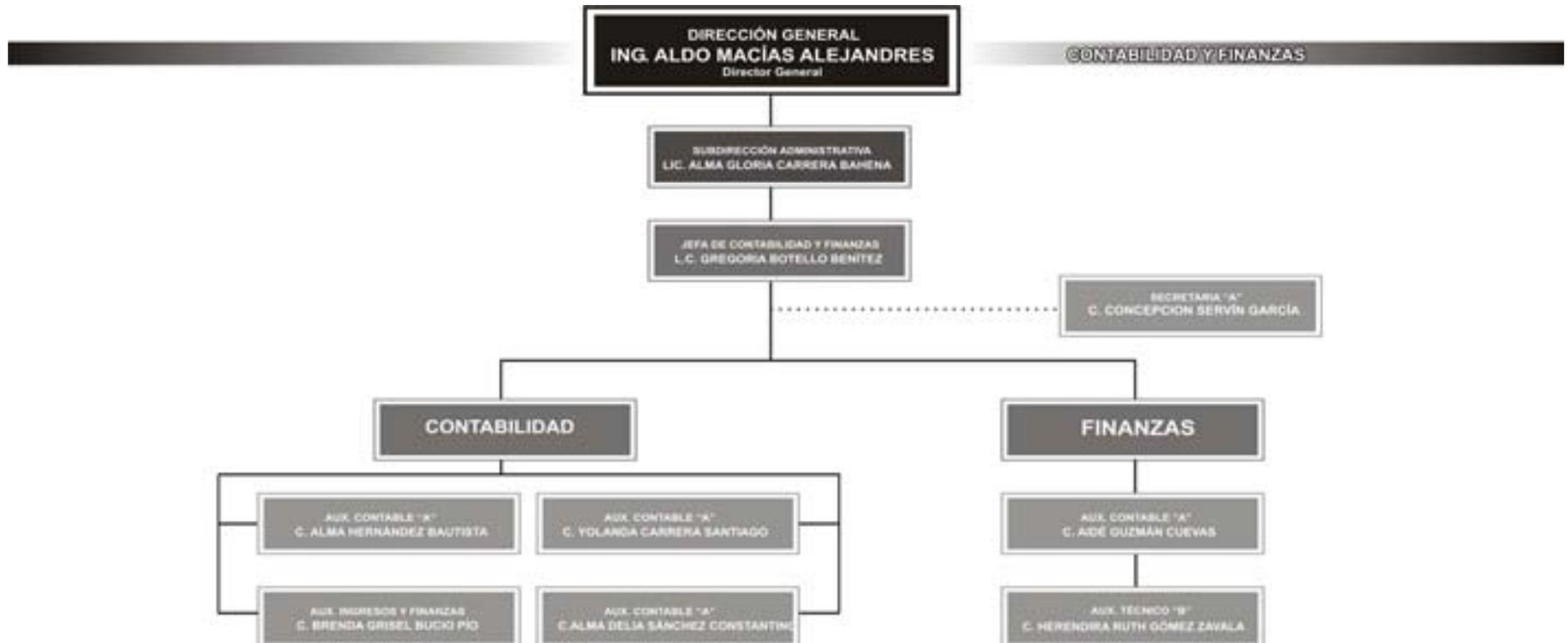
De igual manera el área de Contabilidad y Finanzas, tiene su ubicación jerárquica muy bien definida al igual que las líneas de mando y los jefes inmediatos.

A continuación se muestran los organigramas tanto el general como el del área de Contabilidad y Finanzas de CAPASU, en donde se podrá observar los niveles jerárquicos que ocupan los integrantes de este organismo.

COMISION DE AGUA POTABLE ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE URUAPAN



COMISION DE AGUA POTABLE ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE URUAPAN



Como se puede observar en el organigrama general se identifican claramente cada una de las áreas con las que cuenta la Comisión de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Uruapan (CAPASU) y los niveles jerárquicos de las mismas, por lo tanto su organigrama esta muy bien definido.

En el área de Contabilidad y Finanzas se observan de igual manera que los niveles jerárquicos están muy bien definidos por lo que no tienen que haber fugas de responsabilidad, ni duplicidad de mando ya que se tiene muy claro quien es el encargado del área y por lo tanto la mayor autoridad de la misma.

Las personas que integran esta área como se observa en el organigrama son la subdirectora administrativa, la jefa de contabilidad y finanzas, las auxiliares de contabilidad y finanzas (seis personas) y la secretaria. Cada una de las personas que están en esta área tiene bien delegadas sus responsabilidades y sus actividades de igual manera saben quien es su jefe inmediato, por lo que no tiene que haber fugas de responsabilidad, ni duplicidad en las actividades.

Las nueve personas que integran esta área tienen definidas sus actividades y responsabilidades, por lo que se les pregunto cuales eran, y a continuación se describen dichas actividades:

Por medio de la observación y algunas preguntas al personal de esta área deduje lo siguiente:

1.- Subdirectora Administrativa

La subdirectora administrativa como su nombre del puesto lo dice administra los recursos materiales, humanos, financieros con la finalidad de manejar los

ingresos necesarios para cubrir los gastos y costos que realice el organismo, obteniendo resultados satisfactorios para la toma de decisiones.

Sus actividades son:

- Supervisa y elabora la información que se envía al Director General.
- Revisa y autoriza incidencias del recurso humanos.
- Revisa y autoriza de saldos y movimientos bancarios, ingresos y pagos del organismo.
- Atención a Usuarios, empleados, proveedores, funcionarios, etc.
- Elabora y supervisa de proyectos de trabajo.
- Supervisa y lleva el control de pago a proveedores (semanal).
- Supervisa los programas de trabajo periódicos de cada área de trabajo y su avance (mensual).
- Supervisa y realiza el pago vía electrónica de nominas (Quincenal).
- Elaborar informe Financiero y Comercial, sobre las actividades realizadas por la Subdirección Administrativa y los departamentos a su cargo (mensual, y anual)
- Participa en la elaboración del Programa Operativo Anual.
- Participar en la elaboración del Esquema Tarifario (anual).
- Asiste a reuniones de la Junta de Gobierno (ordinarias y extraordinarias)
- Atender auditorias y revisiones de la Auditoria Superior de Michoacán (anual).
- Verificar el cumplimiento de Obligaciones Fiscales (anual y mensual).

- Supervisar y revisar el levantamiento del Inventario de activo fijo y materiales (semestralmente).

Su responsabilidad es:

El Manejar adecuadamente los recursos financieros, humanos y materiales. Mobiliario y Equipo de Oficina, manejo de Información confidencial, control de presupuestos, y logro de Objetivos.

2.- Jefa de Contabilidad y Finanzas

Es responsable de la información contable generada, de la presentación del informe de la cuenta pública, de los pagos de impuestos, cuotas patronales, RCV e INFONAVIT. Así como de la aclaración de las observaciones emitidas por las diferentes auditorías que se realicen.

Sus actividades son:

- Coordina el trabajo de los auxiliares contables.
- Revisa el informe de ingresos diarios.
- Prepara el rol de trabajo.
- Actualizar el expediente de Obra Pública, con todo el soporte documental.
- Lleva un control de los archivos de pagos de impuestos, de declaraciones Anuales, de solicitudes de devoluciones de IVA, de devoluciones de Derechos de Aguas Nacionales y de casos de riesgos de trabajo calificados.
- Realiza flujo de efectivo.

- Presenta el informe de la cuenta Pública a la Auditoría Superior y al H. Ayuntamiento de Uruapan.
- Preparar la información que nos requiera el SAT para las devoluciones de IVA.
- Aclarar requerimientos del SAT, del INFONAVIT, del IMSS, y de la Oficina de Rentas del Estado.

Su responsabilidad es:

Revisar, preparar y controlar la información para el pago de impuestos, así como el aclarar los requerimientos de IMSS, Infonavit, SAT; y de igual manera coordinar el trabajo de los auxiliares contables para obtener una información veraz y oportuna.

3.- Auxiliares Contables (6 Personas)

Auxiliar Contable "A" / Ingresos (2 personas)

Sus Actividades son:

- Realiza el reporte de ingresos diarios.
- Revisa los arqueos de los cajeros.
- Prepara y envía los valores en efectivo al banco.
- Revisa los saldos del reporte de ingresos, con los estados de cuenta bancarios.
- Recepción del efectivo a los cajeros tanto de oficina como de módulos de cobro.
- Archiva los talones de los recibos emitidos por los cajeros.

- Arma la póliza de ingresos con fichas de depósitos, arqueos, reportes de los cajeros, todo debidamente firmado.
- Contabiliza la póliza en el formato de Excel.
- Asigna folio a las pólizas.
- Captura pólizas en el sistema contable.
- Revisa el consecutivo de las pólizas de ingresos mensuales.
- Realiza conciliación de los saldos de fonacot y famsa de todos los trabajadores de manera mensual.

Auxiliar Contable "A" / Egresos (1 persona)

Sus Actividades son:

- Contabiliza y captura pólizas de egresos.
- Realiza pólizas de Diario de las provisiones de CNA, de movimientos del almacén, de las compras y las captura en el sistema contable.
- Revisa saldos de cuentas contables
- Imprime las pólizas de egresos al cierre de mes.
- Imprime los reportes para la elaboración de la declaración de impuestos.
- Imprime los reportes financieros.

Auxiliar Contable "A" / Nóminas y Previsión Social (1 persona)

Sus Actividades son:

- Envía al IMSS a través de Internet, los avisos de altas, bajas y/o modificaciones de salario del personal.
- Contabiliza las nominas.

- Captura en el Programa Sua las incidencias del personal.
- Prepara los pagos de IMSS, RCV e INFONAVIT.
- Descarga de la página del IMSS las cédulas emitidas para revisarlas contra el pago generado.
- Elabora el resumen mensual de los cheques que quedan pendientes de cobro.
- Prepara archivo en Excel con la información para la declaración anual de Retenciones.
- Realiza pagos complementarios de IMSS, RCV e INFONAVIT cuando se modifican los salarios de los trabajadores.
- Apoyo en diversas actividades cuando nos realizan auditorías internas y externas.

Auxiliar Contable "A" / Bancos (1 persona)

Sus Actividades son:

- Actualiza el cuaderno de control de la emisión de cheques.
- Revisa el soporte documental de las pólizas de cheque y conseguir los que les falte.
- Elabora el folio de las pólizas de cheque y las archiva.
- Mantiene actualizado el archivo y expediente de pagos de obra pública y de CFE.
- Captura en el sistema contable, las pólizas de compra de gasolina.
- Realiza pólizas de ingresos y diario por concepto de comisiones bancarias, cheques devueltos, traspasos bancarios e intereses obtenidos.

- Elabora las conciliaciones bancarias de todas las cuentas de cheques e inversiones.
- Elabora un resumen mensual de los cheques que quedan pendientes de cobro.
- Realiza pólizas de provisión de IMSS y capturarla en el sistema contable.

Auxiliar Contable “B” (1 persona)

Sus Actividades son:

- Apoya a la Subdirección Administrativa en los controles internos del Padrón de Usuarios.
- Revisa los ajustes a cuentas por cobrar del Padrón de Usuarios, así como de la aplicación del Procedimientos las cuales deberán ajustarse a las políticas y lineamientos señalados por la Dirección General.
- Revisa con la Subdirección Administrativa casos específicos.
- Realiza escritos con sus observaciones, recomendaciones, aclaraciones, etc. relacionados con la labor encomendada.
- Realiza informes semanales y mensuales de los controles encomendados.
- Solicita la inspección de casos específicos.

4.- Secretaria

Apoyar a la Subdirección Administrativa en la elaboración de escritos, atención personal y vía telefónica a proveedores, trabajadores, usuarios, etc., así como en el control de documentación y archivo de la Subdirección administrativa.

Sus Actividades Son:

- Atención personal y telefónica a trabajadores en general, a usuarios, y público en General.
- Realiza las llamadas telefónicas que le solicite la Subdirección Administrativa.
- Asistencia y control de Agenda diaria de la Subdirección Administrativa.
- Recepción y control de facturas para pago de proveedores.
- Control de chequeras y elaboración de cheques.
- Elaboración de escritos indicados por la Subdirección Administrativa.
- Revisa el servicio de aseo diario de la Oficina y el mantenimiento del equipo y mobiliario.
- Informa de las de facturas pendientes por pagar, para programación de cheques (semanal)
- Controla e informa de lo vales y facturas de gasolina (semanal).
- Solicita papelería y material de oficina que se requiera.

Como se puede observar los nueve personas que laboran en el área de contabilidad y finanzas tiene establecidas las actividades encomendadas, aun cuando no hay un manual específico de sus actividades (un análisis de puestos), lo cual sería una buena recomendación si lo tuvieran ya que con esto el personal de esta área no caería en alguna duplicidad de actividades o funciones.

5.6.- Estructura Contable Actual

Contablemente CAPASU realiza todos los procesos que se deben de llevar para que la empresa funcione y de resultados para que se puedan tomar buenas decisiones. Actualmente la estructura contable de CAPASU está muy bien definida, su catálogo de cuentas es muy amplio debido a que maneja grandes operaciones, se maneja el paquete contable ContPAQ, elaboran reportes mensuales en donde se reflejan los gastos, costos, ingresos por cada departamento del organismo.

Mensualmente se elaboran informes financieros proyectados a un año en donde reflejan los costos y egresos por áreas del sistema del organismo (10 áreas) y de igual manera los ingresos por recaudación (ingresos por agua potable, alcantarillado sanitario, saneamiento, rezago de agua potable y alcantarillado, rezago de saneamiento, accesorios, tomas nuevas, derechos de conexión y otros ingresos) y los otros ingresos (productos financieros, participación para obra pública, devolución de derechos de aguas nacionales, IVA cobrado, impuestos recuperados y devolución de derechos de descargas de aguas residuales) siendo estos las partidas que CAPASU maneja por sus ingresos.

Ya proyectados los ingresos, egresos y costos y con los flujos de efectivo, balanzas de comprobación y estados financieros del organismo realizan la comparación con lo real del organismo, lo cual le sirve para determinar como va evolucionando el organismo, dichos informes se presentan ante la Junta de gobierno y sobre esos informes se van tomando las decisiones para mejorar el

organismo. Y al final del año realizan de igual manera un reporte financiero proyectado comparándolo con el reporte anual real del organismo.

A continuación se detallan algunos de los reportes que se realizan en el área contable de CAPASU:

- Flujo de Efectivo del Sistema

CONCEPTOS
SALDO INICIAL BANCOS + INVERSIÓN
ENTRADAS
AGUA POTABLE
DRENAJE Y ALCANTARILLADO
SANEAMIENTO
REZAGO A.P.A.y S.
DERECHOS DE CONEXIÓN
OTROS INGRESOS
I.V.A. COBRADO
PARTICIPACIONES PARA OBRA PUBLICA
DEVOLUCION DE IMPUESTOS
PRODUCTOS FINANCIEROS
TOTAL INGRESOS
DISPONIBLE
SALIDAS
SUELDOS Y SALARIOS
PREVISION SOCIAL
SEGURIDAD SOCIAL
PAGO DE PASIVOS
RECURSOS MATERIALES
SERVICIOS GENERALES
ENERGIA ELECTRICA
GASOLINA Y COMBUSTIBLES
ACTIVO FIJO: OBRAS Y EQUIPO
PAGO DE DERECHOS DE AGUAS NAC.
PAGO DE OBRA PÚBLICA CON REC. PROPIOS
TRASPASO PAGO OBRA APAZU 2008
IVA PAGADO
TOTAL SALIDAS:
SALDO FINAL:

- Ingresos Año 2008 según Estructura del POA (Programa Operativo Anual)

CONCEPTOS
INGRESOS
AGUA POTABLE
DRENAJE Y ALCANTARILLADO
SANEAMIENTO
REZAGO AGUA Y DRENAJE
REZAGO SANEAMIENTO
ACCESORIOS
TOMAS NUEVAS
DERECHOS DE CONEXIÓN
OTROS INGRESOS POR RECAUDACION
SUBTOTAL INGRESOS POR RECAUDACION
PRODUCTOS FINANCIEROS
ING. PART. OBRA PUBLICA*
DEV. DE DER. AGUAS NACION.
DEVOLUCION DE IMPUESTOS
I.V.A. COBRADO
SUBTOTAL OTROS INGRESOS
SUMA DE INGRESOS
(-) APORTACION OBRAS APAZU 2006 Y 2007
INGRESOS NETOS

- Comparativo de Ingresos del POA ejercido 2008

INGRESOS	ENERO A DIC		VARIACION		ANUAL	%
	POA	REAL	%	\$	POA	ALCANCE
AGUA POTABLE						
DRENAJE Y ALCANTARILLADO						
SANEAMIENTO						
REZAGO A.P.A.y S.						
ACCESORIOS						
TOMAS NUEVAS						
DERECHOS DE CONEXIÓN						
OTROS INGRESOS						
SUMAS INGRESO POR RECAUDACION						
PRODUCTOS FINANCIEROS						
PARTICIPACION OBRA PUBLICA*						
DEV. DERECHOS AGUAS NACIONALES						
IVA COBRADO						
IMPUESTOS RECUPERADOS						
SUMAS INGRESOS TOTALES						

- Costos del Sistema

**C.A.P.A.S.U.
COSTOS DEL SISTEMA A MARZO 2008**

AREAS DEL SISTEMA	CONCEPTO DEL EGRESO									TOTALES
	SUELDOS Y SALARIOS	PREVISION SOCIAL	SEGURIDAD SOCIAL	RECURSOS MATERIALES	SERVICIOS GENERALES	ENERGIA ELECTRICA	GASOLINA Y LUBRICANTES	DERECHOS DE AGUA	DERECHOS DESCARGAS RESIDUALES	
Dirección General										
Difusión Social y Organización										
Obras y Proyectos										
Operación del sistema										
Mantenimiento del sistema										
Contabilidad y Finanzas										
Rec. Hum. y Servicios Grales.										
Comercialización										
Catastro y Padrón de Usuarios										
Saneamiento										
SUMAS TOTALES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
% DEL TOTAL										

Estos son unos de los muchos reportes que elabora el área de Contabilidad y Finanzas de CAPASU; otros de los reportes importantes son:

- La revisión de partidas proyectadas vs costos reales de año X
- Proyección de Egresos del Sistema del año x (se manejan las partidas de los sueldos y salarios, previsión social, seguridad social, recursos materiales, servicios generales, otros, pagos de pasivos, pago de capital e intereses por el financiamiento de obras de saneamiento (colectores), IVA acreditable, entre otros).
- La elaboración de nómina
- Pagos de Impuestos

La elaboración de estos reportes ayuda mucho a este organismo ya que ahí es en donde se van observando las anomalías o fallas que se presentan o se pueden presentar en cada una de las áreas del sistema y en las partidas de los ingresos. Actualmente esta es la forma en como CAPASU va reflejando sus operaciones y las va presentado en cada junta de gobierno que se realiza.

