

**ESTUDIO Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL
PARA LA DIVISIÓN FINANCIERA UIS**

**DANIEL ALBERTO RINCÓN CORREDOR
FREDY EDUARDO DUEÑAS PEÑA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2005

**ESTUDIO Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL
PARA LA DIVISIÓN FINANCIERA UIS**

**DANIEL ALBERTO RINCÓN CORREDOR
FREDY EDUARDO DUEÑAS PEÑA**

**Practica Empresarial Para Optar al Titulo de
Ingeniero Industrial**

Director: Ing. Joaquín García.

Codirector: Dr. Arnulfo Corzo.

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2005

A mis padres, a mis hermanos y mi novia por haberme apoyado de todas las maneras posibles en la culminación de mis estudios superiores.

A todos mis amigos por alegrarme la existencia cuando lo necesitaba.

Daniel Alberto Rincón Corredor.

A mis padres, quienes fueron la mayor motivación para llegar a ser lo que soy hoy. A mi hermano y en general a mi familia quienes con su apoyo me permitieron hacer posible este sueño.

A esa persona que con su aporte alegró mi vida. A mis amigos quienes además de ser compañeros fueron una fuente de alegría y fortaleza en los momentos difíciles.

Fredy Eduardo Dueñas Peña.

AGRADECIMIENTOS

En especial al Ingeniero Joaquín García quien fue el más asiduo promotor del proyecto y nuestro más cercano asesor. Al Doctor Arnulfo Corzo quien nos colaboró en todos los momentos que lo requerimos. A la Doctora Celina Parada quien dio su aporte para nuestro beneficio y a todas las personas de la División Financiera por su ayuda incondicional.

A nuestros amigos Julián Vagal, Dianita Saray, Juan Carlos, Olguita, Lorena, Haidy, Antolinez, Cesar, Sebastián, Fabio, Dianita Pimentel, Liliana y todos los que no puedo nombrar, pues con su apoyo e interés, hicieron posible la realización de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

	PAG.
INTRODUCCIÓN.....	1
1. GENERALIDADES DEL ESTUDIO.....	3
1.1 OBJETIVOS.....	3
1.1.1 Objetivo General.....	3
1.1.2 Objetivos Específicos.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	4
1.3 GENERALIDADES DE LA DIVISION FINANCIERA.....	5
1.3.1 Estructura Organizacional de la UIS.....	5
1.3.2 División Financiera.....	6
1.3.3 Misión.....	7
1.3.4 Objetivo General.....	7
1.3.5 Objetivos Específicos.....	8
1.3.6 Secciones de la División Financiera.....	9
1.3.6.1 Presupuesto.....	9
1.3.6.2 Contabilidad.....	10
1.3.6.3 Tesorería.....	10
1.3.6.4 Inventarios.....	11
2. MARCO TEORICO.....	13
2.1 MODELO FINANCIERO UIS.....	13
2.2 GENERALIDADES DE LOS PROCESOS.....	19
2.3 MODELOS DE ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	20
2.3.1 Definición de Estructura Organizacional.....	20
2.3.2 Puntos Fuertes de Una Estructura Organizacional.....	20
2.4 INDICADORES DE GESTIÓN.....	21
2.5 MEDIOS DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN.....	22
2.5.1 Fuentes Primarias.....	22
2.5.1.1 Entrevistas.....	22
2.5.1.2 Formatos.....	24
2.5.1.3 Observación Directa.....	24
2.5.2 Fuentes Secundarias.....	24
2.6 CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES.....	24
2.6.1 Función.....	26
2.6.2 Rol.....	26

2.7 PARÁMETROS A SEGUIR PARA ELABORAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	27
2.7.1 Organigramas.....	27
2.7.2 Requerimientos Mínimos para Elaborar Organigramas.....	27
2.7.3 Recomendaciones Para Construir Organigramas.....	27
2.7.4 Limitaciones de los Organigramas.....	28
3. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.....	29
3.1 GLOSARIO DE TERMINOS.....	29
3.2 DESCRIPCION DE LOS PROCESOS DE LA DIVISION FINANCIERA.....	34
3.2.1 Procedimiento de Liquidación.....	35
3.2.2 Procedimiento de Ingresos por Bancos.....	35
3.2.3 Procedimiento de Ingresos por Caja.....	36
3.2.4 Procedimiento de Solicitud de Crédito.....	36
3.2.5 Procedimiento de Recaudo de Estampilla PROUIS.....	36
3.2.6 Procedimiento de Legalización de Gastos de Viaje.....	37
3.2.7 Procedimiento de Pago de Nomina.....	37
3.2.8 Procedimiento de Paz y Salvo.....	38
3.2.9 Procedimiento de Egresos por Órdenes.....	38
3.2.10 Procedimiento de Bajas y Remates.....	38
3.2.11 Procedimiento de Ingreso al inventario.....	39
3.2.12 Procedimiento de Traslados.....	39
3.2.13 Procedimiento de Remarcación de Inventarios.....	40
3.2.14 Procedimiento de Registro Contable.....	40
3.3 MODELO DE ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	41
3.3.1 Síntomas Que Revelan Una Estructura Inadecuada.....	41
3.3.2 Criterios De Evaluación.....	42
3.3.2.1 Generalidades De La División.....	42
3.3.2.2 Estratificación.....	43
3.3.2.3 Estandarización.....	43
3.3.2.4 Operaciones Que No Generan Valor Al Proceso.....	45
3.3.2.5 Atributos De La División Financiera.....	46
3.3.2.6 Seguimiento de Actividades.....	47
3.4 DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	48
3.4.1 Evaluación De Las Generalidades.....	50
3.4.2 Evaluación De Estratificación.....	51
3.4.3 Evaluación De Estandarización.....	54
3.4.4 Operaciones Que No Generan Valor Al Proceso.....	56
3.4.5 Evaluación De Los Atributos De La División.....	60
3.4.6 Evaluación al Seguimiento de Actividades.....	64

3.5 EVALUACION DEL SISTEMA INFORMATICO UIS.....	66
3.5.1 Descripción Actual Del Sistema Informático UIS.....	67
3.5.1.1 Presupuesto.....	69
3.5.1.2 Causación De Ingresos.....	69
3.5.1.3 Ejecución De Ingresos.....	70
3.5.1.4 Contratación Administrativa.....	71
3.5.1.5 Programación De Pagos.....	71
3.5.1.6 Manejo De Inventario.....	72
3.5.1.7 Manejo Contable.....	72
3.5.1.8 Conciliación Bancaria.....	73
3.5.2 Diagnostico del Sistema Informático UIS.....	73
3.6 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DOFA.....	74
3.6.1 Fortalezas.....	76
3.6.2 Debilidades.....	77
3.6.3 Estrategias.....	81
3.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	85
3.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	87
4. DISEÑO DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	91
4.1 MEDIOS DE CORRECCION DE FALLAS.....	91
4.2 FORMATO PARA MARCACION DE BIENES.....	99
4.3 POSIBLE METODOLOGIA DE MEJORAMIENTO.....	100
4.3.1 Selección Del Grupo.....	101
4.3.2 Entrenamiento Del Grupo De Trabajo.....	102
4.3.3 Lista Individual.....	103
4.3.4 Lista Colectiva.....	103
4.3.5 Síntesis y Definición de Problemas.....	104
4.3.6 Clasificación y Jerarquizaron de Problemas.....	104
4.3.7 Planteamiento de Soluciones.....	105
4.3.8 Generación de Planes de Acción.....	105
4.4 METODOLOGÍA PARA DEFINIR PROCEDIMIENTOS CRÍTICOS EN LA DIVISIÓN FINANCIERA.....	109
4.5 PRINCIPIOS QUE VAN A SUSTENTAR EL DESARROLLO DEL NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL.....	113
4.5.1 Precisión.....	113
4.5.2 Flexibilidad.....	114
4.5.3 Unidad de Dirección.....	115
4.5.4 Rentabilidad.....	115
4.5.5 Participación.....	116
4.5.6 Unidad de mando.....	116
4.5.7 Especialización.....	116
4.5.8 Equilibrio de Dirección–Control.....	117
4.5.9 Definición de Puestos.....	117
4.6 DESCRIPCIÓN DEL NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL.....	117

4.7 INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA LAS ÁREAS PROPUESTAS.....	124
5. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES.....	130
5.1 IDENTIFICACIÓN DE ROLES Y FUNCIONES.....	131
5.1.1 Roles.....	131
5.1.1.1 Jefe de la División Financiera.....	132
5.1.1.2 Jefe de Sección.....	134
5.1.1.3 Auxiliar Administrativo.....	136
5.1.2 Funciones.....	137
5.2 FACTORES CLAVES PARA EL MANUAL DE ESPECIFICACIONES.....	138
5.3 MECANISMOS DE CONTRASTE.....	143
5.3.1 Definición de Mecanismos de Contraste.....	143
5.3.2 Comparación de la Información Obtenida.....	144
5.4 PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA DIVISIÓN FINANCIERA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES.....	144
5.4.1 Objetivo.....	145
5.4.2 Objetivos Específicos.....	145
5.4.3 Metodología.....	146
5.4.3.1 Dinámicas.....	147
5.4.3.2 Pasos a seguir.....	147
5.4.4 Duración.....	149
5.4.5 Recursos y Fechas.....	149
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	151
BIBLIOGRAFIA.....	156
ANEXOS.....	158

LISTA DE ANEXOS

	PAG.
ANEXO No. 1 Encuesta para UAAs.....	158
ANEXO No. 2 Formatos Registro Cargas de Trabajo.....	164
ANEXO No. 3 Evaluación de Atributos de la División Financiera.....	169
ANEXO No. 4 Cuestionarios de Análisis de Funciones y Especificaciones.....	172
ANEXO No. 5 Manual de Funciones y Especificaciones.....	181
ANEXO No.6 Indicadores de Seguimiento para los Procedimientos.....	254
ANEXO No. 7 Evaluación al Seguimiento de Actividades.....	281

LISTA DE FIGURAS

	PAG.
Figura No. 1 Organigrama División Financiera.....	9
Figura No. 2 Modelo Financiero UIS.....	14
Figura No. 3 Propuesta Organigrama por Secciones de la División Financiera.	119
Figura No. 4 Propuesta Organigrama por Cargos de la División Financiera.....	120

LISTA DE TABLAS

	PAG.
Tabla No. 1 Evaluación de la Misión.....	50
Tabla No. 2 Tipos de Fallos.....	56
Tabla No. 3 Análisis Operaciones Sin Valor Agregado.....	58
Tabla No. 4 Matriz MEFI.....	86
Tabla No. 5 Matriz MEFE.....	89
Tabla No. 6 Propuesta 1.....	93
Tabla No. 7 Propuesta 2.....	94
Tabla No. 8 Propuesta 3.....	95
Tabla No. 9 Propuesta 4.....	96
Tabla No. 10 Propuesta 5.....	97
Tabla No. 11 Propuesta 6.....	98
Tabla No. 12 Formato Para Marcación de Bienes.....	99
Tabla No. 13 Actividades Principales División Financiera.....	110

Tabla No. 14 Matriz multicriterio.....	111
Tabla No. 15 Formato Registro Cargas de Trabajo.....	165
Tabla No. 16 Calificación de las Relaciones con UAAs.....	170
Tabla No. 17 Calificación Juicios de Valor UAAs.....	171
Tabla No. 18 Evaluación al Seguimiento de Actividades.....	282

RESUMEN

TÍTULO: ESTUDIO Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA DIVISIÓN FINANCIERA DE LA UIS

AUTORES: Daniel Alberto Rincón Corredor
Fredy Eduardo Dueñas Peña

PALABRAS CLAVE: Estructura Organizativa, Mejoramiento, Manual de Funciones y Especificaciones, Procedimiento.

CONTENIDO: Como es sabido, en todo Proceso de Mejoramiento es de vital importancia establecer los problemas que se presentan y las necesidades de mejora que se requieren. Por lo tanto la organización, en el desarrollo de sus Funciones Administrativas, debe expresar la necesidad de realizar un cambio a la Estructura Organizativa con el fin de determinar si se presentan o no tales inconvenientes para evaluar la utilidad y conveniencia de la actual Estructura Organizativa, por lo que se hace necesario definir los criterios de evaluación que sustentarán dicho proceso.

La Universidad Industrial de Santander se encuentra en un proceso de transformación de las Unidades Académicas y/o Administrativas para consolidar su liderazgo a nivel nacional. Tales actitudes son precisamente las bases por las que se realizó el presente proyecto, que contempla las pautas sobre las cuales se edificará el cambio Organizativo de la División Financiera de la Universidad.

Las necesidades han aumentado en los últimos años y es preciso adecuar el funcionamiento administrativo de la División Financiera. Para ello, fue necesario evaluar el proceso actual, ya que desde hace algún tiempo no se adecua a los nuevos requerimientos, para que logre agilizar y eliminar las fallas en los procesos para así optimizar el funcionamiento.

El presente informe consta de tres grandes partes. La primera desarrolla un diagnóstico de la División Financiera visto desde seis frentes, posteriormente se proponen algunas soluciones para los inconvenientes detectados, y por último se elabora el Manual de Funciones y Especificaciones respectivo.

* Práctica Empresarial Para Optar al Título de Ingeniero Industrial.

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director del proyecto Ing. José Joaquín García.

ABSTRACT

TITLE: STUDY AND DESIGN OF A NEW ORGANIZING MODEL FOR THE UIS FINANCIAL DIVISION.