Como podemos observar este organismo operador maneja muy detalladamente sus operaciones, lo cual demuestra que su estructura contable esta muy bien definida y adecuada a la empresa que es.

Ahora hablaremos del catálogo de cuentas que maneja CAPASU ya que es otro punto importante en la estructura contable de una empresa.

El catálogo es una de las principales herramientas que ayuda a la contabilidad, al igual que su sistema contable utilizado por CAPASU que es el de ingresos-

costos esto es el analítico, ya que ambos son parte fundamental para que su contabilidad esté registrada correctamente y no haya confusión para las personas que lo utilizan por que consideran que son muy entendibles y adecuados para las operaciones que se realizan en esta empresa.

CAPASU tiene un catálogo de cuentas estructurado por área de responsabilidad ya que cuenta con 10 áreas y esta forma de estructuración del catalogo les facilita la detección de las cuentas en cuanto a gastos, ingresos y costos.

El Catálogo de cuentas que maneja CAPASU es muy extenso debido a las grandes operaciones que maneja el organismo pero cada una de sus cuentas son muy importantes y necesarias.

A continuación se detalla el catálogo por cuentas de mayor.

NÚMERO DE CUENTA	NOMBRE	TIPO
1000-000-000-000	ACTIVO	
1100-000-000-000	<u>Circulante</u>	
1101-000-000-000	Caja	Deudora
1102-000-000-000	Bancos	Deudora
1103-000-000-000	Inversiones en Valores	Deudora
1104-000-000-000	Cuentas por cobrar	Deudora
1105-000-000-000	Documentos por cobrar	Deudora
1106-000-000-000	Reserva p/ctas. Incobrables	Acreedora
1107-000-000-000	Deudores Diversos	Deudora
1108-000-000-000	Almacén de materiales	Deudora

NÚMERO DE CUENTA	NOMBRE	TIPO
1109-000-000-000	Anticipo a proveedores	Deudora
1110-000-000-000	Anticipo a contratistas	Deudora
1111-000-000-000	IVA Acreditable	Deudora
1112-000-000-000	Crédito al Salario	Deudora
1113-000-000-000	IVA Pendiente por acreditar	Deudora
1114-000-000-000	Subsidio al empleo	Deudora
1200-000-000-000	<u>Fijo</u>	
1201-000-000-000	Obras en proceso	Deudora
1202-000-000-000	Terrenos	Deudora
1203-000-000-000	Edificio	Deudora
1204-000-000-000	Dep. Acum. de Edificio	Acreedora
1205-000-000-000	Infraestructura Hidráulica	Deudora
1206-000-000-000	Dep. Acum. Infraestructura Hid.	Acreedora
1207-000-000-000	Infraestructura Sanitaria	Deudora
1208-000-000-000	Dep. Acum. Infraestruct. Sanit.	Acreedora
1209-000-000-000	Mobiliario y Equipo	Deudora
1210-000-000-000	Dep. Acum. de Mob. Y Eq.	Acreedora
1211-000-000-000	Equipo de transporte	Deudora
1212-000-000-000	Dep. Acum. de Eq. De Trasp.	Acreedora
1213-000-000-000	Eq. De Radio y Comunicación	Deudora
1214-000-000-000	Dep. Acum. de Eq. Rad. Y Com.	Acreedora
1215-000-000-000	Equipo de cómputo	Deudora
1216-000-000-000	Dep. Acum. de Eq. De cómp.	Acreedora
1217-000-000-000	Herramientas y Eq. Manuales	Deudora

NÚMERO DE CUENTA	NOMBRE	TIPO
1218-000-000-000	Dep. Acum. de Herr.y Eq.Man.	Acreedora
1219-000-000-000	Infraestructura Pluvial	Deudora
1220-000-000-000	Equipo Electromecánico	Deudora
1400-000-000-000	<u>Diferido</u>	
1401-000-000-000	Seguros	Deudora
1402-000-000-000	Amort. Acum.. de Seguros	Acreedora
1403-000-000-000	ISR Retenido por bancos	Deudora
1404-000-000-000	I.E.P.S.	Deudora
1405-000-000-000	Depósitos en garantía	Deudora
2000-000-000-000	PASIVO	
2100-000-000-000	<u>Circulante</u>	
2101-000-000-000	Proveedores	Acreedora
2102-000-000-000	Anticipo a usuarios	Acreedora
2103-000-000-000	Acreedores diversos	Acreedora
2104-000-000-000	Retenciones por pagar	Acreedora
2105-000-000-000	Contrib.y Aport.por pagar	Acreedora
2106-000-000-000	IVA por pagar	Acreedora
2107-000-000-000	Crédito banc.corto plazo	Acreedora
2108-000-000-000	Documentos por pagar	Acreedora
2109-000-000-000	Participaciones p/Obra	Acreedora
2110-000-000-000	H.Ayuntamiento corto plazo	Acreedora
2111-000-000-000	Obra Pública	Acreedora

NÚMERO DE CUENTA	NOMBRE	TIPO
3000-000-000-000	PATRIMONIO	
3101-000-000-000	Patrimonio Inicial	Cap. Acreedora
3102-000-000-000	Resultados Ejerc.Ant.	Cap. Acreedora
3104-000-000-000	Superavit por donación	Cap. Acreedora
3105-000-000-000	Obras Terminadas	Cap. Acreedora
4000-000-000-000	INGRESOS POR RECAUDACIÓN	
4100-000-000-000	<u>Recaudación del Organismo</u>	
4101-000-000-000	Agua Potable	Result.Acreed.
4102-000-000-000	Drenaje y Alcantarillado	Result.Acreed.
4103-000-000-000	Saneamiento	Result.Acreed.
4104-000-000-000	Tomas Nuevas	Result.Acreed.
4105-000-000-000	Accesorios	Result.Acreed.
4106-000-000-000	Derechos de Conexión	Result.Acreed.
4107-000-000-000	Otros Ingresos	Result.Acreed.
4200-000-000-000	Participaciones p/ Obras	Acreedora
4300-000-000-000	Devoluciones de Impuestos	Acreedora
4400-000-000-000	Productos Financieros	Acreedora
5000-000-000-000	COSTOS DEL SISTEMA	
5100-000-000-000	<u>Costos</u>	
5101-000-000-000	Dirección	Result.Deudora
5102-000-000-000	Difusión Social y Organización	Result.Deudora
5103-000-000-000	Obras y Proyectos	Result.Deudora
5104-000-000-000	Operación del sistema	Result.Deudora

NÚMERO DE CUENTA	NOMBRE	TIPO
5105-000-000-000	Mantenimiento del sistema	Result.Deudora
5106-000-000-000	Contabilidad y Finanzas	Result.Deudora
5107-000-000-000	Rec.Hum. y Serv. Generales	Result.Deudora
5108-000-000-000	Comercialización	Result.Deudora
5109-000-000-000	Catastro y Padrón de Usuarios	Result.Deudora
5110-000-000-000	Saneamiento	Result.Deudora
5200-000-000-000	<u>Gastos</u>	
5201-000-000-000	Gastos Financieros	Result.Deudora
5202-000-000-000	Otros Gastos	Result.Deudora
5300-000-000-000	Obra Pública Convenida	
5301-000-000-000	Participación Federal	Result.Deudora
5302-000-000-000	Participación Estatal	Result.Deudora
5303-000-000-000	Participación Municipal	Result.Deudora
5305-000-000-000	Recursos Propios	Result.Deudora

Actualmente este catálogo tiene aproximadamente unos tres mil seiscientos conceptos entre cuentas, subcuentas, subsubcuentas y subsubcuentas de las subsubcuentas, etc, y es de unas 41 hojas tamaño carta; ya que cada que se requiere se van agregando más cuentas debido a que cada partida debe de tener su código asignado; por ejemplo si se adquiere un nuevo equipo de cómputo se le asigna su número de cuenta (en la cuenta mayor de equipo de cómputo) al monitor de acuerdo al código, y así de la misma manera se le asigna al teclado, al CPU. Se agregan nuevos números de cuenta y nuevos conceptos al catálogo con la finalidad de llevar un mejor control de los ingresos, egresos y costos que se

están generando en el organismo en cada una de sus áreas, dando la facilidad de ver cuantos movimientos va teniendo cada una de las cuentas y la naturaleza de las mismos.

La estructuración en general, tanto administrativa como contable, del departamento de Contabilidad y Finanzas de la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado y Saneamiento de Uruapan (CAPASU) está muy bien definida, y se puede observar que todo lo que se realiza, sus operaciones, sus proyecciones, sus estimaciones, sus reportes mensuales tienen la finalidad de proporcionar una información veraz, oportuna, confiable y útil que le permite al organismo poder tomar decisiones correctas y planear a corto y largo plazo sus proyectos que van acorde a la necesidad que va teniendo la ciudad de Uruapan Michoacán en cuanto al servicio de agua potable, alcantarillado y saneamiento y de igual manera se va cumpliendo con el objetivo principal que es el abastecer de los servicios que brinda CAPASU a la población de esta ciudad de la mejor manera posible, ya que este servicio todos los ciudadanos lo necesitamos para sobrevivir.

CAPÍTULO 6

DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA -CONTABLE AL ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS DE LA COMISIÓN DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE URUAPAN, MICHOACAN (CAPASU).

En las empresas u organismos existen diferentes cambios y todo cambio requiere de un proceso esto con la finalidad que el organismo cumpla correctamente con sus objetivos. Algunos cambios principalmente son el implantar un nuevo puesto, el ingreso y egreso del personal, innovación de nuevos productos y/o servicios, el ingreso de nuevas cuentas y la eliminación de algunas, el aumentos de sueldos y salarios, etc.; dichos cambios ocasionan movimientos que hacen que se modifiquen las estructuras contables y administrativas de la empresa, por lo que se debe de adaptarlos de acuerdo a las necesidades y objetivos para que no se afecten totalmente las operaciones de la organización, a esto se le llama hacer reestructuración.

Para desarrollar una reestructuración administrativa como contable primeramente se tiene que observar como se encuentran en esos momentos cada una de las estructuras actuales y ver los problemas o anomalías que se ocasionan o puedan ocasionar en las mismas, para posteriormente analizarlos y ver la posibilidad de realizar o sugerir cambios sin tener que alterar completamente o radicalmente la situación del organismo, si no dar una solución razonable y que sea apta para el organismo e implantarla de acuerdo a las necesidades del mismo.

El reestructurar debe de ser con la finalidad de que la empresa, institución u organismo vaya creciendo con todas sus finalidades y objetivos, evitando el estancamiento y aumentando sus servicios con la mejor calidad que se requiera.

6.1.- Planteamiento y Justificación del tema

El tema de tesis es el desarrollo de una propuesta de Reestructuración Administrativa- Contable al Área de Contabilidad y Finanzas de la Comisión de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Uruapan (CAPASU), Michoacán.

La reestructuración es importante para todas las áreas de las empresas u organizaciones, por que implica el aportar cambios al organismo con el fin de que se mejoren y se agilicen sus operaciones para el mejor funcionamiento y alcance de sus objetivos implantados. Ya que se basa en detectar todos aquellos problemas o anomalías que se ocasionan entre las áreas de la organización o entre el personal que impiden que se desarrollen correctamente sus actividades ocasionado que la prestación del servicio no sea la adecuada; de analizan dichas anomalías y se plantean las diferentes opciones sugiriendo las que sean de mayor aportación benéfica y se desarrollan las herramientas y planes de trabajo encaminadas hacia la finalidad que es el mejorar al organismo y ayudándolo a cumplir sus metas de trabajo.

La Comisión de Agua Potable Alcantarillado y Saneamiento de Uruapan (CAPASU) es un organismo descentralizado, que no tiene carácter lucrativo siendo sus objetivos de servicio público y beneficio social colectivo; su finalidad es

satisfacer de la manera adecuada las necesidades de la ciudadanía con un servicio de calidad basándose en las leyes y reglamentos que lo rigen.

Este organismo cuenta con un total de 297 trabajadores distribuidos en las diez áreas con la que cuenta CAPASU que son: Dirección General, Difusión Social y Organización, Obras y Proyectos, Operación del Sistema, Mantenimiento del Sistema, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos y Servicios Generales, Comercialización, Catastro y Padrón de Usuarios y la última área Saneamiento. Cada una de las áreas tiene sus estructuras establecidas.

El área de estudio de mi tesis es en el área de Contabilidad y Finanzas, puesto que es un área de interés que maneja información que es de suma importancia para el organismo en su toma de decisiones; con la información que se obtuvo en el capítulo anterior, pude observar varios puntos que tomare en cuenta para desarrollar mi propuesta de reestructuración.

6.2.- Objetivo

Analizar y estudiar la estructura administrativa y contable del área de Contabilidad y Finanzas de la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado de Uruapan (CAPASU) para encontrar o detectar posibles anomalías, mismas que le impidan el buen funcionamiento del organismo; aportando y desarrollando las mejores y adecuadas soluciones para que CAPASU sea una mejor empresa que brinde su mejor servicio con mejor calidad posible tanto en el presente como en el futuro.

6.3.- Metodología utilizada

Se aplica un cuestionario a las nueve personas que se encuentran en el área de estudio (la Subdirectora Administrativa, la Jefa de Contabilidad y Finanzas, los cinco Auxiliares Contables "A", el Auxiliar Contable "B" y la Secretaria) representando así el 100% de los trabajadores del área. Se realizaron entrevistas al Director General de CAPASU que es el Ing. Aldo Macías Alejandres; por lo que la información obtenida tiene validez oficial.

6.4.- Recopilación de la información

La información que se obtuvo del área de Contabilidad y Finanzas de CAPASU, se recopiló a través de un cuestionario que se aplicó al personal de dicha área y también por las entrevistas al Director General, y a través de la observación. La información obtenida se analizará y estudiará para detectar la problemática o anomalías que encuentre en las estructuras.

Para detectar los problemas en las estructuras, se aplicó al área de Contabilidad y Finanzas de CAPASU, un cuestionario el cual me fue de gran ayuda para la determinación de las anomalías encontradas.

El cuestionario está enfocado al área solamente de Contabilidad y Finanzas de la empresa en estudio, por lo que las preguntas están dirigidas a las 9 personas que integran dicha área.

A continuación se muestra el cuestionario aplicado al Área de Contabilidad y Finanzas de la Comisión de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Uruapan (CAPASU).

7.- ¿Están por escrito las funciones, actividades y responsabilidades del personal de área?

- a) Siempre b) Generalmente c) A veces

8.- ¿Se respeta el nivel jerárquico del área, en que porcentaje?

- a) Si b) No

1-20% () 21-40% () 41-60% () 61-80% () 81-100% ()

II.- ESTRUCTURA CONTABLE

1.- ¿Cuenta CAPASU con un catalogo de cuentas?

- a) Si b) No

2.- ¿El Catálogo esta estructurado por áreas de responsabilidad?

- a) Si b) No

Por que _____

3.- Menciona algunos reportes que se realizan en el Área de Contabilidad y Finanzas, y quien los realiza.

4.- ¿Con qué frecuencia se elaboran dichos reportes?

- a) Semanalmente b) Mensualmente c) Cada Año

5.- Estos reportes, ¿ayudan a CAPASU a una buena toma de decisiones?

- a) Si b) No

Por que _____

6.- ¿Elaboran sistemas de control como Balance General, Estado de Resultados, Estado de cambios en la posición financiera, estado variaciones en el capital contable, flujo de efectivo?

a) Si b) No c) Algunos_____

7- ¿Con qué frecuencia se elaboran estos estados financieros?

a) Semanalmente b) Mensualmente c) Anual

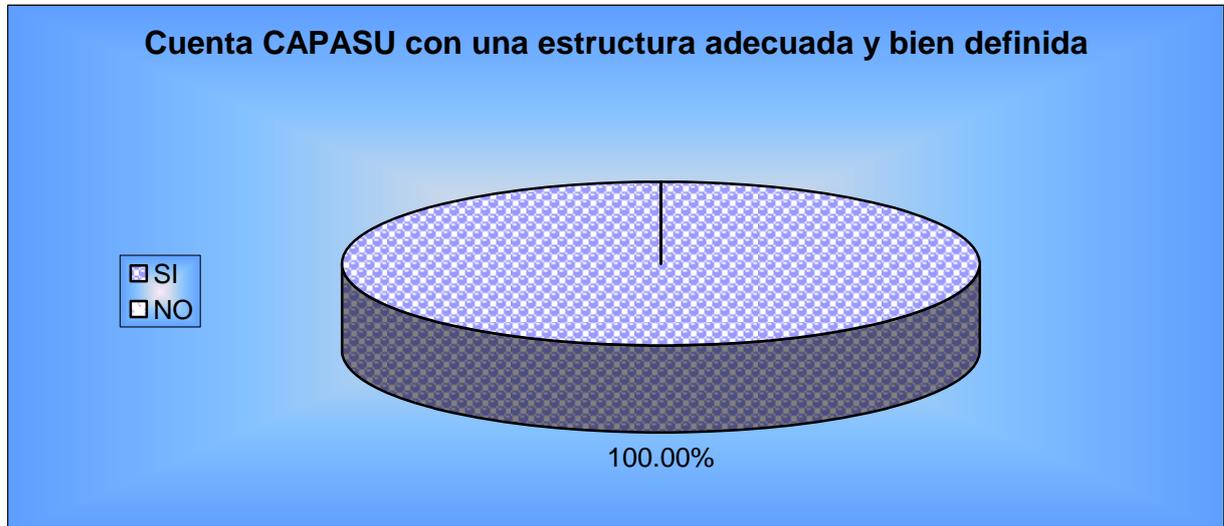
6.5.- Análisis de la información obtenida

Los resultados obtenidos del cuestionario aplicado al área de Contabilidad y Finanzas de CAPASU se analizaron detalladamente con la finalidad de determinar cuales son las anomalías o la problemática de dicha área o las posibles fallas que se puedan ocasionar, impidiendo el buen funcionamiento de sus operaciones y por lo tanto una mala toma de decisiones y de igual manera el incumplimiento del objetivo de dicho organismo operador.

A continuación se detallan gráficamente los resultados, en la proyección de las siguientes gráficas.

I.- ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

GRÁFICA 1



FUENTE: Elaboración propia en base a la investigación de campo, 2008.

Como se puede observar en la gráfica, las nueve personas del área de Contabilidad y Finanzas, que representa el 100% del total de las encuestas, sabe perfectamente que CAPASU si cuenta con una estructura bien definida; por lo que puedo concluir que el personal de esta área tiene el conocimiento de que existe un organigrama general del organismo en donde se marcan las líneas de autoridad y el nivel jerárquico del personal que labora en la Comisión de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Uruapan (CAPASU).

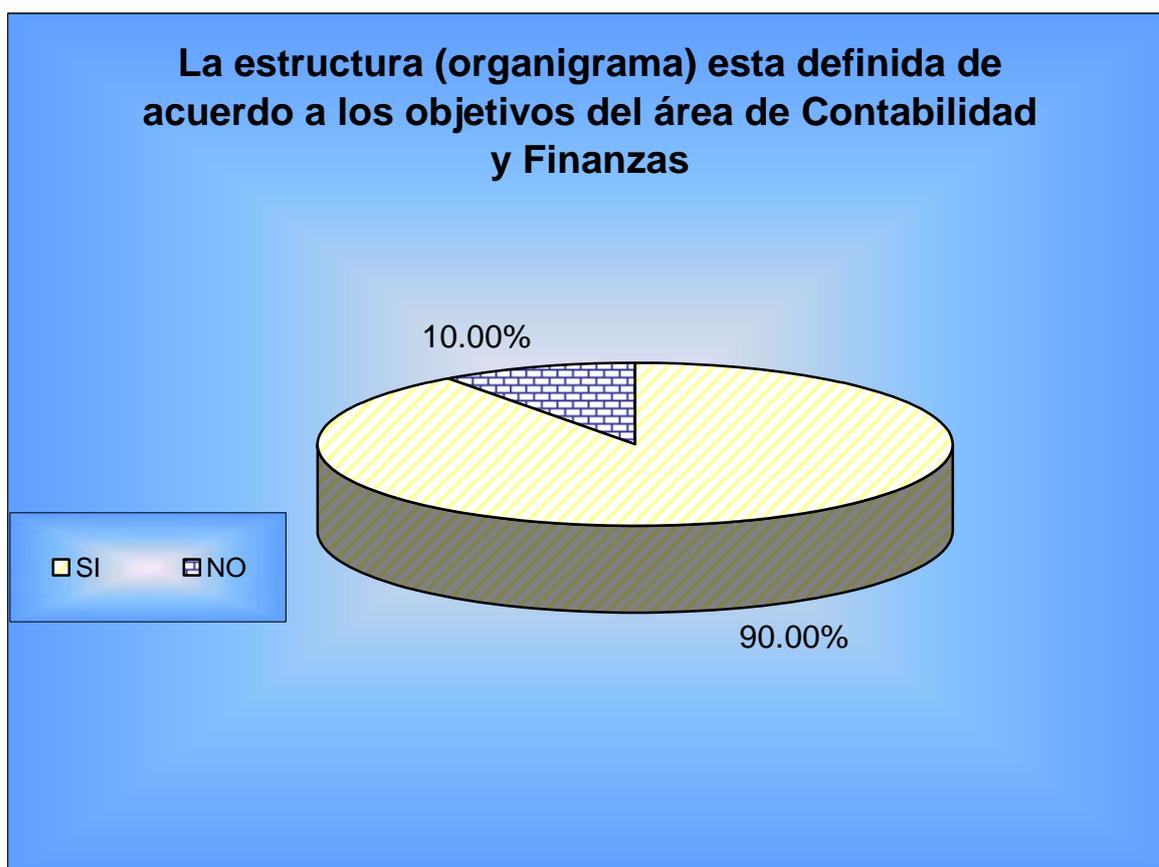
GRÁFICA 2



FUENTE: Elaboración propia en base a la investigación de campo, 2008.

El personal del área de Contabilidad y Finanzas de CAPASU, sabe muy bien que su área cuenta con su organigrama propio, ya que por sus respuestas (que es el 100%) comentaron que cada área del organismo operador cuenta con su organigrama propio, ya que se desprende del organigrama general; dicho organigrama (el de su área) se les muestra en un manual de organigramas que tiene CAPASU por cada una de las áreas del sistema que conforma dicho organismo.

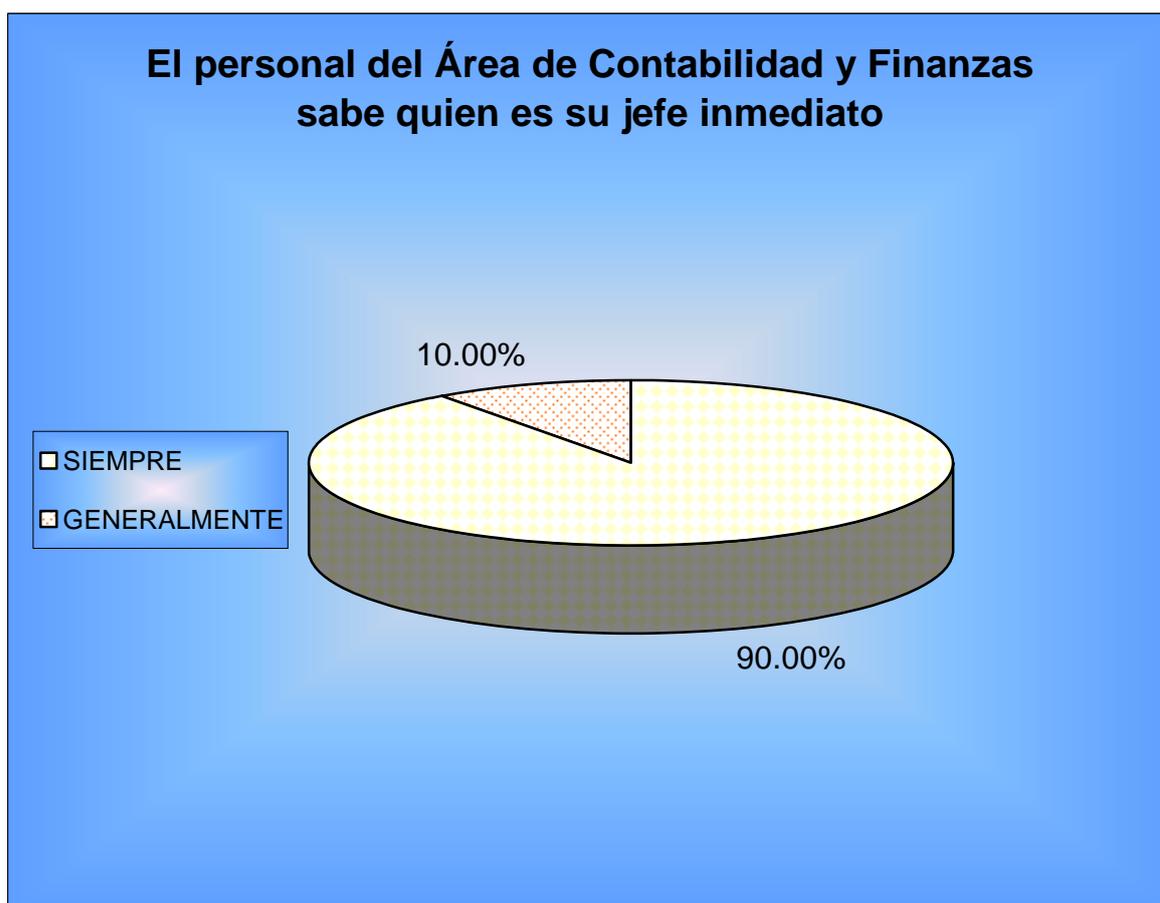
GRÁFICA 3



FUENTE: Elaboración propia en base a la investigación de campo, 2008.

Observando los resultados proyectados en esta grafica, se dice que el ocho personas (90 %) saben que su organigrama esta de acuerdo a los objetivos de su área y únicamente una sola persona no lo sabe (10%), lo cual no es muy representativo. Las ocho personas comentaron que de acuerdo a sus objetivos de su área su organigrama esta estructurado ya que tienen en personal adecuado desde la subdirectora administrativa, la jefa del área así como sus auxiliares para que se desempeñen correctamente sus las actividades de tal manera que haciendo todo de acuerdo a su objetivo por área, colaboran a cumplir con el los objetivos que tiene implantados CAPASU.

GRÁFICA 4



FUENTE: Elaboración propia en base a la investigación de campo, 2008.

La Secretaria del área comento que generalmente (equivale al 10%) sabe quien es su jefe inmediato ya dice que sus jefes son la subdirectora administrativa y la jefa del área, puesto que ambas le encargan varias actividades. Y por lo que se observa las ocho personas restantes del área (90%) saben muy bien quien es si jefe inmediato por lo tanto saben las líneas de autoridad que hay.

GRÁFICA 5



FUENTE: Elaboración propia en base a la investigación de campo, 2008

Se observa que todo el personal de esta área dice que tienen muy bien definida sus actividades y responsabilidades; ya que saben cual es su labor en el área. Aun cuando el 100% de las respuestas de esta pregunta fueron que siempre tienen bien definidas sus actividades y responsabilidades se pudo observar que en ocasiones algunas actividades las realizan varias personas, o sea que hay una duplicidad en algunas funciones o actividades, ya que dichas actividades las pueden realizar varias personas, pero al final ya no hay una persona que se responsabilice de resultado de tal actividad.

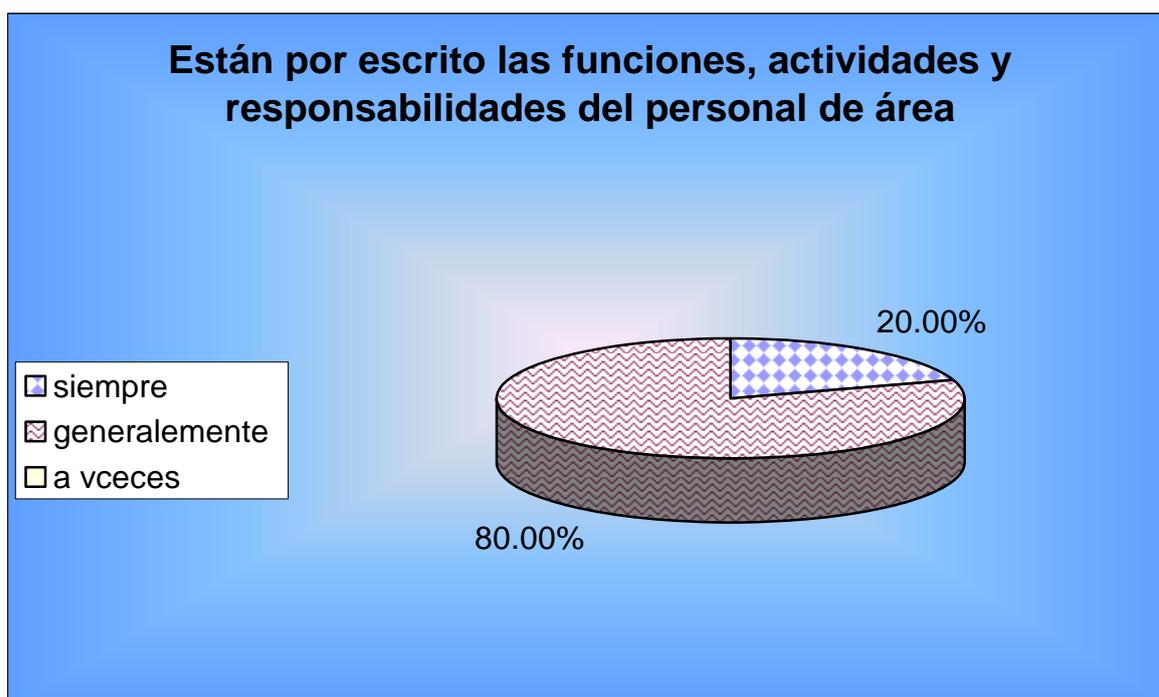
GRÁFICA 6



FUENTE: Elaboración propia en base a la investigación de campo, 2008.

Nuevamente gráficamente se observa que las nueve personas del área de Contabilidad y Finanzas saben que sus actividades y funciones van acorde al puesto que desempeñan. En dicha área se cuenta con personal que tiene el conocimiento, las habilidades y la capacidad de poder realizar la actividad encomendada; y cada persona que se encuentra en los puestos que hay en el área es apta para el mismo, ya que existe una selección de personal que cuente con los requisitos que se requieren para dicho puesto y que tengas los conocimientos y las habilidades para desarrollarlo; por lo que se concluye que cada persona que hay en esta área es apta para el puesto que desempeña en la misma.