AUTHORS: Daniel Alberto Rincón Corredor.
Fredy Eduardo Dueñas Peña.

KEY WORDS: Organizing Structure, Improvement, Duties and Specifications Manual, Process.

CONTENT: As it is well known, in every Improvement Process it is of vital importance to establish the problems that show up and the required improvement needs. For that reason the organization, within the development of its Administrative Duties, must express the need to have a change in the Organizing Structure in order to determine if such inconveniences turn up or not to assess the use and convenience of the current Organizing Structure, that is why it is necessary to define the criteria of Evaluation that will support that process.

Universidad Industrial de Santander is in the middle of a transformation process of the Academic and/or Administrative Units to consolidate its leadership at national level. Those attitudes are precisely the basis of writing this project that contemplates the guidelines on which the Organizing change in the UIS Financial Division will be built.

The needs have increased during the last years and it must adjust the running of the Financial Division. To get that, it was necessary to assess the current process, because since a long time ago, it is not adjusted to the new requirements in order to speed up and eliminate the failures in the processes and then to improve the running.

This report has three main parts. The first part develops a diagnosis of the Financial Division seen from six fronts. After that, some possible solutions to solve the detected inconveniences are suggested. Finally, the respective Duties and Specifications Manual is written.

* Business Practice to access to the Title of an Industrial Engineer.

** Faculties of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies.
Director of the Project: Ing. José Joaquín García.

INTRODUCCIÓN

El ambiente de incertidumbre constante, en el cual se generan la gran mayoría de actividades en los mercados internos y externos, conllevó a que desde principios de la década anterior el Estado Colombiano asumiera el liderazgo en la tarea de modificar, renovar y modernizar la totalidad de las instituciones de carácter público, bajo los criterios de descentralización, participación ciudadana y autonomía de los entes involucrados; para de esta manera extender tales renovaciones a todos los posibles escenarios de desarrollo de nuestra sociedad y por ende poseer herramientas más que suficientes al momento de desempeñar actividades en cualquier circunstancia.

Colombia se encuentra en un nivel competitivo inferior respecto a los países desarrollados, por lo que ser competitivo y alcanzar la excelencia es más que un reto, una necesidad en los días actuales. Hoy cuando cada vez resulta más costoso crear y formar para las instituciones productos de buena calidad, es cuando estas instituciones están obligadas a optimizar sus procesos y a minimizar sus costos.

En la actualidad la Universidad Industrial de Santander, no escapa a dicha realidad, por lo que se ha comprometido a lograr cambios en la institución y revisar a fondo los Departamentos en los cuales recae la mayor responsabilidad. Toda la comunidad universitaria vela por el aprovechamiento máximo de los recursos del claustro, por lo que es obvio que la División Financiera debe iniciar y mantener programas de mejoramiento en sus operaciones para cumplir con los objetivos institucionales.

Es de resaltar que durante los últimos años la Universidad Industrial de Santander ha experimentado un continuo crecimiento en cuanto a programas ofrecidos, cantidad de estudiantes que ingresan a las diferentes carreras y expansión hacia otras regiones, lo cual ha repercutido en la labor de la División Financiera, aumentando su campo de acción y el tamaño de la información manejada.

La Universidad Industrial de Santander se encuentra en un proceso de transformación tanto de las Unidades Académicas como Administrativas para consolidar su liderazgo a nivel nacional. Tales actitudes son precisamente las bases por las que se realizará el presente proyecto, que contempla las pautas sobre las cuales se edificará el cambio Organizacional de la División Financiera de la Universidad.

Las necesidades han aumentado en los últimos años y es preciso adecuar el funcionamiento administrativo de la División Financiera. Para ello es necesario evaluar el proceso actual (ya que desde hace algún tiempo no se adecuan a los nuevos requerimientos) que logre agilizar y eliminar las fallas en los procesos para así optimizar el funcionamiento.

El presente informe consta de tres grandes partes. La primera desarrolla un diagnóstico de la División visto desde seis frentes. Posteriormente se proponen algunas soluciones para los inconvenientes detectados, y por último se elabora el Manual de Funciones y Especificaciones respectivo; por supuesto, todo con la colaboración del personal que labora en la Universidad.

1. GENERALIDADES DEL ESTUDIO

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General

Realizar un estudio evaluativo de la Organización actual y diseñar un nuevo Modelo Organizacional con base en los Procesos para la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Ejecutar una fase de análisis a las operaciones de la División con el objeto de conocer e identificar claramente los principales Procesos de la División Financiera de la UIS.
- Definir un modelo adecuado de evaluación de la Estructura Organizativa actual de la División Financiera de la UIS por medio de la creación de indicadores aplicables al caso.
- Realizar un estudio evaluativo de la Estructura Organizacional actual de la División Financiera de la UIS con base en sus Procesos y el modelo establecido, para efectuar un diagnóstico de las cuatro áreas correspondientes a la División en las condiciones dadas.
- Diseñar un nuevo modelo Organizacional para la División Financiera de la UIS con base en los Procesos Financieros y en los resultados obtenidos en la fase de evaluación y diagnóstico de la Estructura actual.

- Plantear una serie de indicadores para realizar un seguimiento a los Procesos agrupados en el nuevo modelo de la Estructura Organizacional de la División Financiera de la UIS, posterior a la finalización del proyecto.
- Analizar a fondo los documentos desarrollados por estudios anteriores en la División, con el objeto de determinar a partir de sus Procesos, las funciones que cumple cada uno de los roles dentro de las Áreas de la División Financiera de la UIS.
- Establecer mecanismos idóneos para contrastar las funciones determinadas en la observación de los estudios anteriores con los procedimientos actualmente desarrollados dentro de la División Financiera de la UIS y de esta forma descubrir la totalidad de funciones llevadas a cabo en cada sección.
- A partir de las dos fases anteriores, elaborar el Manual de Funciones y Especificaciones para cada uno de los cargos correspondientes a la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La Universidad Industrial de Santander orienta en el ejercicio de sus funciones de docencia, investigación, extensión y la administración de su compleja organización con base en un Proyecto Institucional aprobado y reconocido por la comunidad universitaria y las políticas de desarrollo definidas por el Concejo Superior.

El Plan de Gestión Institucional es la propuesta rectoral que recoge los lineamientos del proyecto institucional, los planes de gestión de las Unidades

Académicas y Administrativas, una visión de la situación institucional actual y una visión de futuro que permita reforzar los logros institucionales y emprender nuevos caminos de desarrollo institucional.

Para lo cual el Plan de Gestión Institucional aprobado para el 2005 determinó que la ejecución del proyecto “ESTUDIO Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA DIVISIÓN FINANCIERA DE LA UIS”, debe ser realizado por la Unidad Administrativa en cuestión con la colaboración de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

1.3 GENERALIDADES DE LA DIVISIÓN FINANCIERA

1.3.1 Estructura Organizacional de la UIS¹

La Universidad Industrial de Santander, institución oficial del orden departamental, está encaminada fundamentalmente a la formación del hombre, mediante la generación y difusión del saber en sus diversas ramas.

Como institución académica de educación superior enmarca su Estructura Organizacional en torno a los saberes en cinco facultades: Ingenierías Físico-Mecánicas, Ingenierías Físico-Químicas, Ciencias, Salud y Humanidades, que conjugan los campos del conocimiento en los que la Universidad adelanta las actividades de docencia, investigación y extensión.

Las Facultades son Unidades Académicas y/o Administrativas que agrupan campos y disciplinas afines del conocimiento, profesores, personal administrativo, bienes y recursos, con el objeto de orientar, planificar, fomentar, coordinar, integrar y evaluar actividades de las Escuelas y

¹ Acuerdo 009 de 2002 del Concejo Superior

Departamentos a su cargo, de conformidad con las políticas y criterios emanados del Concejo Superior - máximo órgano de dirección y gobierno de la Universidad - y del Concejo Académico - máxima autoridad académica.

Cada Facultad está dirigida por el Decano y el Concejo de Facultad y tiene para la orientación, fomento y coordinación de las actividades de investigación y de extensión, un Director de Investigaciones dependiente del Decano.

Las Escuelas son Unidades Académicas y/o Administrativas que agrupan uno o varios campos afines del conocimiento y desarrollan programas académicos de pregrado y postgrado, de investigación y de extensión. Cada Escuela tiene un Director quien está asesorado por el Consejo de Escuela y a su cargo se encuentra el personal docente y administrativo adscrito a ésta.

Los Departamentos son Unidades Académicas y/o Administrativas dependientes de una Facultad o Escuela, que prestan servicios a una o varias Escuelas y desarrollan programas de investigación y extensión, de conformidad con las políticas y directrices de la Universidad.

1.3.2 División Financiera

La División Financiera es una dependencia de la Vicerrectoría Administrativa encargada del seguimiento de los recursos financieros a disposición de las Unidades Académicas y/o Administrativas, del manejo y control de todos los bienes, de brindar asesoría y apoyo a las unidades en el manejo de los recursos y de presentar a las directivas los análisis de la situación financiera de la Institución.

La gestión financiera de la Universidad Industrial de Santander como función del desarrollo institucional, es responsabilidad de las Unidades Académicas y/o Administrativas, las cuales apoyadas en el sistema de información y en el control que ejerce la División Financiera, tienen la posibilidad de realizar todas las operaciones de una manera eficiente y de acuerdo con los lineamientos de la Universidad. Por lo tanto, las unidades deben ejercer un mayor compromiso en el manejo adecuado de la información y de sus recursos.

1.3.3 Misión

La División Financiera de la Universidad Industrial de Santander, tiene como propósito fundamental proveer a la institución de un eficiente y oportuno servicio, que involucre procedimientos ágiles y transparentes, garantizando confiabilidad de sus actividades. La interrelación efectiva con el entorno y con los demás entes que conforman la Universidad así como el eficiente manejo de la información, enmarcan las acciones que harán posible la calidad en el servicio y la rápida asimilación de las normas que en materia financiera sean dictadas por la Dirección Superior y por los entes gubernamentales que le sean aplicables.

El recurso humano altamente calificado permitirá, usando las herramientas tecnológicas necesarias, desarrollar las actividades dentro de la filosofía de descentralización, acorde con las políticas institucionales.

1.3.4 Objetivo General

Administrar eficientemente los recursos físicos y financieros de la Universidad Industrial de Santander, como apoyo fundamental a la academia, mediante la ejecución de las políticas institucionales, normas y leyes fiscales,

velando por el cumplimiento de ellas y creando mecanismos de proyección y desarrollo económico general para una mejor gestión en el manejo de sus recursos.

1.3.5 Objetivos Específicos

- Gestionar de manera ágil y adecuada los recursos financieros y patrimoniales de la Universidad Industrial de Santander.
- Establecer normas generales de gestión financiera a la luz de los principios de descentralización que sirvan de marco de referencia en el manejo de sus recursos para las Unidades Académicas y/o Administrativas.
- Asesorar en las actividades de contratación, prestando un servicio oportuno y eficiente a las diferentes Unidades Académicas y/o Administrativas.
- Mejorar los canales y flujos de información, para que los procesos involucrados en el sistema financiero sean más ágiles, transparentes y eficientes, permitiendo su verificación cuando así se requiera.
- Establecer mecanismos de autocontrol para garantizar el manejo transparente de los recursos financieros de la Universidad.

1.3.6 Secciones de la División Financiera

La División Financiera se encuentra conformada por cuatro secciones, que son: Presupuesto, Contabilidad, Tesorería e Inventarios. Cada una de estas secciones tiene sus funciones y responsabilidades con la Universidad y se encuentran ligadas en la Estructura Organizacional a la Jefatura de la División Financiera.

Los cargos vinculados a la Jefatura de la División financiera son: el Jefe de la División, la Secretaria y el Auxiliar Administrativo de Importaciones.

La Estructura Organizacional de la División Financiera es la siguiente:

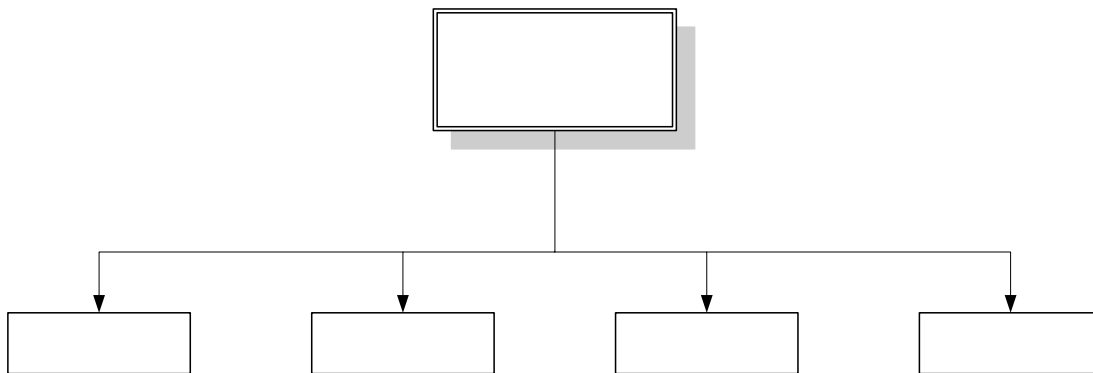


Fig. 1 Organigrama División Financiera

1.3.6.1 Presupuesto

Es la unidad administrativa encargada de verificar, registrar, controlar y coordinar los Procesos de Ejecución Presupuestal de la Universidad; realizar análisis y proyecciones presupuestales y proporcionar información ágil y oportuna, para la toma de decisiones.