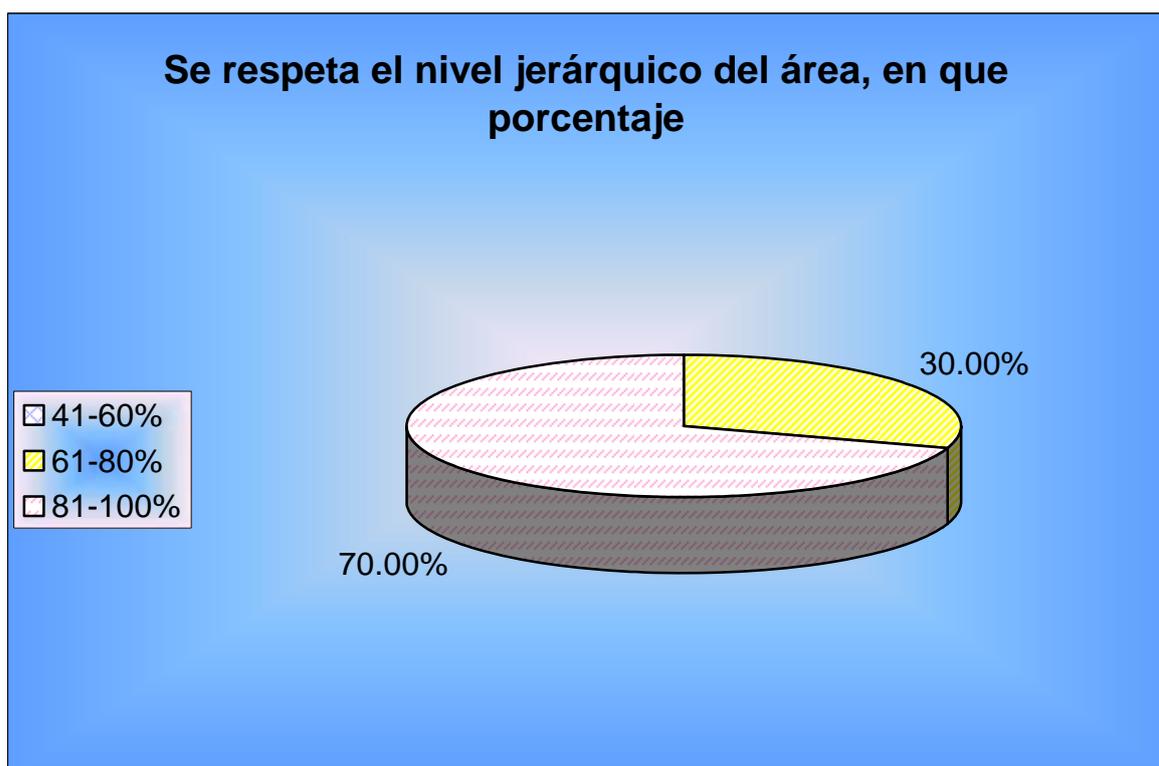
GRÁFICA 7



FUENTE: Elaboración propia en base a la investigación de campo, 2008.

El 20% del personal del área de contabilidad y finanzas dice que sus funciones y actividades si están por escrito, ya que hay un manual general en donde se especifican las funciones que tiene el personal de cada una de las áreas de CAPASU. Y el 80% del personal comenta que generalmente, puesto que no hay un manual específico como el de análisis de puestos en donde este por escrito cada una de las funciones, actividades o responsabilidades; confirman que si hay un manual en donde se especifican las funciones y actividades del puesto, pero que les gustaría que hubiera un manual de análisis de puestos en donde se especifican cada una de las funciones, actividades y responsabilidades de cada una de las personas que conforma en área de contabilidad y finanzas.

GRÁFICA 8

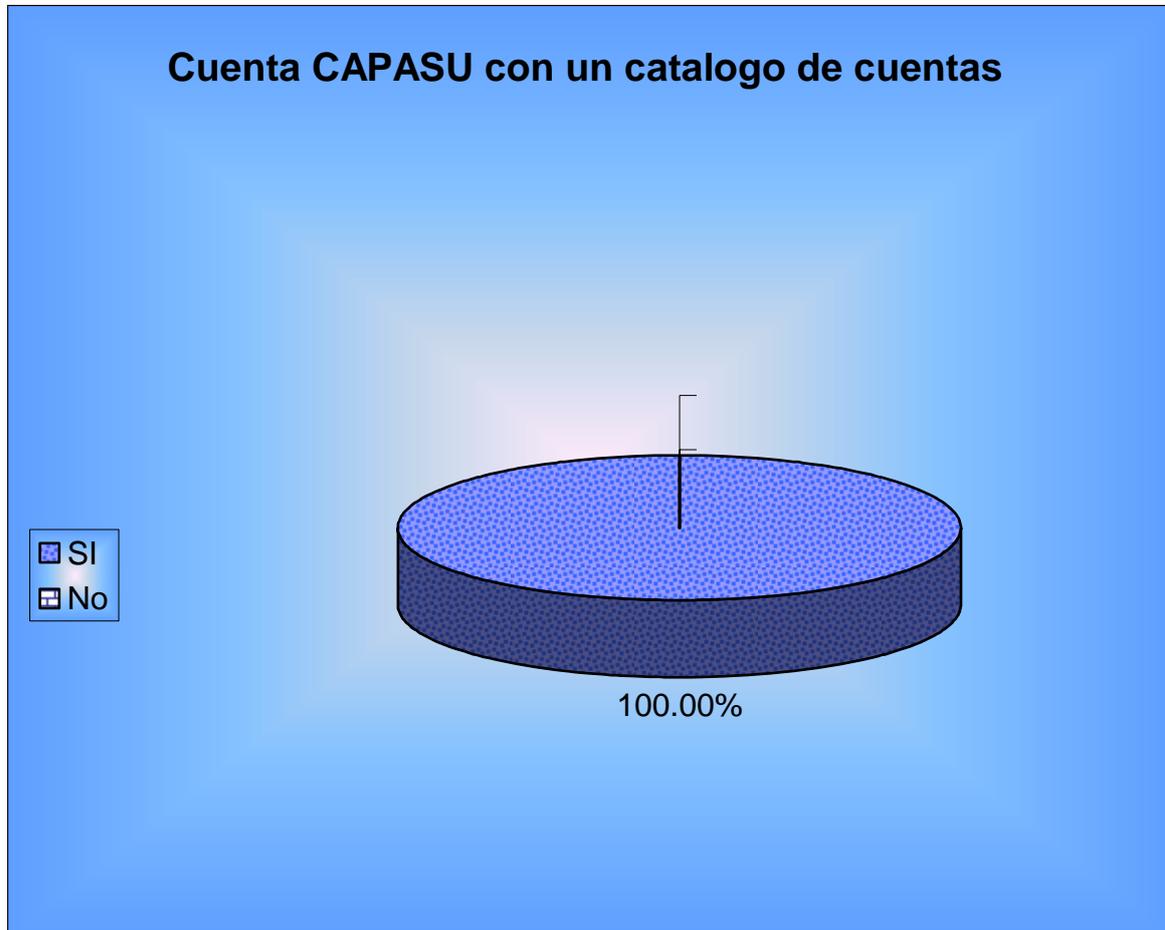


FUENTE: Elaboración propia en base a la investigación de campo, 2008.

El 70% (6 personas) comenta que se respeta el nivel jerárquico en un 100% ya que saben cuales son las líneas de autoridad y por lo tanto cada persona sabe el nivel que se tiene en el puesto desempeñado. El 30% restante (3 personas) dicen que el nivel jerárquico se respeta en un 80%, debido a que en ocasiones se brincan las líneas de autoridad y algunas personas quieren tener el mismo nivel que otras y por lo tanto no están respetando el nivel que tiene cada una de las personas que se encuentran en el área de Contabilidad y Finanzas de CAPASU, puesto que se les indica su nivel en el organigrama que hay en dicha área.

II.- ESTRUCTURA CONTABLE

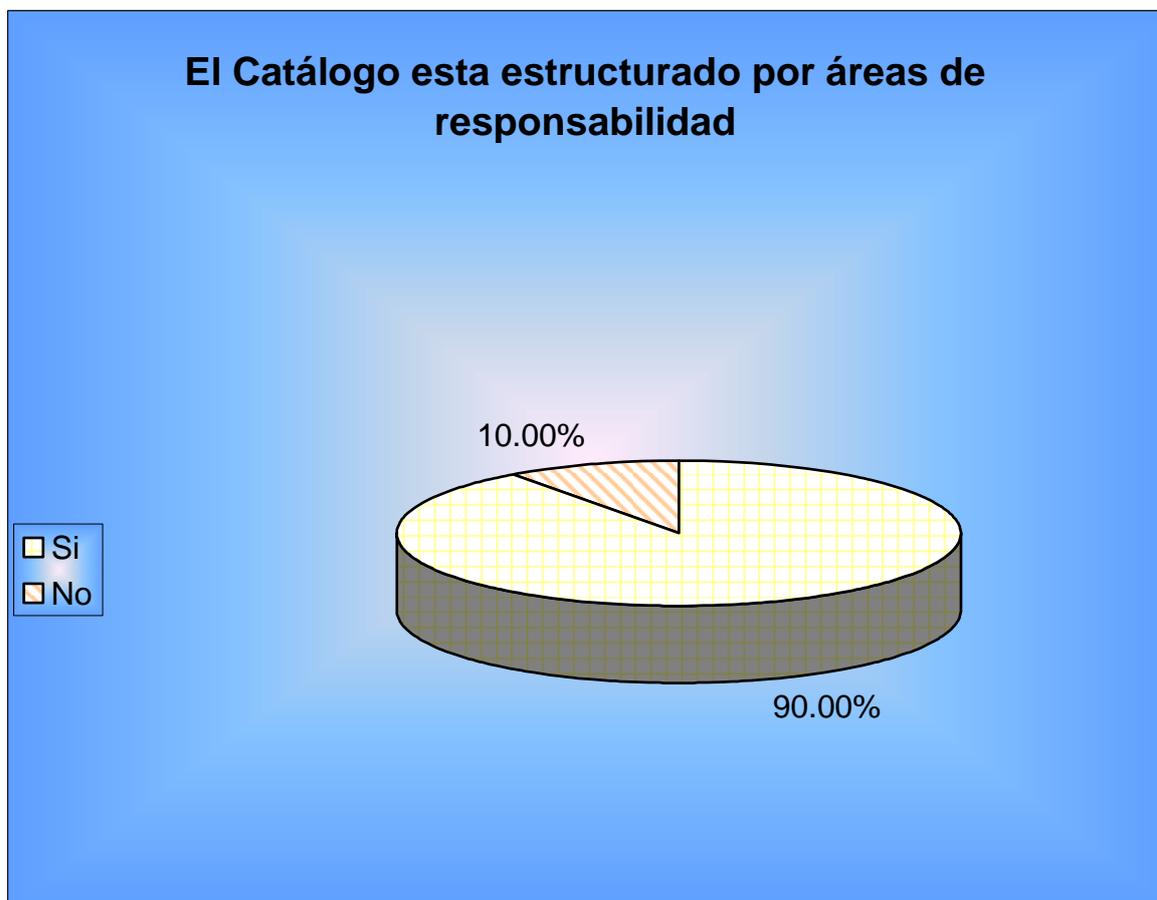
GRÁFICA 1



FUENTE: Elaboración propia en base a la investigación de campo, 2008.

El área de Contabilidad y Finanzas de la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado de Uruapan (CAPASU) si tiene un catalogo de cuentas con el cual se registran todos los movimientos que realiza el organismo, con la finalidad de llevar un buen control detallado de cada una de las cuentas que se utilizan para la contabilización de las partidas o movimientos.

GRÁFICA 2



FUENTE: Elaboración propia en base a la investigación de campo, 2008.

El 90% de las personas que conforman el área de contabilidad y finanzas comenta que el catalogo de cuentas se estructura por áreas de responsabilidad ya que en cada área (10 áreas) del organismo operador generan ingresos, egresos, costos y los cuales se deben de registrar por dicha área que los está generando; por lo que el catalogo se estructura de esta manera para saber y determinar que monto de ingresos o gastos está generando el área y así poder tomar una decisión adecuada para llegar al objetivo del organismo. El 10% restante del área de comento que no sabia como se estructuraba el catalogo.

La pregunta tres del cuestionario es en donde mencionan algunos reportes que se realizan en el Área de Contabilidad y Finanzas, y quien los realiza. A continuación de detallan dichos reportes:

- Flujos de Efectivo del Sistema
- Ingresos Año 2008 según Estructura del POA (Programa Operativo Anual)
- Comparativo de Ingresos del POA ejercido 2008
- Costos del Sistema
- Balanza de comprobación
- Proyección de Ingresos, Egresos y Costos
- POA Estimado-Real (% de Variaciones) de Costos, Ingresos y Egresos
- Costos Específicos
- Costos Específicos Acumulados
- Estado de Resultados
- Balance General
- Nomina

Estos son algunos de los reportes que se realizan en esta área, las personas que los realizan son la subdirectora administrativa, la jefa del área; los jefes de otras áreas del organismo le pasan información para que se realicen dichos reportes ya que se necesita información de las demás áreas para poder elaborarlos. En ocasiones estos reportes son elaborados por el personal del área de contabilidad y finanzas cuando la subdirectora administrativa no alcanza y autoriza que los realicen pero la encargada de elaborarlos es la subdirectora administrativa y deben de ir autorizados por ella, para cualquier duda o aclaración que se tenga en el contenido de estos reportes, sea atendida por la subdirectora, ya que son reportes de suma importancia para el organismo.

GRÁFICA 3

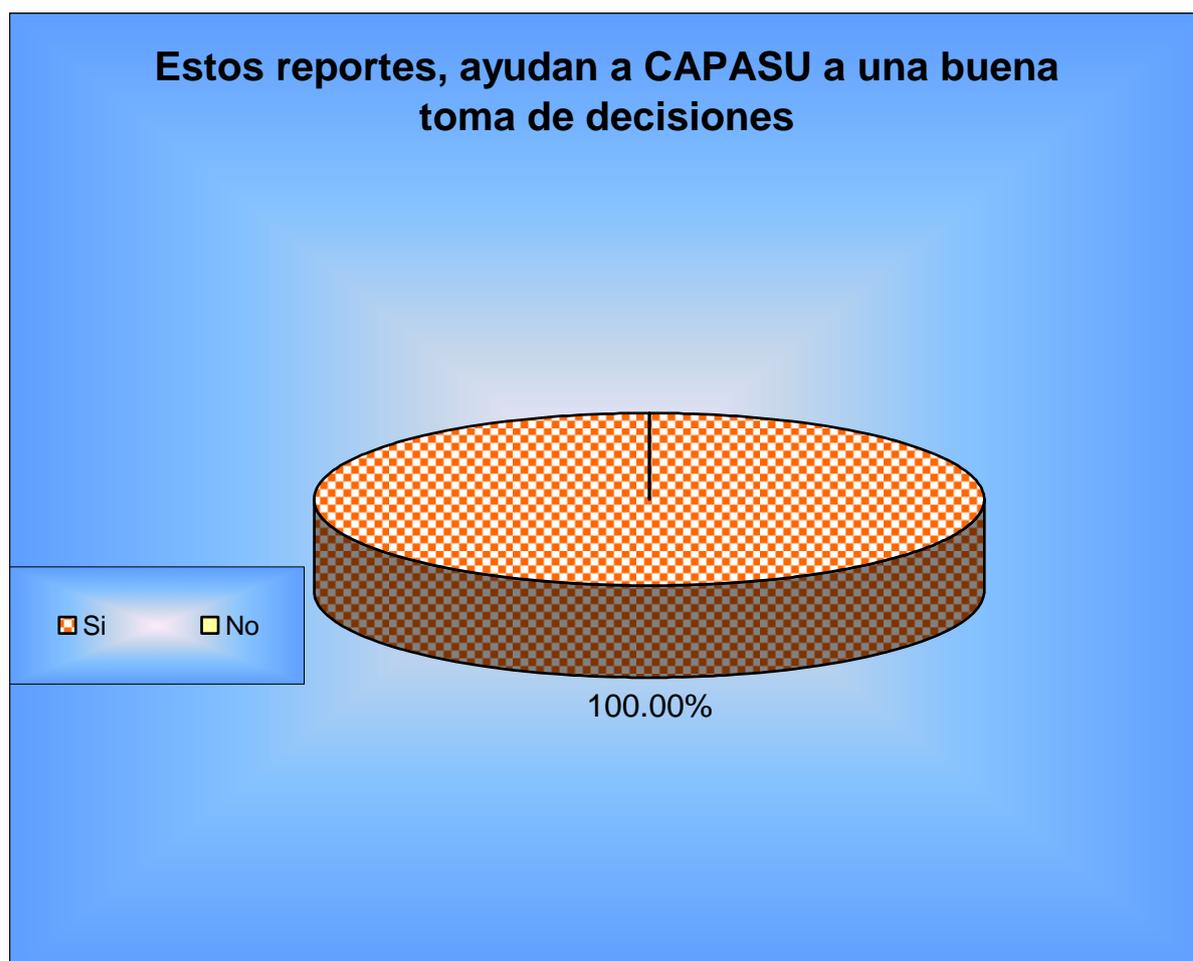


FUENTE: Elaboración propia en base a la investigación de campo, 2008.

Las nueve personas que conforman el área de contabilidad y finanzas dijeron que los reportes que realizan se hacen cada mes y cada año, y cuando la dirección les solicite un reporte semanal, pues lo realizan de esta forma; de tal manera que cada que se solicite información a un periodo determinado se realizan el reporte a esa fecha. Los reportes mencionados los realizan de forma mensual ya que cada mes se hace la junta de gobierno y el Director General de CAPASU lleva dichos informes a la junta informando de la situación que lleva el

organismo. Y al igual que todos los organismos también se hacen los reportes anuales que necesita el organismo para determinar su situación financiera.

GRÁFICA 4



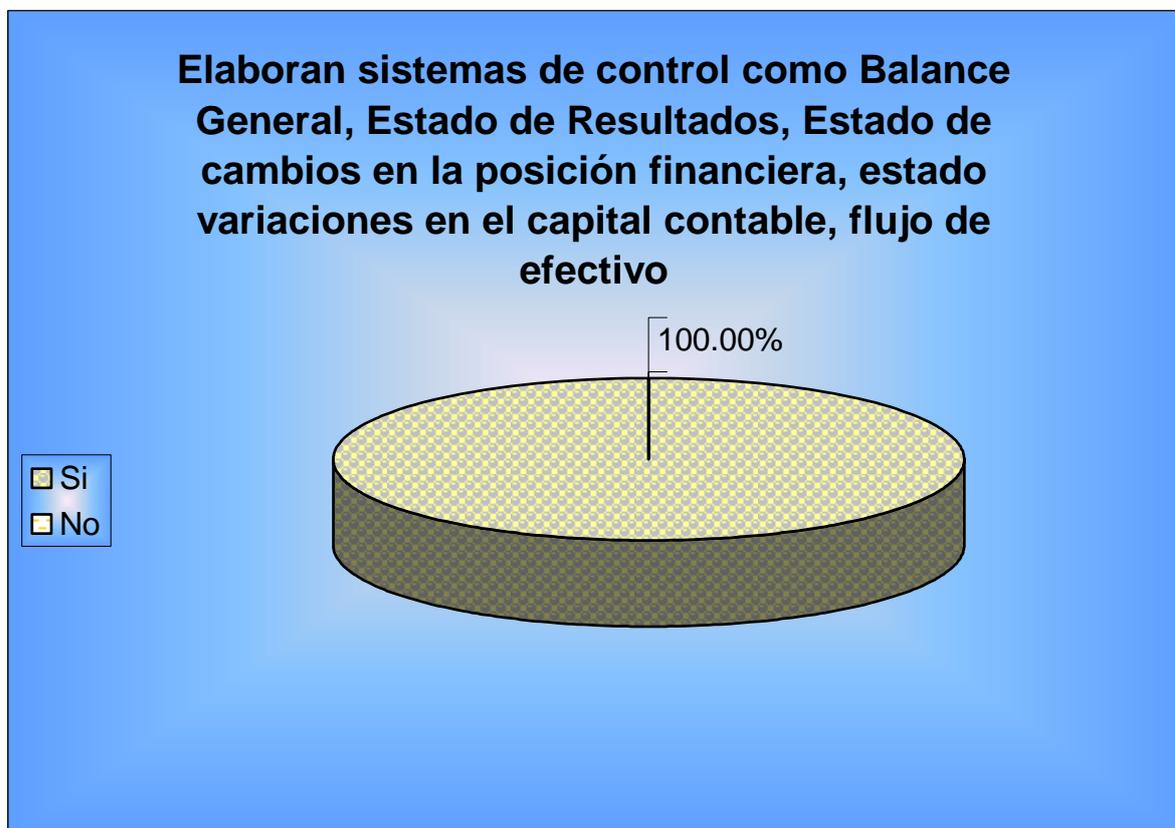
FUENTE: Elaboración propia en base a la investigación de campo, 2008.

Como podemos observar gráficamente el 100% del personal del área de contabilidad y finanzas respondieron que todos los reportes que realizan en dicha área son y ayudan para la toma de decisiones del organismo ya que en las juntas

de gobierno en donde se exponen los reportes se analizan todas las operaciones como los ingresos, gastos, costos que realiza el organismo y hacia donde se dirigen y canalizan las aportaciones e ingresos que obtiene a través de los servicios que ofrece el organismo operador; y todos estos puntos que se tocan en dicha junta de gobierno se detallan en los reportes que realiza el área, por lo que deben de tener una confiabilidad y veracidad en sus resultados para una muy buena toma de decisiones, ya que CAPASU sigue su curso en sus proyectos basándose en los resultados que se obtienen en dichos reportes.

También comentaron que dichos reportes se realizan conforme a los principios de contabilidad ya que es un organismo que realiza todas sus operaciones contables y financieras tomando en cuenta cada uno de los principios contables y apegándose a cada uno de ellos con la finalidad de que su información financiera sea apta y confiable para una buena toma de decisiones del organismo, ya que CAPASU plantea sus proyectos a corto y a largo plazo tomando en cuenta los resultados que arrojan todos los reportes que se realizan en el área de contabilidad y finanzas de dicho organismo.

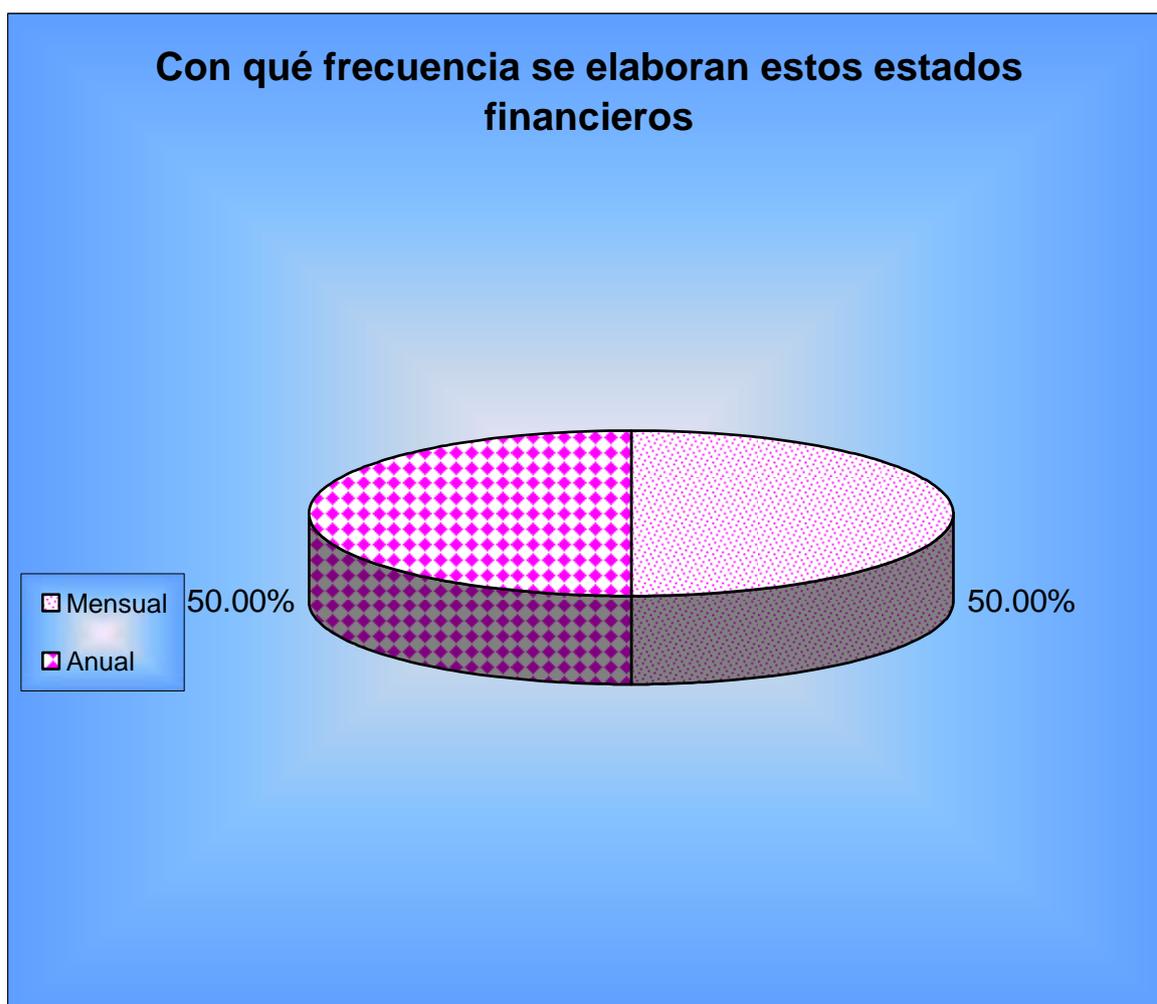
GRÁFICA 5



FUENTE: Elaboración propia en base a la investigación de campo, 2008.

Las nueve personas (100%), como se observa en la gráfica, del área de contabilidad y finanzas de CAPASU, respondieron que si elaboran todos estos sistemas de control, ya que la Comisión de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Uruapan (CAPASU) como otras empresas, necesita y tiene que elaborar todo tipo de reportes que muestren financieramente como se encuentra el organismo en un periodo determinado, por lo que estos sistemas de control los tiene que elaborar el organismo operador y los elabora de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

GRÁFICA 6



FUENTE: Elaboración propia en base a la investigación de campo, 2008.

Los Estados Financieros se elaboran mensualmente y anualmente, como podemos observar en el gráfico que es la misma cantidad, ya que como anteriormente se mencionaba, estos estados financieros se tienen que entregar al Director General de CAPASU para que él los presente en la junta de gobierno que se realizan cada mes o si se llega a posponer dicha junta para el siguiente mes, se tienen que llevar los reportes y los estados financieros de cada mes del organismo.

El representar gráficamente el resultado del cuestionario aplicado al área de Contabilidad y Finanzas de la Comisión de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Uruapan (CAPASU) se observa la problemática que se tiene en las estructuras administrativa y contable del área o las posibles anomalías que se pudieran ocasionar dando un mal resultado al organismo si no se llegan a solucionar dichas anomalías.

Estudiando detalladamente, por medio del cuestionario, las entrevistas, preguntas al personal y por medio de la observación se determinaron las siguientes anomalías encontradas en la estructura administrativa-contable del área en estudio:

- No se respeta al 100% el nivel jerárquico
- No existe un manual de análisis de puestos del área
- Duplicidad en actividades y funciones entre el personal
- Falta de comunicación
- En ocasiones realizan las actividades y funciones como desean, sin respetar los parámetros establecidos.
- No hay responsabilidad en la realización de algunos reportes.
- No se respetan al 100% las políticas
- No están por escrito las actividades y funciones por cada personal del área, están por puesto.
- La planeación de los recursos no se realiza en la fecha establecida.
- En ocasiones no se entregan los reportes en las fechas especificadas.
- Falta de soporte en alguna documentación.

- Valorar las capacitaciones que les otorga el organismo al personal del área, por que algunas personas no las valoran y por lo tanto esto ocasiona que no estén al 100% en su rendimiento.
- Existen tiempos muertos con algunos de los integrantes del área como el ir con personal de otro departamento a dar un aviso, llevar o recoger papeles, y se quedan horas platicando dicho personal; también cuando van a hacer su café a la cocina, algunos de los auxiliares y se ponen a platicar y tardan demasiado tiempo.
- Falta de rendimiento en el personal.
- Tener responsabilidad de acuerdo al puesto que se tenga en el área, ya que en ocasiones algunas de las personas del área no se responsabilizan de los actos que son consecuencia de sus acciones por tener más rango de autoridad.
- Falta de control en la elaboración de documentos y reportes como en la nómina, el POA, los ingresos del sistema, egresos del sistema, etc.
- Existe desorganización en las funciones, actividades del personal.
- Falta de aportación de ideas, propuestas, resoluciones entre el personal.

Estos son varios puntos negativos que se observan en el área de contabilidad y finanzas de CAPASU los cuales hacen que sus actividades no funcionen al 100% y por lo tanto no haya un buen rendimiento en general del área dando como resultado el incumplimiento del objetivo que tiene la CAPASU. Estas anomalías son combatibles y se pueden resolver para que dicha área al igual que las demás

áreas del organismo ayuden a cumplir con los objetivos que tiene hacia la comunidad uruapense.

6.6.- Propuesta de Reestructuración Administrativa- Contable al área de Contabilidad y Finanzas de la Comisión de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Uruapan (CAPASU).

Principalmente para realizar y determinar mi propuesta de reestructuración me base en el estudio de las estructuras que actualmente tiene el área de Contabilidad y Finanzas de CAPASU; generalmente observe por medio de las preguntas del cuestionario y las entrevistas con el Director General que existen algunos puntos negativos que impiden el desempeño correcto de las actividades y la elaboración y entrega de los reportes; el proponer mi idea es con la finalidad de que se corrijan y se desempeñen de la mejor manera posible todas las funciones y actividades que se realicen en esta área.

Actualmente como se detallo anteriormente laboran en esta área 9 personas que son la subdirectora administrativa, la jefa de contabilidad y finanzas, los seis auxiliares y la secretaria, así es como esta compuesta el área de contabilidad y finanzas, las cuales tienen que realizar correctamente sus labores ya que sus resultados son parte fundamental para que el organismo tome sus decisiones. Lamentablemente los puntos negativos que existen en esta área perjudican al organismo en general por lo importante que es el resultado de las acciones que ahí se realicen. Los puntos negativos que observe se basan

principalmente en que no hay un manual de análisis de puestos, esto ocasiona que no exista un interés por parte del trabajador ya que no tiene muy bien establecido cual es el papel que ahí desempeña y por lo tanto esto ocasiona falta de interés, aportación de ideas, entusiasmo, organización, planeación, etc. por parte del trabajador hacia lo que está realizando.

Mi propuesta se basa principalmente en que todo el personal del área de contabilidad y finanzas de CAPASU tenga una buena organización en sus labores para que realicen correctamente las actividades que realizan, tomando en cuenta que son personas que tienen la capacidad y el conocimiento para hacerlo, por lo que mi propuesta es el realizar un análisis de puestos de las nueve personas de dicha área, para que tengan detalladamente cuales van hacer sus actividades y responsabilidades que tenga en su puesto, ya que esto fue lo que más se comento en dicha área, que al contar con un análisis de puestos tendrían un mejor resultado en sus labores.

Esto ayudará administrativa y contablemente al organismo ya que teniendo sus labores por cada persona que integra el área, se manejará un orden en la elaboración de los reportes contables que ahí se realizan. Este análisis tendrá la finalidad de desarrollar todas las actividades que puede realizar una persona dentro del área, haciéndose responsable de su trabajo y cumpliendo con todos los requisitos que se necesiten para que sea la persona apta para el puesto, ayudando así a lograr y cumplir el objetivo que tiene CAPASU que es el de realizar y aportar el mejor servicio con la mejor calidad a la comunidad de Uruapan Michoacán.

A continuación se desarrolla el análisis de las nueve personas que laboran en el área de Contabilidad y Finanzas de CAPASU:

ANÁLISIS DE PUESTOS (1)				
			SINDICALIZADO	CONFIANZA
TÍTULO DEL PUESTO:	SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO			
UBICACIÓN FÍSICA:	OFICINA	OFICINA EXTERNA	CAMPO	OTRO _____
UBICACIÓN JERÁRQUICA:	<pre> graph TD A[Junta de Gobierno] --- B[Director General] B --- C[Subdirector Administrativo] </pre>			
EMPLEADOS BAJO SUS ÓRDENES:	8 (ocho)			
DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS BAJO SUS ÓRDENES:				
1 Jefe del Depto. De Comercialización 1 Jefe del Depto. De Catastro. 1 Jefe del Depto. De Contabilidad y Finanzas. 1 Jefe de Oficina de Recursos y Servicios Generales. 1 Jefe de Oficina de Recursos Humanos. 1 Jefe de Oficina de Cómputo y Sistemas. 1 Secretaria 1 Auxiliar				
ESTILO DE COMUNICACIÓN Y CONTACTOS PERMANENTES				
✓ INTERNOS :	SI	No	Descripción :	
Nivel Jerárquico Superior: (Jefes)				
Miembros de la Junta de Gobierno, Director General				
Mismo Nivel Jerárquico: (Compañeros de Trabajo).				
Subdirector Técnico, y de otras áreas del Organismo Operador, p. ej.; Difusión Social, Saneamiento, Cultura del Agua, Jurídico, etc.				
Nivel Inferior Jerárquico: (Subordinados).				
Jefes de Departamento, Jefes de oficina, Supervisores, Auxiliares, Fontaneros, Ayudantes, etc.				
✓ EXTERNOS	SI	NO	Descripción: Usuarios, Funcionarios, Público en General.	
NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:				1 (una)
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:				
Administrar los recursos humanos, materiales y financieros de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por el Organismo Operador, a fin de contribuir a la recaudación del Ingreso necesario para cubrir los costos del				

Organismo, así mismo proporcionar los recursos humanos, materiales y servicios generales para llevar a cabo los trabajos del Organismo y brindar la información necesaria para la toma de decisiones.

RESPONSABILIDADES:

Manejo de recursos financieros, humanos y materiales. Mobiliario y Equipo de Oficina, manejo de Información confidencial, control de presupuestos, y logro de Objetivos.