La Sección de Presupuesto proporciona información ágil y oportuna para la toma de decisiones financieras acertadas.

La Sección de Presupuesto está conformada por los siguientes cargos: Jefe de Sección, Secretaria de Presupuesto y Auxiliar Administrativo de Presupuesto.

1.3.6.2 Contabilidad

Es la Unidad Administrativa encargada de coordinar, verificar y preparar la información requerida para la elaboración y análisis de los Estados de Resultados Financieros de la Universidad. Dirige los Procesos de Registro Contable, realiza el control de la información y elabora los informes y Estados Financieros de la Universidad.

La Sección de Contabilidad está conformada por los siguientes cargos: Jefe de sección, Secretaria de Contabilidad y Auxiliar Contable.

1.3.6.3 Tesorería

Es la Unidad Administrativa encargada de realizar, verificar y controlar actividades tales como recaudo de ingresos, pago de bienes y servicios, y cancelación de deudas, de una manera ágil y oportuna. Además se encarga de la administración financiera de los recursos institucionales.

Es función de la Sección de Tesorería el establecimiento de canales de información con las dependencias de la universidad y los diferentes organismos externos.

El recaudo de ingresos se realiza a través de las cajas de la Universidad o de los Bancos. Estos ingresos son registrados bajo el concepto requerido

(matrículas, comedores, multas, etc.) y distribuidos en el centro de costo respectivo.

Esta Sección rinde informes a la Contraloría Departamental y a la Sección de Contabilidad (donde continúa el proceso), a través de los boletines diarios y los correspondientes soportes de ingresos, egresos e inversiones.

La Sección de Tesorería está conformada por los siguientes cargos: Jefe de Sección, Secretaria de Tesorería, Auxiliar de Servicios, Liquidador, Cajero, Mensajero y Auxiliar Administrativo de Tesorería.

1.3.6.4 Inventarios

Encargado de administrar el registro de los inventarios de bienes muebles y coordinar la gestión de las pólizas de seguros de la Universidad.

Esta sección fue reformada según el acuerdo No 052 del 9 de agosto de 1994, en el cual se descentralizó la función de compras y esta responsabilidad se trasladó a cada una de las Unidades Académicas y/o Administrativas.

Esta Sección se encuentra encargada de asesorar en los procesos para la adquisición de bienes y servicios. También dirige, coordina y controla las actividades de los almacenes e inventarios, como son la legalización de los elementos adquiridos por la Universidad Industrial de Santander, la verificación y asignación de número de inventarios, la marcación y toma de inventarios físicos, los traslados, las bajas y los faltantes; además de regular el trámite de paz y salvo y la gestión de los seguros.

La Sección de Inventarios está conformada por los siguientes cargos: Jefe de Sección, Almacenista y Auxiliar Administrativo de Inventarios.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 MODELO FINANCIERO UIS

El Sistema de Información Financiero está compuesto por diferentes actores que interactúan constantemente con la Universidad Industrial de Santander, entre estos actores podemos encontrar: los Proveedores, las Unidades Académicas y/o Administrativas, la Junta de Licitaciones, la Dirección Superior, Mantenimiento Tecnológico, Dirección de Admisiones y Registro Académico, División de Recursos Humanos, Planeación, Comité de Matrícula, Sección de Presupuesto, Sección de Inventarios, Evaluación Control y Gestión, la DIAN, Entidades Financieras, Entidades Gubernamentales, Clientes Naturales y Jurídicos, Empleados, la Cámara de Comercio, Estudiantes y la Contraloría Departamental.

Proveedores

Se ingresa la información de los proveedores al Sistema Financiero, luego cuando se solicita el servicio del Proveedor, éste envía una cotización y después la UAA emite una orden de compra, orden de servicio u orden de trabajo, y se firma el contrato correspondiente. Después el Proveedor envía los bienes con sus facturas, para que luego la universidad realice el pago o la devolución de los bienes según corresponda, con sus certificados pagos y retenciones.

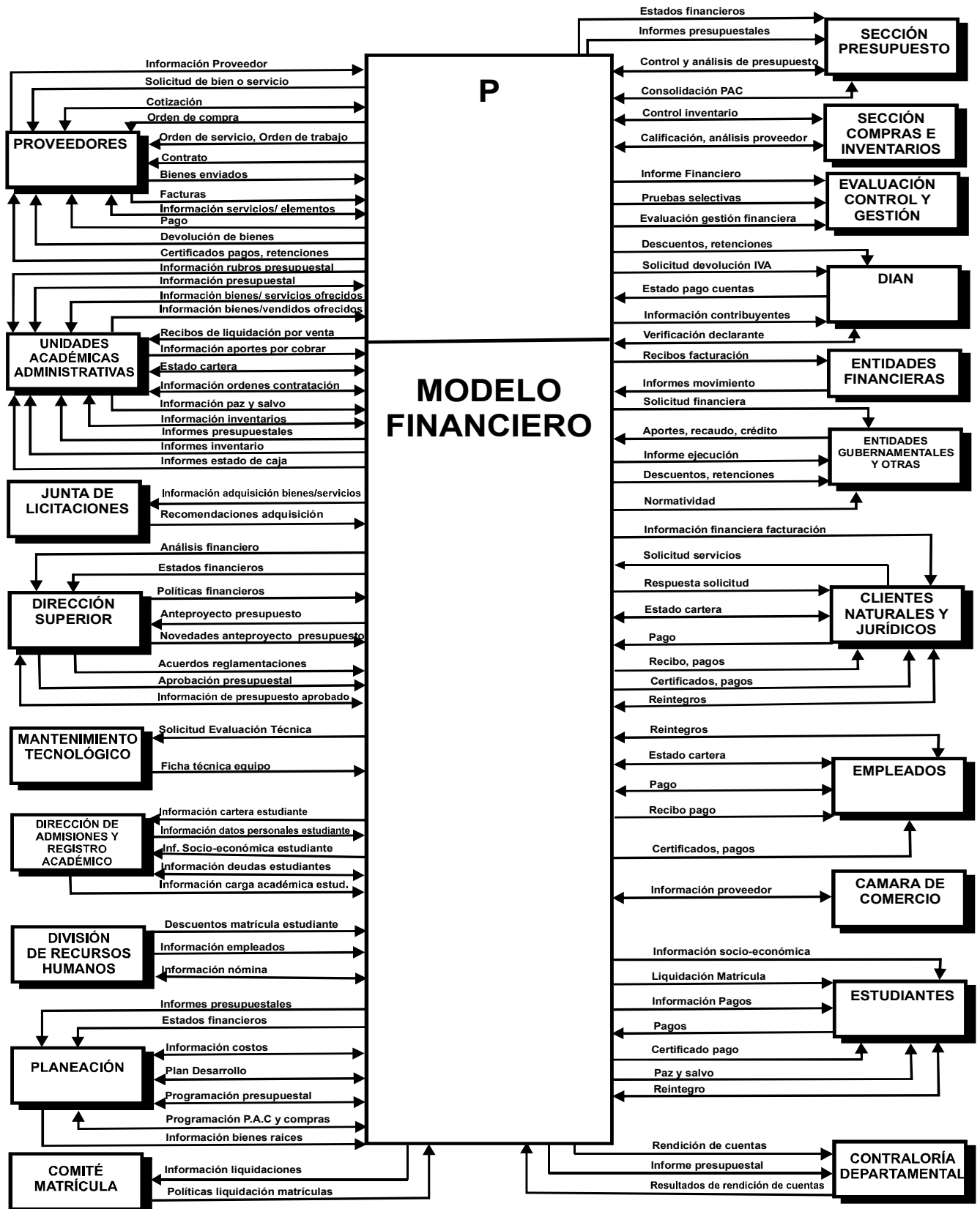


Fig. 2 Modelo Financiero UIS

Unidades Académicas y/o Administrativas

La interacción entre el Modelo Financiero y las UAA está conformada por información de rubros presupuestales, información de bienes / servicios ofrecidos, información de bienes / vendidos ofrecidos, recibos de liquidación por venta, informes de aportes por cobrar, el estado de cartera, la información de ordenes de contratación, la información de paz y salvo, la información de inventarios y los informes del estado de caja.

Junta de Licitaciones

El Modelo Financiero le confiere información de adquisición de bienes / servicios a este actor, el cual devuelve las recomendaciones de adquisición.

Dirección Superior

La Dirección Superior recibe del Modelo Financiero, el análisis financiero, los estados financieros y el anteproyecto de presupuesto. Este actor analiza la información y devuelve al Modelo Financiero las políticas financieras, las novedades del anteproyecto de presupuesto, los acuerdos reglamentarios, la aprobación presupuestal y la información del presupuesto aprobado.

Mantenimiento Tecnológico

Mantenimiento Tecnológico recibe la solicitud de evaluación técnica por parte del Modelo Financiero y le confiere la ficha técnica del equipo analizado.

Dirección de Admisiones y Registro Académico

El Modelo Financiero le confiere a este actor la información socio-económica y de cartera del estudiante, el cual introduce en el Sistema de Información Financiera, la información de datos personales y la carga académica del estudiante, encontrándose en continua interacción la información de deudas del estudiante.

División de Recursos Humanos

Recursos Humanos interactúa con el Sistema de Información Financiero en aspectos como descuentos de matrícula del estudiante, la información de empleados y la información de nómina.

Planeación

El Modelo Financiero y Planeación se encuentran interactuando en aspectos como informes presupuestales, estados financieros, información de costos, el plan de desarrollo, la programación presupuestal, la información de bienes raíces y la programación del plan anual mensualizado de caja y compras.

Comité de Matrícula

Recibe la información de liquidaciones por parte del Modelo Financiero y suministra las políticas de liquidación de matrículas.

Sección de Presupuesto

Este ente ejerce control y análisis del presupuesto, además de la consolidación del plan anual mensualizado de caja. La Sección de

Presupuesto recibe del Sistema de Información Financiero, los estados financieros y los informes presupuestales.

Sección de inventarios

A través del Modelo Financiero la Sección de Inventarios ejerce un control del inventario, además de una calificación y análisis del Proveedor.

Evaluación Control y Gestión

Este actor recibe por parte del Modelo Financiero los informes financieros y la evaluación de la gestión financiera.

DIAN

La DIAN se encuentra en constante intercambio de información con la Universidad Industrial de Santander debido a que ejercer control sobre sus actividades. Entre los aspectos que interactúan con el Modelo Financiero podemos encontrar los descuentos, retenciones, solicitud de devolución del IVA, el estado de pago de cuentas, información de contribuyentes y verificación de declarantes.

Entidades Financieras

Las Entidades Financieras obtienen los recibos de facturación y devuelven al Modelo Financiero los informes del movimiento.

Entidades Gubernamentales

Este ente solicita información al Modelo Financiero en aspectos como los estados financieros, aportes, recaudos, créditos, informes de ejecución, descuentos, retenciones y la normatividad.

Clientes Naturales y Jurídicos

Con estos actores el Modelo Financiero intercambia información financiera de facturación, solicitud de servicios, respuesta a las solicitudes, el estado de cartera, recibos, certificados, pagos y reintegros.

Empleados

Se encuentran en un continuo intercambio de información con el Sistema Financiero en lo referente a reintegros, estado de cartera, pagos, recibos de pagos y certificados.

Cámara de Comercio

Interactúa con el Modelo Financiero en la información de los Proveedores.

Estudiantes

Se encuentran en continua relación con el Modelo Financiero en lo referente a la información socio-económica, liquidación de matrícula, información de pagos, certificados de pago, paz y salvo y reintegros.

Contraloría Departamental

El Modelo Financiero le facilita a esta entidad la rendición de cuentas, y el informe presupuestal, para que ésta emita los resultados de la rendición de cuentas.

2.2 GENERALIDADES DE LOS PROCESOS

Desde el momento en que se planteó la realización del presente proyecto, se formuló la necesidad de que el análisis de la estructura organizacional de la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander se basara primordialmente en los principales procesos que allí se desarrollan. Por ende, es de vital importancia el incluir generalidades referentes a estos conceptos para identificarlos claramente y lograr una correcta evaluación de la Estructura Organizacional actual.

Definición de Proceso

Es una actividad o grupo de actividades relacionadas y organizadas secuencialmente entre sí, orientadas a transformar una serie de recursos agregándoles valor. Los Procesos utilizan los recursos de una Organización para suministrar resultados definitivos.

Definición de Procedimiento

Un Procedimiento es una descripción clara y concisa de las actividades contenidas en cada Proceso llevado a cabo dentro de la Organización. Además el Procedimiento muestra la forma como se deben realizar las actividades.

2.3 MODELOS DE ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El diccionario de la Real Academia de la Lengua española dice: “Organizar es establecer o reformar una cosa sujetando a las reglas de número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla”

2.3.1 Definición de Estructura Organizacional

Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre ellas. Con esto se pretende dividir el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. La Estructura Organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

2.3.2 Puntos Fuertes de Una Estructura Organizacional

Las Estructuras Organizacionales se pueden analizar desde diversos puntos de vista, la mayoría de estos enfocados al aspecto Administrativo. En la Bibliografía consultada se mencionan aspectos tales como:

- Análisis del planteamiento de los Objetivos, Misión y Visión de la Organización, para determinar si tales son acordes con las necesidades reales de las empresas y se ajustan a la realidad del medio donde se desarrollan.
- Análisis de los Procesos Administrativos, el cumplimiento correcto de los Programas de Planeación Estratégica, además de su influencia en la cultura de la Organización y la flexibilidad de la misma para afrontar los cambios del entorno.

- Las relaciones de mando de tal manera que no se pierda autoridad en las empresas y los empleados conozcan cuales son sus superiores directos.
- Las diversas tareas a desarrollar dentro de toda la Organización, su análisis y correcta identificación para determinar la división de las mismas entre las áreas funcionales de la empresa.

2.4 INDICADORES DE GESTIÓN

En la actualidad se puede observar cómo las organizaciones tratan de medir los resultados que se obtienen en las diferentes actividades, por lo cual establecen mecanismos de seguimiento que permiten realizar un monitoreo en un período de tiempo específico, con el fin de determinar el progreso en los diferentes procesos que se realizan.

Un indicador es un parámetro que nos permite efectuar un seguimiento a un procedimiento, para determinar si se están cumpliendo las metas deseadas.

Para la construcción de indicadores se deben determinar aspectos como:

- Un objetivo que permita establecer cuál es el propósito de la medición y qué se espera de ella.
- La meta, la cual debe tener un valor generalmente cuantificable y acotado por un período de tiempo. En la construcción de un indicador se recomienda trabajar con datos relativos y no absolutos.
- La descripción es la composición del indicador generalmente establecida como fórmula. Esta descripción puede arrojar como resultado un valor o un porcentaje.
- Los responsables para la obtención de un indicador por lo general son dos funcionarios; uno para realizar la medición y el otro para analizar el resultado.

- El origen de los datos para la obtención de un indicador debe ser especificado.
- La frecuencia de medida debe estar asociada a los períodos sugeridos de medición, la cual debe ser práctica en su manejo.
- Por último se debe especificar la unidad de medida del indicador.

2.5 MEDIOS DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

La principal fuente de información para la realización de este trabajo son las personas que se encuentran directamente involucradas con los Procedimientos de la División Financiera. Estos funcionarios se identifican para iniciar la recopilación de la información a través de un trabajo de campo con el objetivo de obtener los datos necesarios.

2.5.1 Fuentes Primarias

En la fase de recolección de información primaria se utiliza como metodología la investigación exploratoria, utilizando instrumentos como entrevistas, formatos y observación directa.

2.5.1.1 Entrevistas

La entrevista es un método de recolección de información que consiste en realizar una serie de preguntas en forma sistemática y organizada, permitiendo un contacto directo entre el entrevistador y el entrevistado.

La elaboración de la entrevista en el lugar de trabajo permite que el entrevistado profundice con mayor facilidad en los puntos sobre los cuales no hay suficiente claridad. La entrevista se encuentra dirigida a los funcionarios

de la División Financiera y a algunas Unidades Académicas y/o Administrativas con el propósito de reunir información e identificar las funciones que en ese momento se estaban desarrollando.

Se opta por esta estrategia debido a los inconvenientes que con frecuencia se presentan por encontrarse en situaciones con demasiados detalles, que a criterio del titular del cargo, son insignificantes y que en gran medida pueden afectar el análisis del proceso.

Entre las principales características de la entrevista encontramos:

- Es flexible y permite profundizar en la información y cambiar la estructura de las preguntas (sin cambiar el contenido), cuantas veces sea necesario hasta que el titular del puesto las comprenda.
- Puede emplearse en cualquier nivel jerárquico.
- Es posible agregar al cuestionario general preguntas que abarquen variables concretas que presente el puesto.
- La entrevista con los jefes permite verificar la información proporcionada por el empleado.
- Máxima confiabilidad
- Retroalimentación.

Las entrevistas contienen una introducción orientada a cubrir toda la información preliminar que se necesita, además de incluir información sobre la razón de ser de la entrevista, quién la autoriza, el uso que se le dará a la información, cómo puede participar la persona en el resultado del proceso, la razón por la cual la información detallada y precisa es importante en el éxito de la entrevista y cómo la persona desempeña un papel en el proceso.

2.5.1.2 Formatos

Es un mecanismo facilitador que ofrece una estructura para garantizar la uniformidad a lo largo de todas las entrevistas. Es de vital importancia que sean de fácil interpretación, pues de esto depende que su aplicación sea eficiente y garantice la calidad de la información.

2.5.1.3 Observación Directa

Esta estrategia se utiliza con el fin de hacer un reconocimiento y seguimiento de la información con mayor profundidad para tener un criterio preciso, para poder validar la información obtenida en las entrevistas y así hacer un análisis más acertado.

2.5.2 Fuentes Secundarias

La información proveniente de fuentes secundarias se clasifica en datos internos y externos. Los datos internos son aquellos que se generan dentro de la Universidad como: reglamentos, acuerdos, estatutos, comunicados, etc. En cuanto a los datos externos, como su nombre lo indica, se generan en fuentes diferentes a la Universidad. Esta información se obtiene, no sólo durante esta etapa, sino a lo largo de todo el proyecto.

2.6 CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES

El Manual de Funciones es el documento mediante el cual el personal conoce todas las funciones específicas, así como las responsabilidades concernientes a cada uno de sus cargos.

El Manual de Funciones especifica el detalle de la estructura, actividades, responsabilidades, relaciones jerárquicas, y descripción de las funciones de cada uno de los cargos que hay en la organización.

Un buen Manual de Funciones facilita el cumplimiento de la Misión y Objetivos de la empresa, encaminando a la Organización a la consecución de su Visión corporativa.

El formato utilizado para la construcción del manual de funciones comprende:

- **Logotipo y Nombre de la Universidad.**
- **Identificación del Cargo:** Nombre del cargo, fecha de análisis, número de página, facultad o división, departamento o sección, grupo, cargo del jefe inmediato y cargos supervisados.
- **Detalle de Funciones:** Consiste en una exposición detallada de las actividades y responsabilidades que se deben realizar en el trabajo.
- **Periodicidad.**
- **Requisitos Para Desempeñar el Cargo:** Educación, experiencia y estudios adicionales que se requieren.
- **Especificaciones del Cargo:** Aquí se encuentran factores de interés como responsabilidades del funcionario, condiciones de trabajo, esfuerzo físico, entre otros.
- **Observaciones:** Este espacio está destinado a registrar cualquier información adicional que se considere relevante.

Para la realización de un correcto Manual de Funciones y Especificaciones se deben asimilar conceptos de importancia como el significado de Función y de Rol.

2.6.1 Función

Una Función es toda actividad que debe desarrollar un individuo para cumplir con las metas de la Organización, las cuales se realizan cada cierta periodicidad de tiempo. Las Funciones de un cargo se pueden dividir en principales, secundarias y esporádicas, dependiendo del cargo que se desempeña.

2.6.2 Rol

Comúnmente se entiende por Rol al modelo estructurado de conducta referido a una posición, es decir, un conjunto de derechos, obligaciones y normas de conducta aprobadas para los individuos que están en dicha posición. Pero en la psicología de las Organizaciones, se entiende como el conjunto de expectativas sobre las conductas esperadas de la persona que ocupa una posición en la Organización, emitidas por las personas que se ven afectadas por su conducta, e incluso, por su propio ocupante, cuya función es prever, coordinar y facilitar la interacción social reduciendo la gran incertidumbre que hay en la Conducta Organizacional.

Es la unidad básica de una Organización. Si el desempeño de un Rol es inadecuado para la Organización, ésta procurará retirarlo o cambiarlo de Rol; y si por el contrario este Rol afecta a los individuos, éstos abandonarán esa posición y en algunos casos la Organización. El estudio de los Roles permite un análisis de la Estructura de la Organización; pues, “un puesto es esencialmente un concepto relacional que define cada posición basándose en el nexo que tenga con otros puestos y con el sistema como un todo. Asociado con cada puesto hay un conjunto de actividades o conductas esperadas.”

2.7 PARÁMETROS A SEGUIR PARA ELABORAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.7.1 Organigramas

Son la representación gráfica de la Estructura de una Organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo. Son considerados instrumentos auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.

2.7.2 Requerimientos Mínimos para Elaborar Organigramas

- Realizar una investigación sobre la Estructura Organizativa: Determinando las unidades que constituyen la Organización y la forma como establecen las comunicaciones entre ellas.
- Funciones o actividades que realizan cada una.
- Relación o subordinación existente entre las Unidades Organizativas.

2.7.3 Recomendaciones Para Construir Organigramas

- Delimitar con precisión las unidades o dependencias.
- Señalar de forma más completa las relaciones existentes.
- Escribir correctamente el nombre de las unidades o dependencias y en caso de utilizar abreviaturas, indicarlo completamente al pie del gráfico.
- Señalar mediante las técnicas de elaboración las relaciones de:
 - Línea o Ejecución: línea de mando, debe caer verticalmente.
 - Estado Mayor o Staff: la línea que indica su relación es horizontal.
 - Línea Punteada: para indicar las relaciones de Coordinación.

- Las unidades que no tiene claramente definidas su ubicación administrativa, pueden colocarse en el nivel especial o señalarse particularmente al pie del organigrama.
- Cuando el número de unidades de un mismo nivel es grande, y dificulta su inclusión en forma horizontal, pueden presentarse verticalmente.
- Ningún Organigrama debe tener carácter definitivo, su verdadera utilidad está en revisarlo y actualizarlo periódicamente.

2.7.4 Limitaciones de los Organigramas

Uno de los elementos más importantes de la Organización lo constituyen sus recursos humanos y las relaciones informales que entre individuos y grupos se producen. El intentar la representación gráfica de dichas relaciones, dinámicas y subjetivas, forzaría a que los organigramas se tornaran complejos, de aquí que una de las limitaciones de éstos es que expresan únicamente las relaciones formales entre los órganos que integran las dependencias o entidades.

Tampoco puede representarse en los Organigramas el flujo y las cargas de trabajo y mucho menos las relaciones de comunicación que existen entre los diversos órganos que componen la dependencia. Al plasmar tan sólo la Estructura formal de la dependencia pueden los Organigramas presentar información incompleta en cuanto a la realidad, por lo que resulta conveniente señalar que, si lo que se requiere realizar es un análisis minucioso, debe recurrirse siempre al auxilio de información en instrumentos complementarios.

3. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

3.1 GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **ACTUALIZACIÓN:** Inclusión de la información grabada durante determinado período, dentro de la información acumulada de períodos anteriores.
- **ACTUALIZACIÓN DEL ARCHIVO MAESTRO DE ELEMENTOS DEVOLUTIVOS MAYORES:** Listado de todos los registros de Elementos Devolutivos Mayores que se han ingresado en el Sistema de Inventarios hasta la fecha.
- **ADICIONALES BANCARIOS:** Todos los documentos diferentes a Comprobantes de Ingreso y Comprobantes de Egreso, que afecten las cuentas bancarias.
- **ALTA DE ELEMENTOS DEVOLUTIVOS:** Inclusión en el Sistema de Inventarios de los Elementos Devolutivos que han sido adquiridos por un medio diferente a compra o trabajo.
- **ARQUEO DE CAJA:** Relación de los dineros que ingresan diariamente a la Universidad por la Caja Principal.
- **ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL:** Rubros que están contemplados en el presupuesto y por los cuales se pueden realizar desembolsos de dinero.
- **BAJA DE ELEMENTOS DEVOLUTIVOS:** Retiro de elementos Devolutivos del Sistema de Inventario por deterioro que le impida seguir cumpliendo con sus funciones.
- **BALANCE DE PRUEBA:** Listado de los registros contables a nivel de cuenta mayor, relacionando el saldo mayor, el movimiento débito y crédito y el nuevo saldo.
- **CERTIFICADO DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL:** Certificado de la existencia de fondos de los rubros que cuentan con asignación presupuestal

- **CERTIFICADO DE RESERVA PRESUPUESTAL:** Certificado de la disponibilidad de fondos suficientes para el trámite de la importación.
- **CIFRA CONTROL:** Valor del movimiento débito y crédito de los Comprobantes Diarios, Comprobantes de Pago y Comprobantes de Caja.
- **CODIFICACIÓN:** Clasificar los elementos (del Almacén de Química) de acuerdo a los códigos establecidos.
- **CONCEPTO TÉCNICO:** Resultado de la evaluación que realiza la División de Mantenimiento Tecnológico a los equipos de la Universidad para determinar su estado.
- **CONTABILIZAR:** Registrar en los Comprobantes Diario, Comprobantes de Pago y Comprobantes de Caja el movimiento diario, asignando el código contable respectivo.
- **CONTROL DE CAPTURA MAESTRO DE ACTIVOS FIJOS:** Listado de la información de Elementos Devolutivos Mayores grabada en el mes.
- **CUADRE A CEROS DEL COMPROBANTE DIARIO:** Listado de toda la información que se graba en el sistema, clasificada por tipo de comprobante.
- **CUENTA:** Se considera una cuenta, una Orden de Pago, Compra, Prestación de Servicios y de Trabajo, con sus respectivos soportes.
- **DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL:** Existencia de fondos de los rubros que cuentan con asignación presupuestal.
- **EJECUCIÓN PRESUPUESTAL:** Contabilización del presupuesto de gastos ejecutado.
- **ELEMENTO DE CONSUMO:** Elementos de corta vida útil o rápida extinción.
- **ELEMENTO DEVOLUTIVO MAYOR:** Elementos de larga vida útil y gran valor, tales como equipos, muebles y enseres, elementos de laboratorio, audiovisuales, automotores, entre otros.