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DEL PUESTO:

Actividades Diarias:

- Supervisar y elaborar la información que se envía al Director General.
- Revisión y autorización de incidencias del recurso humanos.
- Revisión de correspondencia y documentación relacionada con la subdirección administrativa.
- Revisión y autorización de saldos y movimientos bancarios, ingresos y pagos del organismo.
- Atender y resolver los problemas administrativos del personal que requiera su intervención.
- Atención a Usuarios, empleados, proveedores, funcionarios, etc.
- Elaboración y supervisión de proyectos de trabajo.
- Supervisión de compras y adquisiciones.
- Supervisar la vigilancia, limpieza y mantenimiento de las instalaciones del Organismo.

Actividades Periódicas:

- Supervisión y control de pago a proveedores (semanal).
- Supervisar los programas de trabajo periódicos de cada área de trabajo y su avance (mensual).
- Supervisión y pago vía electrónica de nominas (Quincenal).
- Elaborar informe Financiero y Comercial, sobre las actividades realizadas por la Subdirección Administrativa y los departamentos a su cargo (mensual, y anual)
- Participar en la elaboración del Programa Operativo Anual.
- Participar en la elaboración del Esquema Tarifario (anual).
- Asistir a reuniones de la Junta de Gobierno (ordinarias y extraordinarias)
- Atender auditorias y revisiones de la Auditoria Superior de Michoacán (anual).
- Verificar el cumplimiento de Obligaciones Fiscales (anual y mensual).
- Supervisar y revisar el levantamiento del Inventario de activo fijo y materiales (semestralmente).

Actividades Eventuales:

- Asistir a reuniones fuera de la Ciudad.
- Asistir a reuniones de trabajo, a colonias, grupos, ayuntamiento.
- Asistir a capacitaciones dentro y fuera de la Ciudad.

- Presentar diversos informes solicitados relacionados con la Administración del Organismo.
- Realizar contratación de personal en coordinación con la Dirección General.
- Realizar cualquier función análoga al puesto que sea encomendada por la Dirección General, necesaria desarrollar para el adecuado funcionamiento del Organismo.

PERFIL DEL PUESTO					
EXPERIENCIA REQUERIDA: Dos años en puesto similar o equivalente.					
ESCOLARIDAD:		Licenciatura o Mayor Grado en Contaduría Pública, Administración, o Carrera Similar.			
HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS: Administración y Contabilidad, Controlaría, Manejo de Personal, Relaciones publicas y humanas, Capacidad de trabajo bajo presión.					
ESFUERZO FISICO	Bajo	ESFUERZO MENTAL	Alto	RIESGO DE TRABAJO	Medio

CARACTERISTICAS FISICAS					
EDAD:	Mayor de 28 años	SEXO	FEMENINO	MASCULINO	INDISTINTO
ESTADO CIVIL:	SOLTERO	CASADO	INDISTINTO		
OTROS REQUERIMIENTOS: Disponibilidad de horario y para viajar fuera de la localidad.					
LICENCIA DE MANEJO:	SI	NO	TIPO: CHOFER		
			VEHICULAR		MOTOCICLETA
POSIBILIDADES DE VIAJAR:		SI		NO	
TRABAJAR POR TURNOS:		SI		NO	

ANÁLISIS DE PUESTOS (2)				
			SINDICALIZADO	CONFIANZA
TÍTULO DEL PUESTO:	JEFE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS			
UBICACIÓN FÍSICA:	OFICINA	OFICINA EXTERNA	CAMPO	OTRO _____
UBICACIÓN JERÁRQUICA:				
<pre> graph TD DG[DIRECTOR GENERAL] --> ST[SUBDIRECCION TECNICA] DG --> SA[SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA] SA --> JCF[JEFE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS] </pre>				
EMPLEADOS BAJO SUS ÓRDENES:	5			
DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS BAJO SUS ÓRDENES:				
2 Auxiliares Contables de Ingresos 2 Auxiliares Contables de Egresos 1 Encargado de Manejo de Valores.				
ESTILO DE COMUNICACIÓN Y CONTACTOS PERMANENTES				
✓ INTERNOS :	SI	No	Descripción :	
Nivel Jerárquico Superior: (Jefes)				
Subdirector Administrativo y Director General				
Mismo Nivel Jerárquico: (Compañeros de Trabajo).				
Jefes de departamento.				
Nivel Inferior Jerárquico: (Subordinados).				
Auxiliares contables.				
✓ EXTERNOS	SI	NO	Descripción:	
NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:			1 (una)	
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:				
Responsable de la información contable generada, de la presentación del informe de la cuenta pública, de los pagos de impuestos, cuotas patronales, RCV e INFONAVIT. Así como de la aclaración de las observaciones emitidas por las diferentes auditorías que nos realicen.				
RESPONSABILIDADES:				
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el trabajo de los auxiliares contables. • Revisar el informe de ingresos diarios. • Actualizar el expediente de Obra Pública, con todo el soporte documental. • Hacer flujo de efectivo. 				

- Hacer oficios y preparar información para entregar la cuenta publica a la Auditoria Superior de Michoacán y al H. Ayuntamiento de Uruapan.
- Preparar información para el pago de los impuestos.
- Preparar la información que nos requiera el SAT para las devoluciones de IVA.
- Redactar las aclaraciones de las Auditorias y preparar todo el soporte documental para solventar las observaciones que nos hagan.
- Aclarar requerimientos del SAT, del INFONAVIT, del IMSS, y de la Oficina de Rentas del Estado.
- Llevar un control de los archivos de pagos de impuestos, de declaraciones Anuales, de solicitudes de devoluciones de IVA, de devoluciones de Derechos de Aguas Nacionales y de casos de riesgos de trabajo calificados.

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DEL PUESTO:

- Actividades Diarias:**
- Preparar el rol de trabajo.
 - Coordinar el trabajo de los auxiliares contables.
 - Revisar el informe de ingresos diarios.
 - Actualizar el expediente de Obra Publica, con todo el soporte documental.
 - Llevar un control de los archivos de pagos de impuestos, de declaraciones Anuales, de solicitudes de devoluciones de IVA, de devoluciones de Derechos de Aguas Nacionales y de casos de riesgos de trabajo calificados.

- Actividades Periódicas:**
- Hacer flujo de efectivo.
 - Presentar el informe de la cuenta Publica a la Auditoria Superior y al H. Ayuntamiento de Uruapan.
 - Redactar las aclaraciones de las Auditorias y preparar todo el soporte documental para solventar las observaciones que nos hagan.
 - Preparar la información que nos requiera el SAT para las devoluciones de IVA.
 - Aclarar requerimientos del SAT, del INFONAVIT, del IMSS, y de la Oficina de Rentas del Estado.
 - Preparar información para el pago de los impuestos

- Actividades Eventuales:**
- Coordinar el trabajo para la elaboración de pagos de diferencias de IMSS, RCV e INFONAVIT, por dictámenes realizados.
 - Preparar información que se requiera para la apertura de créditos o financiamientos de la CAPASU.
 - Asistir a cursos de Capacitación.

PERFIL DEL PUESTO					
EXPERIENCIA REQUERIDA: 3 años en puesto similar.					
ESCOLARIDAD: Licenciatura en Contabilidad, Titulado.					
HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS: Habilidad para coordinar el trabajo de auxiliares contables. Capacidad para preparar y analizar información financiera y contable de entidades gubernamentales. Habilidad para el análisis de Leyes y reglamentos. Conocimientos de computación, ideal que conozca paquetes contables, de nominas, y uso basico de Excel y Word.					
ESFUERZO FISICO	Bajo	ESFUERZO MENTAL	Alto	RIESGO DE TRABAJO	Bajo

CARACTERISTICAS FISICAS					
EDAD:	18-35	SEXO:	FEMENINO	MASCULINO	INDISTINTO
ESTADO CIVIL:	SOLTERO		CASADO		INDISTINTO
OTROS REQUERIMIENTOS: Tener un alto grado de responsabilidad, Carácter adaptable a las diferentes situaciones del trabajo, Habilidad para el manejo de situaciones de conflicto, y capacidad para trabajar jornadas continuas bajo presión.					
LICENCIA DE MANEJO:	SI	NO	TIPO:		
			VEHICULAR		MOTOCICLETA
POSIBILIDADES DE VIAJAR:			SI		NO
TRABAJAR POR TURNOS:			SI		NO

ANÁLISIS DE PUESTOS (3)				
			SINDICALIZADO	CONFIANZA
TÍTULO DEL PUESTO:	AUXILIAR CONTABLE "A" / ÁREA DE INGRESOS (MANEJO DE VALORES EN EFECTIVO)			
UBICACIÓN FÍSICA:	OFICINA	OFICINA EXTERNA	CAMPO	OTRO _____
UBICACIÓN JERÁRQUICA:				
<pre> graph TD A[JEFE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS] --- B[AUXILIAR CONTABLE "A" / AREA CONTABILIDAD (CONTABILIZA EGRESOS)] A --- C[AUXILIAR CONTABLE "A" / AREA CONTABILIDAD (CONTABILIZA NOMINAS Y PREV. SOC.)] A --- D[AUXILIAR CONTABLE "A" / AREA DE INGRESOS (MANEJO DE VALORES)] A --- E[AUXILIAR CONTABLE "A" / AREA DE INGRESOS (CONTABILIZA INGRESOS)] </pre>				
EMPLEADOS BAJO SUS ÓRDENES:	Ninguno			
DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS BAJO SUS ÓRDENES: Ninguno				
ESTILO DE COMUNICACIÓN Y CONTACTOS PERMANENTES				
✓ INTERNOS :	SI	No	Descripción :	
Nivel Jerárquico Superior: (Jefes) Jefe de contabilidad y finanzas				
Mismo Nivel Jerárquico: (Compañeros de Trabajo). Auxiliar de ingresos y de egresos				
Nivel Inferior Jerárquico: (Subordinados). Ninguno				
✓ EXTERNOS	SI	NO	Descripción:	
NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:				1 (una)
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO: Recepción, resguardo y envío de valores en efectivo al banco.				
RESPONSABILIDADES:				
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir el efectivo a los cajeros • Revisar los arqueos y reportes de los cajeros • Preparar diariamente el deposito para enviar el efectivo al banco, a mas tardar a las 14:30 • Elaborar informe diario de ingresos. • Entregar al encargado de contabilizar ingresos, los arqueos y reportes de los cajeros debidamente firmados y soportados con las fichas de depósito para la elaboración de la póliza de ingresos. • Hacer reporte mensual de los importes de saneamiento cobrados en los centros de cobro. • Recuperar los importes de los cheques devueltos de los usuarios. 				

<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y archivar los folios y consecutivos de los recibos cobrados. • Revisar los saldos del reporte de ingresos diario, con los estados de cuenta bancarios.
DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DEL PUESTO:
Actividades Diarias: <ul style="list-style-type: none"> • Recepción del efectivo a los cajeros tanto de oficina como de módulos de cobro. • Revisar los arqueos de los cajeros. • Revisar los listados y los recibos emitidos por los cajeros. • Hacer reporte de ingresos diarios. • Preparar y enviar los valores en efectivo al banco. • Pedir a la dirección de seguridad pública el apoyo para el traslado de los valores.
Actividades Periódicas: <ul style="list-style-type: none"> • Revisar los saldos del reporte de ingresos, con los estados de cuenta bancarios. • Archivar los talones de los recibos emitidos por los cajeros.
Actividades Eventuales: <ul style="list-style-type: none"> • Llamar al banco para hacer aclaraciones de depósitos. • Llamar a usuarios para la recuperación de cheques devueltos.

PERFIL DEL PUESTO					
EXPERIENCIA REQUERIDA: 1 año en puesto similar.					
ESCOLARIDAD: Técnico en contabilidad.					
HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS: Habilidad para contar dinero en efectivo. Capacidad para analizar los reportes y arqueos emitidos por los cajeros. Conocimientos para realizar arqueos de caja. Tener conocimientos básicos de contabilidad y computación.					
ESFUERZO FÍSICO	Bajo	ESFUERZO MENTAL	Medio	RIESGO DE TRABAJO	Alto
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS					
EDAD:	18-35	SEXO:	FEMENINO	MASCULINO	INDISTINTO
ESTADO CIVIL:	SOLTERO		CASADO		INDISTINTO
OTROS REQUERIMIENTOS: Tener un alto grado de responsabilidad y honestidad, así como capacidad para trabajar bajo presión.					
LICENCIA DE MANEJO:	SI	NO	TIPO:		
			VEHICULAR		MOTOCICLETA
POSIBILIDADES DE VIAJAR:			SI		NO
TRABAJAR POR TURNOS:			SI		NO

ANALISIS DE PUESTOS (4)				
			SINDICALIZADO	CONFIANZA
TITULO DEL PUESTO:	AUXILIAR CONTABLE "A" / AREA DE INGRESOS (CONTABILIZA INGRESOS)			
UBICACIÓN FÍSICA:	OFICINA	OFICINA EXTERNA	CAMPO	OTRO _____
UBICACIÓN JERÁRQUICA:				
<pre> graph TD A[JEFE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS] --- B[AUXILIAR CONTABLE "A" / AREA CONTABILIDAD (CONTABILIZA EGRESOS)] A --- C[AUXILIAR CONTABLE "A" / AREA CONTABILIDAD (CONTABILIZA NOMINAS Y PREV. SOC.)] A --- D[AUXILIAR CONTABLE "A" / AREA DE INGRESOS (MANEJO DE VALORES)] A --- E[AUXILIAR CONTABLE "A" / AREA DE INGRESOS (CONTABILIZA INGRESOS)] </pre>				
EMPLEADOS BAJO SUS ÓRDENES:	Ninguno			
DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS BAJO SUS ÓRDENES: Ninguno				
ESTILO DE COMUNICACIÓN Y CONTACTOS PERMANENTES				
✓ INTERNOS :	SI	No	Descripción :	
Nivel Jerárquico Superior: (Jefes) Jefe de contabilidad y finanzas				
Mismo Nivel Jerárquico: (Compañeros de Trabajo). Auxiliares de ingresos y auxiliares de Egresos.				
Nivel Inferior Jerárquico: (Subordinados). Ninguno				
✓ EXTERNOS	SI	NO	Descripción:	
NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:				1 (una)
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO: Ordenar, revisar, contabilizar y capturar en el sistema contable CONTPAQ, las pólizas de ingresos diarios, así como llevar un control de los folios y archivos de las mismas pólizas.				

RESPONSABILIDADES:				
<ul style="list-style-type: none"> Tener contabilizadas y capturadas todas las pólizas de ingresos a más tardar el día 10 de cada mes, así como el archivo de las mismas, con todo el soporte documental anexo y firmado. Hacer conciliación de saldos de los créditos de famsa y fonacot a más tardar el día 15 de cada mes. Tener al día el cuaderno de control de los folios de pólizas de ingresos. Revisar los saldos de las cuentas de centros de cobro y anticipos de usuarios. 				

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DEL PUESTO:
<p>Actividades Diarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Armar la póliza de ingresos con todo el soporte documental, como fichas de depósitos, arqueos, reportes de los cajeros, todo debidamente firmado. • Contabilizar la póliza en el formato de Excel. • Asignarle folio a las pólizas. • Capturar pólizas en el sistema contable. • Actualizar el cuaderno de folios de las pólizas de ingresos. • Actualizar el cuaderno de control de folios de los cheques.
<p>Actividades Periódicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer conciliación de los saldos de fonacot y famsa de todos los trabajadores de manera mensual. • Revisar el consecutivo de las pólizas de ingresos así como el soporte documental de las mismas, de forma mensual.
<p>Actividades Eventuales:</p> <p>Revisar los saldos de las cuentas deudoras de centros de cobro, así como los saldos de las cuentas de anticipos de usuarios.</p>

PERFIL DEL PUESTO
<p>EXPERIENCIA REQUERIDA: 1 año de experiencia, desarrollando actividades en contabilización de pólizas.</p>
<p>ESCOLARIDAD: Carrera técnica en contabilidad.</p>
<p>HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS: Habilidad para hacer y analizar registros contables, se requiere saber contabilidad básica y tener conocimientos para usar computadora de preferencia que haya trabajado con programas contables.</p>

ESFUERZO FISICO	Bajo	ESFUERZO MENTAL	Alto	RIESGO DE TRABAJO	Bajo
------------------------	------	------------------------	------	--------------------------	------

CARACTERÍSTICAS FÍSICAS					
EDAD:	18 a 35 años	SEXO:	FEMENINO	MASCULINO	INDISTINTO
ESTADO CIVIL:	SOLTERO	CASADO	INDISTINTO		
OTROS REQUERIMIENTOS: Capacidad para trabajar bajo presión, un alto grado de madurez, y gran capacidad para trabajar en equipo.					
LICENCIA DE MANEJO:	SI	NO	TIPO:		
			VEHICULAR		MOTOCICLETA
POSIBILIDADES DE VIAJAR:		SI		NO	
TRABAJAR POR TURNOS:		SI		NO	

ANÁLISIS DE PUESTOS (5)				
			SINDICALIZADO	CONFIANZA
TÍTULO DEL PUESTO:	AUXILIAR CONTABLE "A" / ÁREA DE CONTABILIDAD (CONTABILIZA EGRESOS)			
UBICACIÓN FÍSICA:	OFICINA	OFICINA EXTERNA	CAMPO	OTRO _____
UBICACIÓN JERÁRQUICA:				
<pre> graph TD A[JEFE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS] --- B[AUXILIAR CONTABLE "A" / AREA CONTABILIDAD (CONTABILIZA EGRESOS)] A --- C[AUXILIAR CONTABLE "A" / AREA CONTABILIDAD (CONTABILIZA NOMINAS Y PREV. SOC.)] A --- D[AUXILIAR CONTABLE "A" / AREA DE INGRESOS (MANEJO DE VALORES)] A --- E[AUXILIAR CONTABLE "A" / AREA DE INGRESOS (CONTABILIZA INGRESOS)] </pre>				
EMPLEADOS BAJO SUS ÓRDENES:	Ninguno			
DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS BAJO SUS ÓRDENES: Ninguno				
ESTILO DE COMUNICACIÓN Y CONTACTOS PERMANENTES				
✓ INTERNOS :	SI	No	Descripción :	
Nivel Jerárquico Superior: (Jefes) Jefe de contabilidad y Finanzas				
Mismo Nivel Jerárquico: (Compañeros de Trabajo). Auxiliares de ingresos y egresos				
Nivel Inferior Jerárquico: (Subordinados). Ninguno				
✓ EXTERNOS	SI	NO	Descripción:	
NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:			1 (una)	
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO: Contabilizar, capturar en el sistema CONTPAQ e imprimir, las pólizas de egresos y Diario de todas las operaciones del Organismo.				