- **ELEMENTOS DEVOLUTIVOS MENORES:** Elementos de larga vida útil y poco valor.
- **ENTRADAS DE ALMACÉN:** Listado que relaciona el número de la entrada de almacén, la cantidad de elementos adquiridos, el valor unitario, la UAA a la que pertenece el elemento y el valor total de cada una de las compras realizadas por la Universidad.
- **FONDO ACUMULATIVO (FONDO 2):** Creado por el Concejo Superior de la Universidad, tiene como finalidad canalizar aquellos ingresos generados por conceptos como derechos de grado, exámenes de habilitación, validación y expedición de certificados y los intereses generados de las inversiones en este fondo.
- **FONDO COMÚN (FONDO 1):** Comprende todos aquellos recursos, bienes y fondos disponibles para el desarrollo de las operaciones de la Universidad. Sus principales fuentes son los aportes de la Nación, el Departamento, el Municipio y otras entidades de orden Nacional o Departamental; y sus ingresos propios por conceptos de matrícula de pregrado, de formación presencial y aquellas matrículas de postgrado que por políticas institucionales forman parte de este fondo.
- **FONDO ESTAMPILLA PRO-UIS (FONDO 8):** Comprende todos aquellos recursos provenientes de los recaudos de la estampilla PRO-UIS, cuya emisión fue creada por la Ley 85 del 16 de Noviembre de 1993, autorizada a través de la Ordenanza 038 de Diciembre 29 de 1993 y reglamentada por el Decreto 0147 del 24 de Mayo de 1994. Los bienes que genere el programa de la estampilla PRO-UIS pertenecen a la Universidad.
- **FONDO FIJO RENOVABLE:** Sistema de pago para atender gastos específicos de carácter permanente que no pueden someterse a trámite ordinario. Por el monto que maneja se realiza a través de apertura de una Cuenta Corriente a nombre del fondo.

- **FONDO PATRIMONIAL (FONDO 5):** Comprende los recursos provenientes del recaudo de las donaciones que las diferentes empresas hacen a la Universidad.
- **FONDO:** Se considera una entidad contable con activos, pasivos, ingresos y gastos.
- **FONDOS AJENOS (FONDO 3):** Comprende todos aquellos fondos aportados por diferentes entidades u organismos para el desarrollo de programas de investigación o proyectos especiales con destinación específica, de los cuales la Universidad es simple administrador de estos recursos.
- **FONDOS Y RENTAS ESPECIALES (FONDO 6):** Constituyen este fondo, los dineros adquiridos como producto de la prestación de servicios, el Fondo Rotatorio Librería UIS, matrículas del INSED y matrículas de programas de formación avanzada no contemplados en el Fondo 1.
- **INFORME MENSUAL DE NÚMEROS DE ORDEN DE COMPROBANTES CON SUS FACTURAS E IVA POR RECAUDAR:** Listado que relaciona el valor bruto, el valor del IVA y el valor total de las compras realizadas en la Universidad.
- **INSED:** Instituto de Educación a Distancia.
- **LEGALIZACIÓN:** Registro de todos los elementos que ingresan a la Universidad por diferentes medios como son compra, trabajo o donación.
- **LIBROS DE IMPORTACIONES:** Documento donde se hace seguimiento de los gastos de las importaciones.
- **LIBRO DE RESERVAS:** Documento que relaciona los dineros acordados en la Reserva Presupuestal para poder ejecutar los gastos comprometidos en el año inmediatamente mayor.
- **LIBROS AUXILIARES:** Listado de los registros contables a nivel de cuenta auxiliar, relacionando el NIT o cédula, Nombre o Razón Social de la cuenta afectada y el movimiento débito o crédito.

- **LIQUIDACIÓN²:** Asignación del número de cheque a las cuentas que van a ser giradas.
- **LIQUIDACIÓN³:** Elaboración del Comprobante de Pago para los estudiantes de programas presenciales de pregrado.
- **MOVIMIENTO CORREGIDO:** Es el mismo Cuadre a Ceros del Comprobante Diario con las correcciones respectivas.
- **MOVIMIENTOS Y SALDOS:** Listado de los Registros Contables a nivel de cuenta auxiliar, clasificadas por UAAs.
- **ORDENADOR DEL GASTO:** Funcionario autorizado para realizar compras, contratos de trabajo y contratos de Prestación de Servicios.
- **PRUEBAS ELECTIVAS:** Inventario físico programado por la Oficina de Evaluación y Control de Gestión.
- **RESUMEN DE INCONSISTENCIAS:** Listado de las inconsistencias que se presentan en la grabación de la información de los Elementos Devolutivos Menores en el Sistema de Inventarios.
- **RESUMEN DE LIBROS OFICIALES:** Listado de los registros contables a nivel de la subcuenta y cuenta auxiliar, relacionando el saldo anterior, el movimiento débito y crédito, y el nuevo saldo.
- **RESUMEN DE TOTALES:** Valor total acumulado en inventario de los Elementos Devolutivos Menores.
- **RUBRO PRESUPUESTAL:** Código asignado a los diferentes rubros en la Contabilidad Presupuestal.
- **SALIDAS DE ALMACÉN:** Listado que relaciona el número de la salida de almacén, la cantidad de elementos adquiridos, el valor unitario, la UAA a la que pertenece el elemento y el valor total en cada una de las compras realizadas en la Universidad.
- **SECCIONAL:** Cada una de las sedes donde tiene presencia la Universidad.

² Respecto a las cuentas

³ Respecto a los estudiantes

- **SISTEMA DE CONTROL DE ELEMENTOS DEVOLUTIVOS:** Listado que relaciona los Elementos Devolutivos Menores que posee cada funcionario a su cargo.
- **TRASLADO:** Transferencia de dinero de una UAA a otra. Puede darse internamente, entre cuentas de un mismo Banco o entre Bancos.
- **UNIDAD ACADÉMICA Y/O ADMINISTRATIVA:** Diferentes dependencias de la Universidad, que generan ingresos y egresos.
- **VALIDACIÓN DEL MOVIMIENTO DE COMPROBANTE DIARIO:** Listado que reporta las inconsistencias detectadas por el sistema durante la grabación de los Comprobantes Diarios, Comprobantes de Pago y Comprobantes de Caja.

3.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE LA DIVISION FINANCIERA

A continuación se muestran los Procedimientos más importantes de la División Financiera, aunque la Universidad en cuanto a su parte Financiera, maneja más procedimientos, agrupados en cuatro grandes Procesos, de los aquí descritos. Por cuestiones metodológicas y de la extensión del alcance del proyecto, se optó por mencionar solamente los que revisten mayor importancia, vista desde su frecuencia de ejecución, los de mayores inconvenientes y por su puesto los de mayor importancia relativa para los diversos actores de los mismos.

Para su identificación se basó en el Manual de Procedimientos Financieros de la Universidad, aprobado por la Resolución 886 del año 2004, y por supuesto de entrevistas presenciales con los Auxiliares. La clasificación se realizó a juicio subjetivo asesorados por los conocimientos más profundos del Jefe de División. Como el presente informe sólo tiene por objeto determinar los problemas de la Estructura Organizativa de la División y no la

Documentación de los Manuales de procedimientos de la misma, los siguientes procedimientos presentan una descripción algo somera. Para observar los diagramas, por favor remontarse al Anexo 1.

3.2.1 Procedimiento de Liquidación

Este proceso lo realiza el Liquidador, el cual recoge y verifica la información de los nuevos estudiantes y los ingresa al Sistema. Además de esto, el Liquidador depura el archivo de los Estudiantes Activos, Derechos de Grado, Descuentos, etc. Con toda esta información se generan las Liquidaciones en el Sistema; las cuales el Liquidador separa por Bancos y las envía a las diferentes Escuelas.

Luego de este proceso los Estudiantes reclaman y pagan la Liquidación en la entidad correspondiente, dando como resultado tres tipos de Ingresos; por Bancos, por Caja o por Solicitud de Crédito.

El proceso de Reliquidaciones comienza cuando el Estudiante realiza la Carta de Reliquidación con su Hoja de Vida para entregarla en la ventanilla de Liquidaciones. Después el Liquidador realiza el Memorando para enviarlo al Comité de Matrículas, para que estudie la Solicitud y emita la Resolución, de la cual el Liquidador envía una Copia del Memorando a la Escuela. Seguidamente el Liquidador recoge la Hojas de Vida y anexa el Memorando para archivarlos, todo esto después de ingresar al Sistema la Información y realizar el procedimiento de Liquidación.

3.2.2 Procedimiento de Ingresos por Bancos

El proceso comienza cuando la UAA correspondiente, entrega el Documento de Pago. Seguidamente el usuario paga la Factura de Venta, el Recaudo

General o la Liquidación. Luego del pago, el Usuario recibe una Copia de la Factura que entrega a la UAA para que ésta la envíe a Tesorería con su respectivo Memorando. Después presupuesto revisa los Ingresos Diarios en el Sistema y genera la Relación que va a tesorería. Después de estas actividades, Tesorería revisa las copias de las Facturas, los Memorandos de las UAAs, y los Extractos Bancarios para hacer la Conciliación. Seguidamente archiva todas las comunicaciones de la UAA y registra los ingresos por Recaudo General, Notas Débito y Crédito. Por último, Tesorería se encarga de sacar fotocopia de los Registros Bancarios y los envía para realizar el Boletín Diario.

3.2.3 Procedimiento de Ingresos por Caja

El proceso de Ingresos por Caja comienza cuando Tesorería recibe la Factura de Pago, la pasa por el Lector y Registra el Ingreso en el Fondo correspondiente para emitir el Recibo con su Código. Al final del día se realiza el Arqueo de Caja.

3.2.4 Procedimiento de Solicitud de Crédito

El Beneficiario elabora una Carta dirigida al ICETEX, el cual Remite los Listados de los Créditos Aprobados. Seguidamente Bienestar Universitario recibe los Documentos de Soporte y los Revisa. Después de todo este procedimiento, el ICETEX Gira los Dineros en las Fechas Pactadas para que Tesorería Verifique las Deudas y las Homologaciones de los Estudiantes, para elaborar la Carta que le permita al Beneficiario Matricularse.

3.2.5 Procedimiento de Recaudo de Estampilla PROUIS

El procedimiento comienza cuando los Entes Recaudadores envían una Relación de Actos y Contratos realizados, debido al Cobro del Impuesto de

Estampilla PROUIS, el cual es girado a la Tesorería Departamental, para que a su vez éstos giren los dineros a la Tesorería de la UIS. Luego Estampilla PROUIS realiza la Fiscalización de los Evasores y Corrige las Inconsistencias en los Giros. Estampilla PROUIS también se encarga de la Depuración de Datos de Vigencias anteriores y Gestiona el Pago de los Dineros Atrasados. Es labor de Estampilla PROUIS realizar el Control Operativo y Contable de los Proyectos, obtener Información de Tesorería, y Cruzar los Ingresos Causados, Recaudados y Recibidos, para elaborar los Informes a los Entes Reguladores.

3.2.6 Procedimiento de Legalización de Gastos de Viaje

La UAA define la necesidad de un Viaje y Realiza el procedimiento para la asignación del CDP. Seguidamente se Registra en el Sistema la Orden de Pago antes del Viaje. Luego de realizado el Viaje, se envían los Desprendibles de los Pasajes para que a través de Presupuesto el Responsable del Fondo elabore la Solicitud de Legalización. Después Tesorería revisa los Gastos del Viaje, los Soportes, los Reembolsos para la realización de las Retenciones, la Legalización del Viaje y el Archivo de los Documentos.

3.2.7 Procedimiento de Pago de Nómina

El procedimiento comienza cuando Recursos Humanos elabora la Nómina, para que Tesorería verifique en el Sistema aportes de Seguridad Social, descuentos Legales y no Legales para dar la Señal de Giro. Seguidamente Tesorería hace los Traslados Internos de Fondos en el Sistema y Presupuesto Revisa la Ejecución de la Nómina.

3.2.8 Procedimiento de Paz y Salvo

El proceso comienza cuando el Benefactor Solicita el Préstamo de un Bien, bajo el cual es Responsable. Luego la UAA introduce en el Sistema el Bien, bajo Responsabilidad del Benefactor. Si el Benefactor Devuelve el Bien correctamente, la UAA Borra su Responsabilidad del Sistema. Pero si el Bien no es Devuelto Correctamente, se Evalúa el Valor del Bien o el Estudiante lo Repone. Por último se Emite el Paz y Salvo.

3.2.9 Procedimiento de Egresos por Órdenes

El proceso comienza cuando la UAA define sus Necesidades y Elabora el Presupuesto Inicial. Luego Presupuesto asigna Códigos a los Centros de Costo y se Incluyen los Proveedores. Si la UAA no tiene Presupuesto Suficiente, se hace Crédito, Contra Crédito y Adiciones. Seguidamente Presupuesto mira que la UAA haya asignado bien los Rubros para asignar el CDP. Después de realizar el trámite correctamente, la UAA genera las Órdenes, y Presupuesto las Revisa para Generar la Relación de las mismas y Obtener los Totales por Fondos y dar la Señal de Giro en el Sistema. Después Tesorería Imprime los Cheques, los Listados de Giro del día y los Certificados del IVA. También Legaliza los Cheques a los cuales les saca las Retenciones, separa los Cheques por Responsables del Pago, Caja, Correo y Retenidos. Luego prosigue a llamar a los Proveedores para que Reclamen su Cheque, y si no lo Cobran, los Reintegran.

3.2.10 Procedimiento de Bajas y Remates

La UAA solicita la Revisión de los Elementos a dar de Baja o el Servidor UIS lo Identifica. Luego Inventarios Baja del Sistema los Bienes y mira si es tecnológico. Si el bien es Tecnológico Mantenimiento, decide darlo de Baja

por medio de un Memorando. Si el bien no es tecnológico, dependiendo de sus Condiciones, se da de Baja. Después de todo este Procedimiento, Inventarios emite un Memorando para dar de Baja el Bien del Sistema y emite el Listado General de los Bienes dados de Baja para el Remate. Por último, Contabilidad recibe este Listado para el cuadro de Activos Mayores y Menores.

3.2.11 Procedimiento de Ingreso al inventario

La UAA Ingresa el Elemento a la Universidad y elabora el Acta de Alta del Bien adquirido. Luego Inventarios revisa el Acta de Alta del Bien y lo legaliza, para lo cual da la Orden al Sistema para que asigne el Código del Elemento. Seguidamente se Baja del Sistema la Información y el Funcionario de Inventarios se dirige a la UAA para buscar el Elemento y Marcarlo con un Sticker, y así realizar el Informe de los Bienes Marcados. Al final del mes se realiza el Inventario de Bienes Mayores y Menores reportados por los Centros de Costo, el cual se Imprime y se envía a Contabilidad para que se Registre en los Libros.

3.2.12 Procedimiento de Traslados

El proceso comienza cuando la UAA Solicita el Traslado de Inventarios entre funcionarios. Después Inventarios se encarga de Bajar del Sistema los Bienes por los cuales son Responsables los Funcionarios que van a realizar el Intercambio. Seguidamente el funcionario de Inventarios va al lugar del Intercambio y revisa que no Existan Faltantes para elaborar el Informe de los Bienes Faltantes de los Funcionarios y realizar el Traslado de Bienes en el Sistema.

3.2.13 Procedimiento de Remarcación de Inventarios

Inventarios define si se requiere un Inventario Físico Anual o una Prueba Selectiva. Luego Baja la Información del Sistema acerca del Inventario a revisar y se Desplaza al lugar donde se encuentra el Responsable y realiza el Inventario. Después de todo este procedimiento se reciben los Listados de los Elementos que no están Marcados, Registra los Elementos Remarcados y se elaboran los stickers para luego dirigirse al lugar donde se encuentra el Elemento a Remarcar y colocar el sticker correspondiente.

3.2.14 Procedimiento de Registro Contable

Para la elaboración de los Estudios Financieros se recibe Mensualmente toda la Información de las Dependencias y de las Entidades Externas a la Universidad, para que luego los Funcionarios de Contabilidad realicen las siguientes Actividades:

- Verificar e Ingresar al Sistema las Facturas y Comprobantes diarios.
- Ubicar el Libro afectado, los Listados de Ingreso, las Facturas de Venta y los Boletines de Tesorería.
- Manejo del Movimiento del Almacén.
- Cuadre de Activos Mensualmente, en cuanto a la Ubicación de Activos Mayores y Menores.
- Reintegro de Deudas del Personal.
- Realizar el Cálculo del total de Pagos realizados en el mes y Emitir el Listado.
- Con los Boletines de Tesorería se Emiten los Movimientos de Ingresos, Egresos, Caja y Cuentas por Pagar.
- Cálculo del IVA a las Facturas, Cheques y realizar los Asientos Contables.

- Registro de Pagares Estudiantiles al INSED, COOFUTURO, etc. y realizar los Ajustes.
- Realizar la Depuración de las Facturas de Venta ya Canceladas.

Realizando todas estas Actividades se ha obtenido la Recopilación de la Información Financiera y posteriormente la Elaboración de los Estados Financieros.

3.3 MODELO DE ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.3.1 Síntomas Que Revelan Una Estructura Inadecuada

Como es sabido en todo Proceso de Mejoramiento, es de vital importancia determinar los problemas que se presentan y las necesidades de mejora que se requieren, por lo tanto el Jefe de la División Financiera en el desarrollo de sus Funciones Administrativas expresó la necesidad de realizar un cambio en la División, ya que determinó que por la antigüedad de la Estructura Organizativa actual se venían presentando algunos inconvenientes, los cuales son plasmados a continuación:

- Distribución inadecuada de las actividades entre los auxiliares.
- Poca motivación para proponer actividades de mejora.
- Áreas de la división que no tienen ubicación fija por modificaciones recientes en los lineamientos de la Universidad.
- Cambios por la implementación parcial de los módulos del sistema informático UIS.
- Falta de coordinación entre las Divisiones y los auxiliares para ejecutar su trabajo.

- Recarga de trabajo en tiempos críticos, lo que impide que se cumplan adecuadamente los procesos de planificación.
- Clima de trabajo conflictivo.
- Presencia de Procedimientos inadecuados o con constantes problemas (vacíos).
- Excesiva dispersión de funciones en unas Secciones de la División.
- Duplicación de funciones en las distintas Secciones de la División.

Después de comunicados dichos inconvenientes se propuso que uno de los componentes importantes del presente proyecto consistiría en evaluar la utilidad y conveniencia de la actual Estructura Organizacional de la División Financiera, por lo que se hace necesario definir los criterios de evaluación que sustentarán dicho proceso.

3.3.2 Criterios De Evaluación

3.3.2.1 Generalidades de La División

Dentro de los procesos de Planeación Estratégica se encuentran la definición de la Misión y los Objetivos de la División Financiera. Se considera acertado evaluar el primero de ellos para determinar si realmente se encuentran bien orientados a la filosofía de la Universidad. Se mirarán de acuerdo a su disposición hacia el cliente, los cambios tecnológicos, los mercados, los servicios ofrecidos, los empleados y la visión externa de los usuarios, entre otros.

Sus conclusiones servirán para recomendar o no, una posible modificación de la misma, para que se adecuen a los cambios actuales que se desarrollan en la División. Recordando que para que tales modificaciones sean llevadas

a cabo deben ser aprobadas por resoluciones de instancias superiores de la Universidad.

3.3.2.2 Estratificación

Toda Estructura Organizacional se encuentra plasmada físicamente en el Organigrama que determina su composición formal dentro de la organización. Por lo tanto una parte importante del presente estudio compete a analizar dicho Organigrama a fondo, para establecer que tan grande es la distancia que separa los diferentes cargos de la División; si existen demasiados cargos intermedios o una brecha enorme entre las personas que toman las decisiones (Jefe de División o Jefe de Sección) y quienes ejecutan las tareas (Auxiliares Administrativos).

Dicha comprobación puede dar luces sobre la capacidad de respuesta de la División Financiera ante diversos problemas que se le pueden presentar, y si se encuentra en condiciones de afrontar escenarios no tan favorables como los actuales. Y servirá de principio para la modificación futura de la Estructura Organizativa.

3.3.2.3 Estandarización

Como es conocido, la División Financiera gerencia diariamente recursos de diversa índole. Su manejo adecuado permite que las operaciones dentro de la misma se desarrollen de manera continua y hace eficiente el logro de los objetivos institucionales de la Universidad. Aunque tales recursos comprenden mano de obra, equipos y/o materiales; éstos se encuentran representados mayoritariamente por el manejo de varios tipos de información. Por tal motivo se hace necesaria la identificación y creación de estándares en las operaciones. De allí nacieron la normatividad, la

documentación de los procedimientos y los módulos del actual Sistema Informático de la UIS. Los Auxiliares deben adherirse al mismo estándar de la misma manera todo el tiempo al desarrollar sus labores, lo que permite que se pueda investigar las causas de las variaciones o los principales problemas que se presentan.

Con la definición de un estándar se describe la manera acertada de realizar el trabajo, se hace posible utilizar algunas herramientas de gestión administrativa para medir los problemas que se presentan en las operaciones e iniciar de esta manera un proceso de mejora en las mismas. Al encontrarse la Universidad en renovación de los procesos de documentación de sus labores, se hace propicio determinar qué tan estandarizadas se encuentran las tareas que deben ejecutar los Auxiliares que laboran en la División.

La mejor manera de determinar tal característica es por medio de los Diagramas Causa-Efecto que analizan los principales problemas que se presentan en la Ejecución de los Procedimientos y describen las causas generadoras de los mismos. Como se sabe tales causas pueden ser directas (de fácil identificación) o indirectas (de difícil identificación), por lo que es importantísimo utilizar los conocimientos que poseen los Auxiliares, quienes son los que ejecutan las actividades continuamente.

A su vez, con este criterio se determinará si los problemas presentados son atribuibles a las siguientes causas:

- **Fallos De Interpretación.** Por que los actores de los procedimientos no conocen bien sus actividades dentro de los mismos.
- **Fallos Del Sistema Informático**
- **Fallos Del Operador.** Se presenta por falencias propias de los actores.

Con base en tal determinación se podrán definir cursos alternativos de acción para su corrección en el futuro.

3.3.2.4 Operaciones Que No Generan Valor Al Proceso

En la División Financiera, como en todas las demás Organizaciones, se pueden encontrar dos tipos de actividades; las que agregan o no agregan valor al proceso (dentro de esta clasificación hay que excluir a las que sirven de soporte a operaciones básicas de la División). Por lo que es necesario analizar la Estructura Organizacional actual para determinar cuáles actividades no generan valor. Entre las principales se cuentan:

- Duplicación de tareas, en parte por falta de información compartida.
- Exceso de movimientos y traslados, en parte como resultado de la reimpresión de información presente en el sistema.
- Tiempos muertos de papelería (trámites que se realizan en varias ocasiones).
- Fragmentación de las actividades. Falta de conocimiento de la importancia real del aporte de cada miembro del proceso.
- Ineficiencia de control interno. Las UAAs son desconocedoras de los trámites correctos para solicitar servicios de la División.
- Procesamiento manual de algunos tipos de información.
- Tareas o actividades innecesarias.
- Manejo de Información fuera de tiempo o inexacta.
- Cuellos de botella originados en concentración o centralización de decisiones o autorizaciones, excesivo número de firmas autorizantes, cantidad de elementos críticos escasos en función de las necesidades.
- Sobrecarga de trabajo en temporadas críticas para la Universidad.
- Traslado de Fondos.
- Revisiones del trabajo de otra persona.
- Desplazamientos que no son necesarios.

Se hace vital determinar tales actividades en los procedimientos actuales con el objeto de desarrollar una metodología sencilla, que basada en la observación directa les permita a los funcionarios la eliminación de dichas actividades innecesarias en un futuro cercano, para mejorar la calidad del servicio a los clientes de la División. Cabe destacar que se tomarán los procedimientos y operaciones que presentan mayores inconvenientes, los que se ejecutan con mayor frecuencia y los de realización cuidadosa por su importancia en el Proceso.

3.3.2.5 Atributos De La División Financiera

Igualmente es realmente importante determinar si la División Financiera se encuentra en condiciones de ejecutar las actividades y procesar la información que sustenta las operaciones de la Universidad; es decir, si realmente está desarrollando las funciones que le competen, cumpliendo las siguientes condiciones:

- Se ejecuten en el momento en que se necesitan.
- Se desarrollen dentro de un alto grado de seguridad con escenarios estables.
- Produzcan la información necesaria para que los diversos actores de la Universidad puedan tomar decisiones referentes a sus propias tareas.

Tales consideraciones se evaluarán por medio de encuestas y análisis a los diferentes clientes de la División, para conocer si sus necesidades son satisfechas por los servicios actuales ofertados y de igual manera este ítem se convertirá en un pilar de los procesos de mejoramiento posteriores.

3.3.2.6 Seguimiento de Actividades

Uno de los factores que se destacan en la División Financiera UIS es la especialización de sus actividades; es decir, que las actividades de los cuatro Procesos presentes en la División son repartidas y ejecutadas por todas las Secciones de la misma, obviamente cada una de ella se especializa en un fin específico y desarrolla un perfil de la Sección, este último mencionado en el numeral 1.3.6, en el cual se describen las cuatro Secciones de la División Financiera.

Por sugerencia explícita del Jefe de División se propone este enfoque particular de análisis, que consiste en determinar las actividades principales desarrolladas en las instalaciones de la División y clasificarlas en concordancia o no, respecto al objetivo particular de la Sección donde se ejecutan.

Cabe destacar que en estos momentos la experiencia de los Auxiliares administrativos de las diferentes Secciones, reviste una importancia mayor, pues son estos quienes conocedores de las actividades que ejecutan las pueden clasificar, obviamente los resultados se confrontan con el Jefe de Sección antes de sugerir modificaciones substanciales.

La razón fundamental de este análisis es descubrir actividades fuera de lugar y determinar claramente las razones por las cuales se consideran así, para sugerir un cambio en los responsables de su ejecución. Recordando que una de las razones del presente proyecto es definir un modelo de análisis que abarque todos los aspectos importantes en la División Financiera y brindar pautas para su futura aplicación, de considerarlo necesario la Jefatura de la División.

3.4 DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En estos momentos se debe destacar que en el siguiente diagnóstico se está evaluando el comportamiento del sistema, visto como un todo, desde diferentes puntos de vista y que su utilidad es la de determinar las falencias de la actual Estructura Organizativa. Su objetivo no es el de crear climas de trabajo hostiles, si no más bien ayudar a descubrir pautas para modernizar el Organigrama de la División Financiera, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en el mismo.

Aunque se conoce que no necesariamente un Diagnóstico Organizacional es el obligado punto de partida de un proceso de mejoramiento, el proyecto se inició desde esta perspectiva ya que se cree vital descubrir las condiciones con las cuales se maneja el presente Sistema Financiero, para poder analizar las posibles condiciones futuras y delinear planes de acción para llegar de la manera más acertada a ellas.