- RESPONSABILIDADES:**
- Contabilizar y capturar en el sistema contable CONTPAQ, todas las pólizas de egresos, debiendo estar terminadas a más tardar el día 15 de cada mes.
 - Contabilizar y capturar en el sistema contable CONTPAQ, las pólizas de provisión de compras, de pagos a CNA, de movimientos del almacén, de movimientos de activos fijos, debiendo estar terminadas el día 15 de cada mes.
 - Imprimir todas las pólizas de egresos y revisar que tengan el soporte documental completo.
 - Imprimir los reportes para la elaboración de la declaración de impuestos a

<p>más tardar el día 16 de cada mes.</p> <ul style="list-style-type: none"> Imprimir los reportes financieros a más tardar el día 18 de cada mes.
DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DEL PUESTO:
<p>Actividades Diarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Contabilizar y capturar pólizas de egresos. Conseguir firmas o documentos que falte anexar a las pólizas de egresos.
<p>Actividades Periódicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hacer pólizas de Diario de las provisiones de CNA, de movimientos del almacén, de las compras y capturarlas en el sistema contable. Imprimir las pólizas de egresos ya que se realice el cierre de mes. Imprimir los reportes para la elaboración de la declaración de impuestos. Imprimir los reportes financieros.
<p>Actividades Eventuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisión de saldos de cuentas contables. Apoyo en diversas actividades cuando nos realizan auditorias.

PERFIL DEL PUESTO					
EXPERIENCIA REQUERIDA:					
1 año de experiencia en puesto similar					
ESCOLARIDAD:					
Técnico en contabilidad.					
HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS:					
Habilidad para hacer y analizar registros contables, conocimientos básicos de contabilidad y computación, de preferencia que haya trabajado con paquetes contables.					
ESFUERZO FISICO	Bajo	ESFUERZO MENTAL	Alto	RIESGO DE TRABAJO	Bajo

CARACTERISTICAS FISICAS					
EDAD:	18-35	SEXO:	FEMENINO	MASCULINO	INDISTINTO
ESTADO CIVIL:	SOLTERO	CASADO	INDISTINTO		
OTROS REQUERIMIENTOS:					
Alto grado de responsabilidad, capacidad para trabajar bajo presión, y facilidad para integrarse al trabajo en equipo.					
LICENCIA DE MANEJO:	SI	NO	TIPO:		
			VEHICULAR	MOTOCICLETA	
POSIBILIDADES DE VIAJAR:			SI	NO	
TRABAJAR POR TURNOS:			SI	NO	

ANÁLISIS DE PUESTOS (6)				
			SINDICALIZADO	CONFIANZA
TÍTULO DEL PUESTO:	AUXILIAR CONTABLE "A" / ÁREA DE CONTABILIDAD (CONTABILIZA NOMINAS Y PREV. SOC.)			
UBICACIÓN FÍSICA:	OFICINA	OFICINA EXTERNA	CAMPO	OTRO _____
UBICACIÓN JERÁRQUICA:				
<pre> graph TD A[JEFE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS] --- B[AUXILIAR CONTABLE "A" / AREA CONTABILIDAD (CONTABILIZA EGRESOS)] A --- C[AUXILIAR CONTABLE "A" / AREA CONTABILIDAD (CONTABILIZA NOMINAS Y PREV. SOC.)] A --- D[AUXILIAR CONTABLE "A" / AREA DE INGRESOS (MANEJO DE VALORES)] A --- E[AUXILIAR CONTABLE "A" / AREA DE INGRESOS (CONTABILIZA INGRESOS)] </pre>				
EMPLEADOS BAJO SUS ÓRDENES:	Ninguno			
DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS BAJO SUS ÓRDENES:	Ninguno			
ESTILO DE COMUNICACIÓN Y CONTACTOS PERMANENTES				
✓ INTERNOS :	SI	No	Descripción :	
Nivel Jerárquico Superior: (Jefes) Jefe de contabilidad y Finanzas				
Mismo Nivel Jerárquico: (Compañeros de Trabajo). Auxiliares de ingresos y egresos				
Nivel Inferior Jerárquico: (Subordinados). Ninguno				
✓ EXTERNOS	SI	NO	Descripción:	
NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:	1 (una)			
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO: Contabilizar y capturar en el sistema CONTPAQ las pólizas del pago de Nomina, así como la preparación de los pagos de IMSS, RCV e INFONAVIT, y envío de todos los movimientos de altas, bajas y modificaciones de salario de los trabajadores al IMSS.				

RESPONSABILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilizar y capturar en el sistema contable CONTPAQ, los pagos de Nomina, debiendo estar terminadas a más tardar el día 15 de cada mes. • Capturar en el Programa SUA todos los movimientos de altas, bajas, modificaciones de salario, incapacidades y ausentismos de los trabajadores para preparar el pago de IMSS, RCV e INFONAVIT, debiendo estar terminado el día 15 de cada mes.

<ul style="list-style-type: none"> • Archivar las pólizas de Nominas, de ingresos y de diario que se hayan hecho, con todo el soporte documental y firmas que requieran llevar. • Hacer en Excel el reporte de costos específicos.
DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DEL PUESTO:
Actividades Diarias: <ul style="list-style-type: none"> • Enviar al IMSS a través de Internet, los avisos de altas, bajas y/o modificaciones de salario del personal.
Actividades Periódicas: <ul style="list-style-type: none"> • Darle formato en Excel al archivo de Nominas que envía el departamento de Recursos Humanos • Contabilizar las nominas. • Capturar en el Programa Sua las incidencias del personal. • Preparar los pagos de IMSS, RCV e INFONAVIT. • Descargar de la pagina del IMSS las cedula emitidas para revisarlas contra el pago generado. • Hacer resumen mensual de los cheques que quedan pendientes de cobro.
Actividades Eventuales: <ul style="list-style-type: none"> • Preparar archivo en Excel con la información para la declaración anual de Retenciones. • Hacer pagos complementarios de IMSS, RCV e INFONAVIT cuando se modifican los salarios de los trabajadores. • Revisión de saldos de cuentas contables. • Apoyo en diversas actividades cuando nos realizan auditorias internas y externas.

PERFIL DEL PUESTO					
EXPERIENCIA REQUERIDA:					
1 año de experiencia en puesto similar					
ESCOLARIDAD: Técnico en contabilidad.					
HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS:					
Habilidad para hacer y analizar registros contables, conocimientos básicos de contabilidad y computación, de preferencia que haya trabajado con paquetes contables.					
ESFUERZO FISICO	Bajo	ESFUERZO MENTAL	Alto	RIESGO DE TRABAJO	Bajo

CARACTERISTICAS FISICAS					
EDAD:	18-35	SEXO:	FEMENINO	MASCULINO	INDISTINTO
ESTADO CIVIL:	SOLTERO		CASADO		INDISTINTO
LICENCIA DE MANEJO:	SI	NO	TIPO:		
			VEHICULAR		MOTOCICLETA
POSIBILIDADES DE VIAJAR:	SI			NO	
TRABAJAR POR TURNOS:	SI			NO	

ANÁLISIS DE PUESTOS (7)				
			SINDICALIZADO	CONFIANZA
TÍTULO DEL PUESTO:	AUXILIAR CONTABLE "A" / ÁREA DE CONTABILIDAD (CONCILIA SALDOS BANCARIOS)			
UBICACIÓN FÍSICA:	OFICINA	OFICINA EXTERNA	CAMPO	OTRO _____
UBICACIÓN JERÁRQUICA:				
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">JEFE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS</div> <div style="margin-left: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">AUX. CONTABLE "A" / AREA CONTABILIDAD</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">AUX. CONTABLE "A" / AREA CONTABILIDAD</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">AUX. CONTABLE "A" / AREA CONTABILIDAD</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">AUX. CONTABLE "A" / AREA DE INGRESOS</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">AUX. CONTABLE "A" / AREA DE INGRESOS</div> </div>				
EMPLEADOS BAJO SUS ÓRDENES:	Ninguno			
DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS BAJO SUS ÓRDENES: Ninguno				
ESTILO DE COMUNICACIÓN Y CONTACTOS PERMANENTES				
✓ INTERNOS :	SI	No	Descripción :	
Nivel Jerárquico Superior: (Jefes)				
Jefe de contabilidad y Finanzas				
Mismo Nivel Jerárquico: (Compañeros de Trabajo).				
Auxiliares de ingresos y egresos				
Nivel Inferior Jerárquico: (Subordinados). Ninguno				
✓ EXTERNOS	SI	NO	Descripción:	
NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:			1 (una)	
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:				
Concilia los saldos bancarios de todas las cuentas de cheques y de inversiones, asigna folios a las pólizas de cheque y lleva un control de la emisión de los mismos.				
RESPONSABILIDADES:				
<ul style="list-style-type: none"> • Conciliar todas las cuentas bancarias, tanto de cheques como de inversiones, debiendo estar conciliado a más tardar el día 16 de cada mes. • Mantener actualizado el cuaderno de control de la emisión de cheques. • Asignar folios a las pólizas de cheques emitidos. • Revisar el soporte documental de las pólizas de cheques y conseguir aquellos documentos y/o firmas que les falten. • Capturar en Excel las retenciones de IMSS de los trabajadores. • Hacer póliza de provisión de IMSS y capturarla en el sistema contable CONTPAQ. • Actualizar los expedientes de obra pública. 				

<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el archivo de pagos a CFE. • Archivar las pólizas de cheques en su consecutivo, debidamente foliadas y revisadas. • Capturar en el sistema de contabilidad, las pólizas de compra de gasolina. 					
DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DEL PUESTO:					
Actividades Diarias:					
<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el cuaderno de control de la emisión de cheques. • Revisar el soporte documental de las pólizas de cheque y conseguir los que les falte. • Foliar las pólizas de cheque y archivarlas. • Mantener actualizado el archivo y expediente de pagos de obra publica. • Mantener actualizado el archivo y expediente de pagos a CFE. • Capturar en el sistema contable, las pólizas de compra de gasolina. 					
Actividades Periódicas:					
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer pólizas de ingresos y diario por concepto de comisiones bancarias, cheques devueltos, traspasos bancarios e intereses obtenidos. • Hacer conciliaciones bancarias de todas las cuentas de cheques e inversiones. • Hacer resumen mensual de los cheques que quedan pendientes de cobro. • Hacer póliza de provisión de IMSS y capturarla en el sistema contable. 					
Actividades Eventuales:					
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en diversas actividades cuando nos realizan auditorias internas y externas. 					
PERFIL DEL PUESTO					
EXPERIENCIA REQUERIDA:					
1 año de experiencia en puesto similar					
ESCOLARIDAD: Técnico en contabilidad.					
HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS:					
Habilidad para elaborar y analizar registros contables; conocimientos básicos de contabilidad y computación, de preferencia que haya trabajado con paquetes contables.					
ESFUERZO FISICO	Bajo	ESFUERZO MENTAL	Alto	RIESGO DE TRABAJO	Bajo
CARACTERISTICAS FISICAS					
EDAD:	18-35	SEXO:	FEMENINO	MASCULINO	INDISTINTO
ESTADO CIVIL:	SOLTERO		CASADO		INDISTINTO
OTROS REQUERIMIENTOS:					
Alto grado de responsabilidad, capacidad para trabajar bajo presión, y facilidad para integrarse al trabajo en equipo.					
LICENCIA DE MANEJO:		SI	NO	TIPO:	
				VEHICULAR	MOTOCICLETA
POSIBILIDADES DE VIAJAR:			SI		NO
TRABAJAR POR TURNOS:			SI		NO

ANÁLISIS DE PUESTOS (8)				
			SINDICALIZADO	CONFIANZA
TÍTULO DEL PUESTO:	Auxiliar Contable "B"			
UBICACIÓN FÍSICA:	OFICINA	OFICINA EXTERNA	CAMPO	OTRO _____
UBICACIÓN JERÁRQUICA:				
<pre> graph TD A[Junta de Gobierno] --- B[Director General] B --- C[Subdirector Administrativo] C -.- D[Auxiliar contable "B"] </pre>				
EMPLEADOS BAJO SUS ÓRDENES:	Ninguno			
DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS BAJO SUS ÓRDENES: Ninguno				
ESTILO DE COMUNICACIÓN Y CONTACTOS PERMANENTES				
✓ INTERNOS :	SI	No	Descripción :	
Nivel Jerárquico Superior: (Jefes) Director General, Subdirectores, Jefes de Departamento, Supervisores.				
Mismo Nivel Jerárquico: (Compañeros de Trabajo). Auxiliares, Secretarías, intendentes, inspectores, personal en General.				
Nivel Inferior Jerárquico: (Subordinados). Ninguno				
✓ EXTERNOS	SI	NO	Descripción: Usuarios, Funcionarios, Público en General.	
NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:				1 (una)
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO: Asistir y apoyar a la Subdirección Administrativa, en relación a controles internos relacionados al Padrón de Usuarios, así como el control de documentación y archivo de la Subdirección administrativa, relacionados con los departamentos de Catastro y Comercialización.				
RESPONSABILIDADES: Mobiliario y Equipo de Oficina, manejo de Información de reserva.				

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DEL PUESTO:
<p>Actividades Diarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de ajustes a cuentas por cobrar del Padrón de Usuarios, así como de la aplicación del Procedimientos las cuales deberán ajustarse a las políticas y lineamientos señalados por la Dirección General. • Revisión con la Subdirección Administrativa de casos específicos. • Dar seguimiento a casos específicos. • Realizar escritos relacionados con Observaciones, recomendaciones, aclaraciones, etc. Relacionados con la labor encomendada.
<p>Actividades Periódicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar informes semanales y mensuales de los controles encomendados. • Solicitar la inspección de casos específicos.
<p>Actividades Eventuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir a capacitaciones. • Asistir y apoyar en la preparación de diversos informes solicitados relacionados con la Administración del Organismo. • Realizar cualquier función análoga al puesto que sea encomendada por la Subdirección Administrativa, necesaria desarrollar para el adecuado funcionamiento del Organismo.