Este tipo de análisis igual que todas las Herramientas Administrativas a emplear maneja puntos fuertes y débiles, por lo cual es importante destacarlos ya que el mismo se aplicará en la División Financiera, para dar a conocer a los lectores los posibles inconvenientes se pueden presentar en la búsqueda de información, su manejo y posterior presentación. A continuación se muestran las bondades y falencias que se consideraron más importantes.

- Al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo, ya que normalmente para su correcta ejecución es necesario conformar grupos de trabajo, suponiendo que los empleados de la División realizarán un análisis interno periódicamente.

- Es participativo porque toma en cuenta diversos aspectos de la Estructura actual de la División, pues maneja procedimientos, utilidad del servicio y consecución de objetivos.
- Si se aplicara completamente, los Auxiliares se sentirían comprometidos con los resultados, porque hicieron parte activa de ellos.
- Muestra una estructura lógica de análisis Organizacional, ya que se descubren aspectos relevantes por medio de la aplicación de un modelo lógico.
- Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas, pues la forma de obtención y procesamiento de información es sencilla.
- Es un método sencillo que puede ser aplicado por cualquier persona y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes.
- Permite conocer los puntos débiles del esquema actual de la División.
- Proporciona datos iniciales para los procesos de mejoramiento.
- Un inconveniente es que el modelo normativo del presente Diagnóstico no se encuentra muy especificado y contiene gran parte de percepción subjetiva.
- Como en todas las situaciones, el definir problemas despierta expectativas de solución en los Auxiliares, lo que puede provocar conflictos laborales dentro de la División.
- Si no se efectúa una socialización de los resultados arrojados, se resta considerablemente la eficacia al modelo de Diagnóstico.
- Puede ser fácilmente manipulable por los ejecutores.

Después de determinados los cinco criterios de evaluación de la Estructura de la División, se hace imperativo iniciar el proceso de diagnóstico de la misma para conocer las reales condiciones de ella y poder determinar si se

hace necesario realizarle una modificación substancial. Tal diagnóstico se procederá a explicar en las posteriores páginas.

3.4.1 Evaluación De Las Generalidades

El primer punto a evaluar es la Misión de la División, para saber si en ella se contemplan varios de los puntos fuertes que según la teoría administrativa debe poseer toda Organización. Ese análisis consiste en reconocer si la Misión presenta de manera convincente algunas orientaciones específicas (cliente, mercado, tecnología, imagen externa y si en general está regida por una Filosofía congruente) las cuales son los pilares de los procesos de planeación. Fácilmente se puede evaluar la Misión de la División Financiera para saber si cuenta con varios puntos de los siguientes elementos:

Tabla No. 1 Evaluación de la Misión

Elemento	Presencia
Cliente	si
Productos o Servicios	si
Mercados	no
Tecnología	si
Interés por la supervivencia, el crecimiento y el mejoramiento	si
Filosofía	si
Interés por la imagen pública	si
Interés por los empleados	si

Al leer detenidamente se observa que en la mayoría de los puntos, la Misión de la División Financiera posee gran orientación hacia los servicios ofrecidos, con palabras tales como: “*proveer servicio eficiente y oportuno*”, lo cual es muy importante pues su razón de ser es la de manejar información que sirva de soporte a las demás operaciones de la Universidad.

Otros puntos fuertes son: *“con políticas de descentralización utiliza herramientas tecnológicas y capacita a sus empleados para tener excelentes procesos”*. Además se preocupa por la concepción que tienen de ella las personas, pues menciona: *“procedimientos ágiles y transparentes y de confiabilidad en sus actividades”*.

De igual manera menciona que se encuentra preparada para el cambio ya que textualmente dice: *“rápida asimilación de las normas que en materia financiera sean dictadas por la Dirección Superior y por los entes gubernamentales que le sean aplicables”*. No menciona nada acerca de los mercados de competencia pues la División Financiera es un ente que no posee competencia y no necesita desarrollarlos, tal como lo hacen las demás organizaciones.

En total son ocho puntos clave que debe contener toda Misión Organizacional. La de la División Financiera maneja acertadamente siete de los mismos, lo que da un valor relativo del 87.5% del total de ítems, que representa una calificación superior desde este punto de vista.

Por lo cual se considera que en el papel se encuentra bien definida la Misión de la División. Habrá que evaluar un poco más a fondo para descubrir si las orientaciones mostradas realmente se están cumpliendo, o si solamente es retórica bien formulada.

3.4.2 Evaluación De Estratificación

Al observar el Organigrama de la División Financiera se observan fácilmente sus características, tales como que es un Organigrama Suplementario, pues él hace parte del Organigrama de la Universidad y mantiene una

dependencia de la misma, se encuentra bajo la dirección de Vicerrectoría Administrativa.

De igual manera se considera un Organigrama de forma vertical pues representa con toda fidelidad una pirámide jerárquica, ya que las Secciones se desplazan según su Jerarquía de arriba abajo en una gradación jerárquica descendente. Son fácilmente identificables los tres niveles Jerárquicos de la División. A la cabeza de todo se encuentra el Jefe de División y de él se desprenden las cuatro Secciones (Presupuesto, Contabilidad, Inventarios y Tesorería). Una de las razones que motivaron el presente informe es que actualmente Estampilla Pro-UIS se encuentra en la División Financiera sin tener aún un espacio adecuado dentro del Organigrama.

Dentro de cada sección se encuentra el Jefe de Sección y más abajo en el nivel Jerárquico los Auxiliares de cada Sección. En resumen, actualmente sólo se observan tres niveles que se describieron anteriormente. Dentro de las características relevantes del actual Organigrama se encuentran que las Secciones desarrollan actividades agrupadas dentro de un mismo propósito, es decir, a juicio subjetivo se puede mencionar que la división de tareas dentro de la División persigue una secuencia lógica.

El hecho anteriormente descrito es conocido como Departamentalización por Procesos; es decir, que las actividades de cada Sección se agrupan de tal manera que se logra maximizar la especialización de las mismas.

Cada Sección tiene asignado un espacio físico que en cierta medida se encuentra acorde con la secuencia de los procesos, es decir que los flujos de información se mueven siempre en una misma dirección que hacen eficiente el trabajo. No hay retrocesos considerables que sean atribuibles al correcto desarrollo de las actividades.

Al encontrarse tan pocas líneas de mando es fácil realizar un seguimiento de dos aspectos importantes; Autoridad y Unidad de Mando. La primera de ellas se refiere al derecho inherente de un Jefe de Sección para dar órdenes y esperar que se cumplan por parte de los Auxiliares de su sección; y la Unidad de Mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad con la cabeza visible que es el Jefe de la División Financiera.

Como ya se mencionó, el Tramo de Control del Organigrama consta de tres niveles Jerárquicos, lo que lo hace muy sencillo. El grado de autonomía de los Auxiliares es aparentemente elevado, ya que a pesar de que tienen independencia para tomar decisiones sobre su desempeño, no pueden desviarse de los estándares para los procedimientos, pues éstos son regidos por la normatividad vigente de la Universidad.

Al mirar de cerca la teoría acerca de los modelos de Organigramas y su aplicación Administrativa, se puede mencionar otras de las fortalezas del modelo utilizado en la División:

- Maneja una simplicidad asombrosa, pues es un modelo bastante natural que todos los empleados de la División conocen. Tal es un requisito mínimo de la esquematización de la Estructura Organizativa.
- Al contener tan sólo cuatro cargos básicos, tal como se mencionó en el capítulo dos, permite que los Auxiliares conozcan bien sus responsabilidades y puedan crearse modelos de comparación entre los desempeños de los mismos, es decir entre Secciones.
- La más importante fortaleza por destacar es que maneja un modelo altamente estable, porque tan sólo por reformas considerables se crea la necesidad de modificarlo, como es el caso de lo sucedido con Estampilla Pro-UIS que entró a conformar el equipo de la División.

3.4.3 Evaluación De Estandarización

Como ya se mencionó anteriormente, este tipo de análisis consiste en estudiar las causas de los problemas más frecuentes en las operaciones de la División. Al inicio del proyecto se realizó una fase inicial de conocimiento de las operaciones y del informe allí arrojado se descubrieron una serie de inconvenientes, que a juicio de los Auxiliares de las diferentes Secciones, eran los de mayor ocurrencia. Por lo tanto se optó por utilizar la herramienta conocida como el Diagrama Causa-Efecto para tal fin, que se muestra en el Anexo 2. Aunque los resultados obtenidos se relacionan a continuación, estos son muy generales y sería mejor observar el Anexo donde se muestran los diagramas.

- Por errores atribuibles a los actores, en especial a las UAAs, se presentan demasiadas devoluciones en todo tipo de órdenes (ya sean de Trabajo, Prestación de servicios, Compra, Pago) lo que origina que se deban emitir memorandos que informen la situación, lo cual es una situación indeseable y que se debe corregir urgentemente, pues genera pérdida de imagen de la División y altos costos por diversos factores.
- De nuevo aparece que aunque el Sistema Informático implementado posee una serie de bondades que lo hacen muy útil, también presenta una serie de inconvenientes, en su mayoría porque las secretarías de las UAAs no lo utilizan a plenitud o por que mantiene aún errores que hacen que la información que suministra no sea adecuada a las necesidades de la Universidad.
- Se destaca que los diversos componentes del Organigrama de la Universidad no se preocupan por entender su interrelación con los demás, pues no consideran los efectos que generan sus fallas e incumplimientos en el desempeño de las demás dependencias.

- Hay actualmente en la Universidad ciertas prácticas que no se deberían mantener inmutables, como lo es la del manejo de ciertas cuentas por pagar, pues lo único que generan son operaciones sin valor; es decir, los inconvenientes que se presentan son elevados por fallas de actores y los mecanismos de su resolución definitiva no se vislumbran todavía, aunque sigan generando sobrecostos.
- De igual manera se evidencia que en la Universidad no existe cultura de Organización, pues cada persona tiende para su propia dirección; es decir, que cada División desarrolla sus actividades hasta donde les compete sin investigar si sus acciones son benéficas para todos.
- En los procedimientos de inventarios las inconsistencias mencionadas se pueden solucionar con una modificación substancial de la manera como se realizan las tareas al incluir algunos formatos y revisar detenidamente algunas prácticas.
- Se evidencia la necesidad de implementar una política de mejoramiento en varios frentes de la División, principalmente a nivel procedimental, pero sin descuidar los niveles administrativos o culturales. Para tal fin es recomendada una metodología en páginas posteriores.

Para estudiar por qué se generan la gran cantidad de inconvenientes o de problemas en la División, se hace necesario que sean revisados los diagramas causa-efecto, pues se clasificarán si las causas son atribuibles a alguno de los tres niveles descritos en páginas anteriores; es decir, si son fácilmente asociables al operador, al sistema o a la interpretación de las personas. Se contaron el total de causas y cuántas de ellas se acercaban a dicha clasificación según un criterio subjetivo, los resultados se muestran a continuación.

Tabla No. 2 Tipos de Fallos

	Número	%
Fallos de Interpretación	45	50
Fallos del Sistema	15	16.7
Fallos del Operados	30	33.3
Total	90	100

Si se observa detenidamente existen razones para afirmar que la mitad de los inconvenientes presentados con el servicio de la División son atribuibles a fallas de interpretación de los diversos actores de los procesos, incluyendo a los usuarios; es decir, las personas cometen errores por desconocimiento de los mismos, lo que demuestra que es un punto débil que se solucionaría con mayor capacitación.

Como es lógico y siguiendo las presunciones de los empleados consultados en la División, la siguiente causal de inconvenientes son asociados a fallas inconscientes de los operadores. En estos momentos se evidencia la necesidad de definir una metodología continua de mejoramiento, y las fallas del Sistema Informático se están actualmente revisando por la División de Servicios de Información quienes tratan de mejorarlo.

Las ideas mencionadas anteriormente servirán como punto de apoyo para determinar las Fortalezas y Debilidades de la División Financiera y sus posibles estrategias en la Matriz DOFA que se mostrará en páginas posteriores.

3.4.4 Operaciones Que No Generan Valor Al Proceso

Tal como se mencionó anteriormente uno de los parámetros sobre los cuales se evaluó la División Financiera es el Valor Agregado de su servicio; es decir,

si las actividades desarrolladas dentro de la misma contribuyen a satisfacer las necesidades de sus clientes. Como se sabe, la División maneja relación con las UAAs, que a su vez son las que generan ingresos. Vistos desde un punto inflexible se puede decir que los servicios de la División no generan ingresos a la Universidad, pero su influencia radica en la prontitud con la cual las demás dependencias de la Universidad realicen las operaciones.

Analizando el caso particular de la División se puede afirmar que en ella se encuentran tres tipos de actividades:

- Las que generan valor al ser detectada su contribución directa en la satisfacción de las necesidades de la UAA.
- Las que no generan valor al no ser detectada su contribución directa en la satisfacción de las necesidades de la UAA.
- Las que aunque no generan valor, si contribuyen indirectamente en la satisfacción de las necesidades de la UAA, pues sirven de apoyo a las demás actividades.

Cuando se menciona la satisfacción de las necesidades de la UAA, se quiere referir a la prontitud del recaudo de dineros, la prontitud con que se paguen las cuentas, el cumplimiento de los informes a las Entidades Gubernamentales, entre otras.