PERFIL DEL PUESTO					
EXPERIENCIA REQUERIDA:					
Un año en puesto similar o equivalente.					
ESCOLARIDAD:		Bachillerato Económico Administrativo, a nivel medio superior, o similar.			
HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS:					
Excelente presentación, Discreción y reserva sobre los asuntos de que tenga conocimiento, adecuado manejo de relaciones humanas, capacidad de trabajo bajo presión.					
ESFUERZO FISICO	Bajo	ESFUERZO MENTAL	Medio	RIESGO DE TRABAJO	Bajo

CARACTERÍSTICAS FÍSICAS					
EDAD:	Mayor de 20 años	SEXO	FEMENINO	MASCULINO	INDISTINTO
ESTADO CIVIL:	SOLTERO		CASADO		INDISTINTO
OTROS REQUERIMIENTOS:					
Disponibilidad de horario.					
LICENCIA DE MANEJO:	SI	NO	TIPO:		
			VEHICULAR		MOTOCICLETA
POSIBILIDADES DE VIAJAR:			SI		NO
TRABAJAR POR TURNOS:			SI		NO

ANÁLISIS DE PUESTOS (9)				
			SINDICALIZADO	CONFIANZA
TÍTULO DEL PUESTO:	Secretaría de la Subdirección Administrativa			
UBICACIÓN FÍSICA:	OFICINA	OFICINA EXTERNA	CAMPO	OTRO _____
UBICACIÓN JERÁRQUICA:				
<pre> graph TD A[Junta de Gobierno] --- B[Director General] B --- C[Subdirector Administrativo] C -.- D[Secretaria de la Sub. Admva.] </pre>				
EMPLEADOS BAJO SUS ÓRDENES:	Ninguno			
DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS BAJO SUS ÓRDENES: Ninguno				
ESTILO DE COMUNICACIÓN Y CONTACTOS PERMANENTES				
✓ INTERNOS :	SI	No	Descripción :	
Nivel Jerárquico Superior: (Jefes) Miembros de la Junta de Gobierno, Director General, Subdirectores, Jefes de Departamento, Supervisores.				
Mismo Nivel Jerárquico: (Compañeros de Trabajo). Auxiliares, Secretarías, intendentes, inspectores, personal en General.				
Nivel Inferior Jerárquico: (Subordinados). Ninguno				
✓ EXTERNOS	SI	NO	Descripción: Usuarios, Funcionarios, Público en General.	
NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:			1 (una)	
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO: Asistir y apoyar a la Subdirección Administrativa, en la elaboración de escritos, controles encomendados y atención personal y telefónica, así como el control de documentación y archivo de la Subdirección administrativa.				
RESPONSABILIDADES: Mobiliario y Equipo de Oficina, manejo de Información de reserva.				
DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DEL PUESTO:				
Actividades Diarias:				
<ul style="list-style-type: none"> • Atención personal y telefónica a trabajadores en general. 				

<ul style="list-style-type: none"> • Atención personal y telefónica a Usuarios y público en General. • Realizar las llamadas telefónicas que le solicite la Subdirección Administrativa. • Asistencia y control de Agenda diaria de la Subdirección Administrativa. • Recepción y control de facturas para pago de proveedores. • Control de chequeras y elaboración de cheques. • Elaboración de escritos indicados por la Subdirección Administrativa. • Revisar el servicio de aseo diario de la Oficina y el mantenimiento del equipo y mobiliario. • Control de archivo de la Subdirección Administrativa.
<p>Actividades Periódicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe de facturas por pagar, para programación de cheques (semanal) • Control e informe de vales y facturas de gasolina (semanal). • Solicitar y controlar papelería y material de oficina requeridos. • Preparar relación de facturas por pagar, para provisión de pasivo de Contabilidad.
<p>Actividades Eventuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir a capacitaciones. • Asistir y apoyar en la preparación de diversos informes solicitados relacionados con la Administración del Organismo. • Realizar cualquier función análoga al puesto que sea encomendado por la Subdirección Administrativa, necesaria desarrollar para el adecuado funcionamiento del Organismo.

PERFIL DEL PUESTO					
EXPERIENCIA REQUERIDA: Un año en puesto similar o equivalente.					
ESCOLARIDAD: Secretaria ejecutiva a nivel medio superior.					
HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS: Excelente presentación, Discreción y reserva sobre los asuntos de que tenga conocimiento, adecuado manejo de relaciones humanas, capacidad de trabajo bajo presión.					
ESFUERZO FISICO	Bajo	ESFUERZO MENTAL	Medio	RIESGO DE TRABAJO	Bajo

CARACTERISTICAS FISICAS					
EDAD:	Mayor de 20 años	SEXO	FEMENINO	MASCULINO	INDISTINTO
ESTADO CIVIL:	SOLTERO	CASADO		INDISTINTO	
OTROS REQUERIMIENTOS: Disponibilidad de horario.					
LICENCIA DE MANEJO:	SI	NO	TIPO:		
			VEHICULAR	MOTOCICLETA	
POSIBILIDADES DE VIAJAR:			SI	NO	
TRABAJAR POR TURNOS:			SI	NO	

De esta manera quedaría el análisis de puestos de las nueve personas que integran el área de contabilidad y Finanzas de CAPASU; como podemos observar en cada puesto están detalladas su ubicación jerárquica, la ubicación física, los empleados y puestos que están bajo las órdenes del puesto en estudio, la comunicación y los contactos que se tiene en el puesto tanto internos como los externos, la descripción del puesto, su responsabilidad como encargado del puesto, las actividades diarias, las periódicas, las eventuales, el perfil del puesto y las características del mismo, todos estos son puntos muy importantes, ya está muy bien especificado lo que se tiene y debe de hacer en el puesto y de igual manera que la persona que lo ocupa es apto para el mismo ya que se están requiriendo muchos requisitos importantes para el desarrollo del mismo dentro del organismo operador.

Este manual de organización ayudará mucho al personal del área de Contabilidad y Finanzas en sus estructuras de manera que ya están muy bien definidas sus actividades y responsabilidades por lo que tendrán que apegarse a cada una de estas actividades para que al realizar algún reporte tengan previsto sobre quien recaerá la responsabilidad de algún problema que surga por no llevar a cabo y de manera organizada su labor, puesto que requerían de dicho manual y ahora que se ha desarrollado el mismo tendrán que tomar en cuenta todo el contenido para que haya una armonía en el trabajo que desempeñen y que tengan las ganas de aportar, cada una de las personas de esta área, ideas, soluciones al cualquier tipo de problema que se les presente y no tratar de culpar a otros integrantes, si no dar la solución para así poder trabajar en equipo y llegar a cumplir con las metas y objetivos que se han trazado para que la Comisión de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Uruapan (CAPASU) sea un

organismo del cual todos sus integrantes lleven a cada domicilio de la población de Uruapan el mejor servicio con gran y mejor calidad que se merece el ciudadano.

Ya desarrollados los análisis de puestos del área de Contabilidad y Finanzas de CAPASU, se tiene una muy buena organización en las estructuras, puesto que dichos análisis aportan varios puntos positivos que ayudan a mejorar las labores en dicha área; A continuación se describen las ventajas de tener este manual de análisis de puestos:

- Mejor organización en las actividades
- Mayor responsabilidad
- No hay duplicidad de funciones y actividades
- Nivel jerárquico al 100% respetado
- Existe una mejor comunicación entre el personal
- No hay tiempos muertos
- Control en la elaboración de reportes
- Manejo adecuado de la documentación
- Mayor rendimiento del personal
- Aportación de ideas y soluciones a problemas
- Confiabilidad y veracidad en los resultados de los reportes contables que se realizan como en POA de los ingresos, egresos y costos, en los comparativos de lo real con lo estimado, en la captura de pólizas en el programa Contpaq, etc.
- Adquisición de conocimientos por las capacitaciones que se realizan.
- Coordinación en las tareas y labores encomendadas.

- Los reportes se entregan a la fecha indicada
- No más retrasos en la información que se debe de analizar para su entrega en la Junta de Gobierno.
- Armonía en el ambiente de trabajo
- Detección de los problemas generales hasta los más específicos
- Se alcanzan los objetivos propuestos en el área ayudando a cumplir con el objetivo general del organismo operador.
- Trabajo en equipo
- Información real, exacta, analítica, oportuna y puntual útil para la toma de decisiones.
- Eficiencia, eficacia y efectividad de las acciones del personal del área.
- Establecimientos de nuevas metas de trabajo

Como podemos observar todas estas son ventajas que ayudan al área de contabilidad y finanzas a llevar un mejor control y manejo de la información que ahí se realiza.

Otro punto importante es el manejo de bancos, lo cual resulta complicada para la persona que lo lleva ya que es mucha responsabilidad el manejar las cuentas y determinar los saldos actuales; por lo tanto investigue programas que le fueran de gran ayuda y utilidad al área de contabilidad y finanzas de CAPASU en cuanto al control de bancos y mi propuesta es la siguiente:

Hay un programa que se llama ASPEL-BANCO para DOS, que es un sistema de control bancario el cual permite el control automatizado de las cuentas

bancarias, ya sean de cheques, inversiones, cuentas de crédito, cuentas maestras, tarjetas de crédito, etc. con lo que provee a la empresa u organismo de un conocimiento real de saldos disponibles, ya que la información se actualiza al momento de capturarla. Permite la captura, emisión y cancelación de cheques por concepto (nómina, proveedores, impuestos, luz, renta, etc.) realizando la impresión del mismo o del cheque-póliza al momento de terminar su captura, en caso de que así se requiera. Además puede capturar cheques manuales y en tránsito. También introduce todos los movimientos distintos de cheques (depósitos, pagos de clientes, intereses, comisiones por manejo de cuentas, cargos por cheques devueltos, etc.) que afectan a las cuentas bancarias, actualizando automáticamente los saldos de las mismas. Programa los ingresos, hace traspasos entre cuentas de una misma empresa u organismo y actualizar los movimientos en tránsito; mediante una agenda integrada es posible programar pagos pendientes y pagos repetitivos.

Otra de las ventajas que tiene este programa es que a partir de un listado de los depósitos y pagos realizados durante un período es posible conciliarlos contra el estado de cuenta emitido por la institución bancaria, con sólo indicar cuáles movimientos del estado de cuenta se encuentran en el listado y registrar los que no estén para su posterior aclaración. También emite los reportes de diario de bancos, Flujo de Efectivo y pronósticos de ingresos y egresos, estadísticas de saldos finales o promedio.

Con este programa el área de Contabilidad y Finanzas tendrá un mejor control en bancos y así podrá tener todo en orden con información actualizada en los saldos de las cuentas que tiene el organismo, evitando así que cuando sea el día de depósito y pago de nómina no se tenga el saldo suficiente para cubrir este

gasto, si no de lo contrario que cuente con el saldo suficiente para cubrirlo y no detener pagos a los trabajadores por insuficiencia de fondos. Determinado de esta manera que la aplicación del programa es un buen recurso para aplicarse y tener la estructura contable muy bien organizada.

Esta propuesta de control de bancos es muy buena sugerencia, ya que en otros aspectos se llevan sistemas muy buenos y confiables que son adecuados para el organismo como en la elaboración de nómina se lleva el nomipaq que es un programa muy bueno para la determinación de de las percepciones, deducciones, faltas, IMSS, Incapacidades, etc. Por lo tanto en este punto solo puedo recomendar que se maneje adecuadamente el programa y se capturen correctamente los datos de los trabajadores para que no haya deficiencias y malos entendidos en el pago de la nómina, ya que en ocasiones ha habido fallas en el pago de la nómina, debido a que no se capturan bien los datos, o sea que esta irregularidad solamente es por falta de interés y orden en la captura de datos y no es que no se tenga el programa adecuado si no que no tienen una organización en la captura; por que el programa va muy bien acorde a las necesidades que tiene la Comisión de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Uruapa (CAPASU).

De igual manera puedo decir que el catalogo de cuentas que se maneja en el organismo esta muy bien estructurado de acuerdo a las diez áreas que se encuentran en el organismo; su estructura ayuda a la rápida localización de las diferentes cuentas, es fácil de comprender. Las ventajas que tiene dicho catalogo son: que constituye una norma escrita de carácter permanente que limita errores

de clasificación, sirve para unificar el criterio de quienes lo manejan, constituye una guía, su manejo no requiere personal de alta especialización contable. Por lo tanto puedo decir que el catalogo de cuentas que maneja CAPASU es una muy buena herramienta que tiene para el manejo de sus cuentas.

El área de Contabilidad y Finanzas de la Comisión de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Uruapan (CAPASU) tiene sus anomalías en sus estructuras, como pudimos observar, pero dichas anomalías son detectadas y de fácil corrección, siempre y cuando el personal que conforma el área este dispuesto a poner de su parte para solucionarlas y tener una mejor organización en sus labores que realizan, ya que dicha información que de ahí emana tiene el la importancia para la toma de decisiones del organismo.

CONCLUSIÓN FINAL

Anteriormente he mencionado que la reestructuración, tanto administrativa como contable, es una herramienta que ayuda a toda empresa a llevar una mejor organización en sus actividades y funciones, y que es de suma importancia el que cada uno de los organismos la lleven a cabo por cualquier tipo de cambio que se tenga en el mismo, sin importar la magnitud del cambio.

Para llevar a cabo el planeamiento estratégico de la Reestructuración se deben establecer políticas a seguir a fin de llevar a cabo en forma armónica los objetivos y metas del organismo; esto significa que el área de Contabilidad y Finanzas se sujetará a las políticas establecidas por la dirección para desarrollar los respectivos puntos que se desarrollaron para la estructuración. Las políticas deben ser y son parte de los manuales manejados y de los programas que son requeridos al fin de tener una buena organización en el área. Por lo que es importante que el personal del área coopere para que el cambio sea en beneficio del organismo.

El desarrollo del planeamiento de la Reestructuración administrativa-contable del área de Contabilidad y Finanzas de la Comisión de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Uruapan (CAPASU) se llevo a cabo a través del estudio e investigación del presente organismo, en cuyo análisis se observaron los puntos negativos, determinando las debilidades que llevan consigo que el organismo no cumpla con los objetivos establecidos.

Tomando en cuenta estos puntos negativos fue la forma en que se hizo la propuesta de reestructuración la cual se hizo con la finalidad de que el organismo tenga una mejor organización en el área de estudio y que todas las labores que ahí se realicen sean muy buenos resultados confiables y razonables, sin deficiencias, que ayuden a facilitar la toma de decisiones.

Desde mi punto de vista observe que algunas personas de este organismo no son muy adaptables a los cambios en cualquiera de sus estructuras por temor a que tales cambios no los lleven a un buen resultado final; tal vez muchas empresas u organismo cuentan con este tipo de personal y no aceptan la reestructuración para sacar adelante a su empresa, pero estas personas si aportan todo como trabajadores sabrán que están ayudando al organismo como a ellos mismo, ya que estas personas forman partes de la comunidad que es beneficiada por el organismo.

Una vez que se les informó de los cambios para la reestructuración como el análisis de puestos, el control de bancos, el ver los detalles de que el programa de nómina esta muy bien pero que por falta de interés no realizan y capturan bien los datos, etc., el personal del área de Contabilidad y Finanzas tanto el Director General de CAPASU les agrado la forma en que presente el trabajo desarrollado ya que comentaron que son muy buenos puntos para el organismo y que se tienen que implantar para mejorar las actividades del mismo. Esta respuesta hacia mi trabajo me gratifico el esfuerzo que puse en mi proyecto puesto que beneficio al organismo empezando de un área, la cual es de gran utilidad para el organismo operador, ya que empezando de un área se puede seguir con las demás y así

lograr que el organismo salga adelante cumpliendo el objetivo de planear y programar, así como estudiar, proyectar, presupuestar, construir, rehabilitar, ampliar, operar, administrar, conservar y mejorar los sistemas de captación, potabilización, conducción, almacenamiento y distribución de agua potable, como los sistemas de alcantarillado, tratamiento de aguas residuales, en el Municipio de Uruapan, Michoacán con la mejor calidad al servicio público y con el beneficio social colectivo. En resumen sin el abastecimiento que realiza CAPASU del agua no podríamos vivir: “Con Agua Todo, sin ella Nada”

Mi recomendación es que el reestructurar una empresa u organismo ayuda a tener un mejor control interno de sus actividades y funciones, aumentando su nivel de calidad en los servicios que ofrece, con ello su productividad tanto internamente como externamente y evitando el estancamiento del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2006. © 1993-2001 Microsoft Corporation
- ❖ FERNÁNDEZ A. José, EL PROCESO ADMINISTRATIVO
Ed. Herrero, Hermanos Sucesores S.A, México 1975. pp 249
- ❖ LEY FEDERAL DE ENTIDADES PARAESTATALES, 1997
- ❖ MÜCH G. Lourdes, GARCÍA, José FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Ed. TRILLAS, México 1990, 5ª. Ed. pp 240
- ❖ REYES, Agustín, ADMINISTRACIÓN MODERNA, Ed. LIMUSA, México 1997, pp 480.
- ❖ RODRÍGUEZ, Joaquín, INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE DE SISTEMAS, Ed. ECAFSA, México 1998, pp 730.
- ❖ www.capasu.org.
- ❖ Manual múltiple de Organizaciones de Procedimientos
- ❖ RAMÍREZ, David, CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, Ed. McGraw-Hill, México 1990, 3ª ed. pp 374.

- ❖ GUAJARDO, Gerardo, CONTABILIDAD FINANCIERA, Ed. McGraw-Hill México 1992, pp 542

- ❖ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS, Ed. Anfeca, México 2000, 15va. ed.

- ❖ QUIROGA, Gustavo, ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Ed. Trillas, México 1987.

- ❖ RODRÍGUEZ, Joaquín, CÓMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS, Ed. ECAFSA, México 1990.

- ❖ LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES, 2002

- ❖ Apuntes de Administración VIII, 2003

- ❖ Apuntes de Administración VI, 2002.

- ❖ Entrevistas al Director General y la subdirectora Administrativa.

- ❖ MANUAL DEL USUARIO ASPEL-BANCO 2.0, Apemex S.A., México, 1995.