El análisis consistió en definir los procedimientos importantes en la División, los cuales corresponde a los catorce descritos en secciones anteriores. De allí se procedió a definirlos completamente, descubriendo la forma como se realizaban y los actores que participaban en ellos. Posteriormente se analizó actividad por actividad para determinar cuáles de ellas ingresan dentro de la clasificación anterior. Se colocaron los resultados en un cuadro que muestra el porcentaje de las actividades sin valor agregado, dentro del total de

actividades en cada procedimiento. Recordando que la experiencia y el criterio de los Auxiliares y Jefes fue muy importante en esta etapa; de igual manera, que aunque dentro de cada procedimiento se contemplaban actores externos a la División, sólo se analizaron las actividades en las cuales la participación de los miembros de la División es realmente apreciable, dejando de lado las actividades realizadas por esos otros actores externos.

Tabla No. 3 Análisis Operaciones Sin Valor Agregado

#	Procedimiento	Total Actividades	# Actividades SVA	% Actividades SVA
1	Liquidaciones	15	6	40
2	Ingresos por Bancos	13	3	23.07
3	Ingresos por Caja	6	0	0
4	Solicitud de Crédito	4	0	0
5	Estampilla pro-UIS	11	3	27.27
6	Legalización Gastos de Viaje	7	1	14.28
7	Pago de Nómina	25	10	40
8	Paz y Salvo	5	0	0
9	Egresos por Ordenes	23	6	26.08
10	Bajas y Remates	7	2	28.57
11	Ingreso a Inventario	39	13	33.33
12	Traslados Inventarios	5	0	0
13	Remarcación de Inventarios	10	2	20
14	Registro Contable	26	6	23.07
TOTAL		196	52	26.53

De igual manera se consideró importante cuantificar este tipo de actividades. En la fase de planeación se consideró medir el tiempo de cada una de las mismas, incluso se desarrollaron formatos de tal manera que se pudiera determinar cuánto porcentaje de tiempo se consumía en actividades que no generaban valor para los procesos, pero lamentablemente por problemas internos de la División, la toma de tiempos no se pudo realizar, por lo que el cuadro que se muestra anteriormente sólo relaciona el número de

actividades. Por supuesto, dicho estudio no se encuentra explícitamente dentro de los objetivos del proyecto.

Fácilmente se puede identificar que el 26.53% de las actividades desarrolladas en los procedimientos más importantes de la División no contribuyen a generar satisfacción a los clientes, en este caso particular las UAAs; es decir, aquí se evidencia la imperiosa necesidad de analizar y corregir las fallas de los actuales procedimientos ejecutados. Por tal razón, una de las recomendaciones contemplará la de una metodología de mejoramiento que sirva de sustento a los procesos de la División.

Aunque este análisis es un poco superficial, sí deja entrever algunas de los procedimientos que necesitan atención urgente; tal como son por ejemplo, el Pago de Nómina, Ingresos a Inventario y Liquidaciones, los cuales si se miran detenidamente manejan actividades sin valor que comprenden reprocesos por errores o manejo de información inadecuada.

La conclusión que arroja este tipo de análisis, con los pocos datos utilizados, es que realmente es importante dentro de la División revisar los Manuales de Procedimientos y modificar aspectos en las actividades con miras a hacerlas cada vez más eficientes, obviamente esta estrategia se encuentra dentro de los objetivos inmediatos de la División.

Más adelante, dentro de la metodología de mejoramiento, se propone una manera para determinar los procedimientos más críticos de las operaciones, por medio de una evaluación de la Matriz Multicriterio que servirá para asegurar que el grupo de trabajo asigne recursos a los lugares donde realmente se necesitan.

3.4.5 Evaluación De Los Atributos De La División

Se escogieron seis UAAs como las claves por su mayor interacción con la División Financiera. Allí se procedió a realizar las encuestas del Anexo 3 que contienen preguntas sencillas para determinar las actividades que más frecuentemente se desarrollan, los inconvenientes de las mismas, la importancia relativa que para el cliente-usuario tiene el proceso, y las características deseadas de los servicios de la División. A continuación se muestra una relación de las UAAs entrevistadas. La selección de las mismas se realizó por sugerencia explícita del Jefe de la Sección de Presupuesto.

- Instituto de Educación a Distancia (INSED)
- Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
- Dirección General de Regionalización
- División de Planta Física
- División de Bienestar Universitario
- Dirección General De Investigación

Los resultados de las encuestas dieron luces sobre varios factores claves, tales como los aspectos más deseables y los puntos favorables y críticos del servicio de la División Financiera. Los inconvenientes más frecuentes con las UAAs se relacionan a continuación.

- En algunos servicios de la División existe a concepto de las UAAs demasiada tramitología, por lo que el tiempo de respuesta se alarga y las devoluciones se presentan frecuentemente.
- Algunas Secretarías expresaron que en los memorandos que envía la División Financiera debería existir mayor claridad, pues en ocasiones no se especifica los errores causales de la devolución del trámite.

- Hace falta más difusión de los requisitos mínimos para realizar un trámite particular, ya que las UAAs solicitan un servicio creyendo que cumplen las condiciones y resulta que no es verdad generando pérdidas de tiempo.
- El Sistema Informático utilizado en la División aunque posee demasiadas bondades, tiene una falla importante. Cuando el volumen de información que maneja es relativamente grande, empieza a funcionar lentamente y en ocasiones críticas se cae, lo que retrasa las actividades de las UAAs.
- En los momentos en los cuales se cae el sistema informático, la información que se encuentra parcialmente ingresada en él, se pierde completamente, lo que hace que el trabajo de digitación realizado sea improductivo.
- Existe demasiado desconocimiento acerca de cómo utilizar los módulos del Sistema Informático, pues las capacitaciones no son adecuadamente impartidas, lo que las hace ineficaces.

De igual manera, por medio de las encuestas realizadas a las UAAs se conocieron aspectos que poseen mayor relevancia con respecto a los servicios ofrecidos por la División; es decir, las características del servicio que son deseados por las UAAs. Tales aspectos se mencionan a continuación.

- Amabilidad de los Auxiliares.
- Atención continua de los Jefes de Sección.
- Apariencia física de las instalaciones.
- Confiabilidad en el Sistema Financiero UIS.
- Claridad en los requerimientos de los trámites y condiciones del servicio.
- Disponibilidad de los Auxiliares y los Jefes.
- Información continua o respuesta oportuna de las solicitudes.
- Atención cuando se requiera del Jefe de División.

Las encuestas arrojaron luces acerca de varios juicios de valor que poseen las UAAs acerca de la División Financiera. Tales cálculos se realizaron agrupando las calificaciones de 1 y 2 en la clasificación de regular, las calificaciones de 3 en la clasificación de bueno y las calificaciones de 4 y 5 como excelente. A continuación se muestra la relación de los valores obtenidos.

- El 100% de las UAAs piensa que la División Financiera es una entidad sería en el cumplimiento de las solicitudes que le realizan.
- El 83.4% de las UAAs cree que la División Financiera es eficiente en las diferentes operaciones que realiza.
- El 100% de las UAAs piensa que la División Financiera ofrece indicaciones correctas cuando se cometen errores.
- El 83.4% de las UAAs cree que hay facilidad para la comunicación con el Jefe de la División Financiera.
- El 100% de las UAAs piensa que la División Financiera es una entidad responsable en el cumplimiento de la normatividad vigente.
- El 100% de las UAAs piensa que hay facilidad para la comunicación con los diferentes empleados de la División Financiera.

De igual manera, las diferentes UAAs encuestadas calificaron a la División Financiera en los posteriores aspectos. Tales cálculos se realizaron agrupando las calificaciones de 1 y 2 en la clasificación de mala, la calificaciones de 3 en la clasificación de regular, las calificaciones de 4 en la clasificación de buena y las calificaciones de 5 como excelente. Los resultados se muestran a continuación.

- El 83.3% de las UAAs piensa que la División cuenta con buena atención de los empleados.

- El 66.6% de las UAAs piensa que en la División existe preocupación por mejorar.
- El 50% de las UAAs piensa que las instalaciones de la División cuentan con buena apariencia física.
- El 100% de las UAAs piensa que la atención del Jefe de la División es adecuada.
- El 83.3% de las UAAs piensa que la División tiene prontitud para atender las solicitudes.
- El 83.3% de las UAAs piensa que la División atiende las solicitudes que le hacen.
- El 100% de las UAAs piensa que la División Maneja información en tiempo real.
- El 83.3% de las UAAs piensa que la División mantiene interés por resolver las inquietudes.
- El 50% de las UAAs piensa que la División tiene un sistema que funciona continuamente.
- El 66.6% de las UAAs piensa que existe sencillez en los trámites con las División.
- El 100% de las UAAs piensa que la División presenta cumplimiento en los servicios prestados.
- El 66.7% de las UAAs piensa que los empleados de la División tienen conocimiento de los requerimientos mínimos de los trámites.
- El 100% de las UAAs piensa que los empleados de la División están dispuestos a resolver inconvenientes.
- El 66.6% de las UAAs piensa que es buena la organización de la División.
- El 83.3% de las UAAs piensa que la calidad y agilidad del servicio de la División es bueno.
- El 100% de las UAAs piensa que el Jefe de sección se encuentra siempre dispuesto a atenderlas.

- El 50% de las UAAs piensa que la División maneja un Sistema Informático adecuado actualmente.
- El 66.6% de las UAAs piensa que la División divulga eficazmente los calendarios para los diferentes trámites a realizar.

Para mayor claridad de los resultados obtenidos, se hace necesario remontarse al Anexo 6 que muestra una relación de los datos agrupados en los cuadros sobre los cuales se basa el análisis. Dichos cuadros agrupan los resultados mencionados con anterioridad.

Como se observa claramente, la Visión que perciben las UAAs de la División Financiera es favorable. Es decir, en la mayoría de aspectos los juicios de valor son buenos, pero igual se describen algunos puntos como críticos. El Sistema Informático, la preocupación por mejorar o la misma organización de la División, entre otros, pueden dar luces acerca de las falencias actuales del servicio de la División, obviamente para su corrección en un futuro.

3.4.6 Evaluación al Seguimiento de Actividades

Como ya se mencionó en páginas anteriores, este tipo de análisis consiste en mirar cada una de las actividades desarrolladas en las cuatro Secciones de la División Financiera (Presupuesto, Contabilidad, Inventarios y Tesorería), para determinar si realmente la ejecución de cada una de esas actividades corresponde al responsable adecuado. Es decir, verificar si se cumple con el principio de especialización que trata de crear la Jefatura de la División.

Para el análisis se tomaron las actividades de cada cargo, pero sin incluir actividades tales como: elaboración de informes, manejo de documentación de la Sección, manejo del archivo, atención de solicitudes o información, manejo de correspondencia, entre otras, por considerarse muy generales. De

igual manera algunas de ellas fueron agrupadas en una misma descripción por corresponder a tareas muy similares.

Todas las actividades escogidas fueron clasificadas como acordes o con sentido de pertenencia con su Sección ejecutora; es decir, si cumple el principio de la Sección que se menciona en el capítulo uno del actual informe. La clasificación correspondiente se desarrolló en compañía de los Jefes de Sección involucrados, quienes aportaron luces acerca del mismo. La Tabla completa se muestra en el Anexo 10.

Como se observa en el Anexo correspondiente de las ciento ocho actividades mencionadas, se encontraron cuatro que al parecer no corresponde al objetivo del área donde se ejecutan, lo que representa el 3.7% de las actividades, obviamente el criterio fundamental es la experiencia de los Jefes de la División. A continuación se muestra una relación de dichas actividades y las Secciones donde deberían ejecutarse.

- La actividad de legalizar las órdenes de compra que es ejecutada por uno de los Almacenistas de Inventarios, debería cambiar pues la función principal de la Sección es manejar los Inventarios. Tales acciones deben ser coordinadas entre las UAAs y la Sección de Presupuesto.
- Realizar las conciliaciones bancarias, lo cual es ejecutado por la Secretaria de Presupuesto, debería desarrollarse en la Sección de Contabilidad, pues actualmente esto también allí se ejecuta como medio de control, ya que es la encargada de preparar toda la información contable.
- Revisión de los pagos de Salud y Pensión, lo cual es ejecutado por un Auxiliar de Presupuesto, debería ser ejecutada en la Sección de Contabilidad por las razones anteriormente descritas.

- La actividad de capturar el IVA a las facturas que le reporta la Universidad a la DIAN, que actualmente es ejecutada por la Secretaria de Contabilidad, debería ser revisada y movida a la Sección de Tesorería que es la encargada de todos los aspectos relacionados con actividades tales como recaudo de ingresos, pago de bienes y servicios o cancelación de deudas.

En estos momentos cabe mencionar que el promotor del análisis es la Jefatura de la División, pero él mismo refleja que la especialización basada en la experiencia en la División Financiera es correcta y los puntos a cambiar deben provenir de un estudio más profundo que involucre a la totalidad de los actores de los procedimientos.

3.5 EVALUACIÓN DEL SISTEMA INFORMÁTICO UIS

El Sistema de Información computarizado de la Universidad se desarrolló gracias a los programas de mejoramientos emprendidos en años anteriores, pues se evidenció que con los constantes cambios originados en los servicios computarizados se hacía posible que las operaciones de las organizaciones se vieran disminuidas en su tiempo de ejecución. Conocedores de estas características, la División Financiera promovió la creación y unificación del Sistema Informático UIS.

El volumen de información financiera que se maneja en las diferentes UAAs es enorme. Si este caudal se procesa de forma manual, el tiempo consumido en tales labores ocasiona un retraso de meses en la conciliación de la información, representa una de las bondades del actual sistema que integra varios de los procedimientos de la Universidad; como lo es por ejemplo, el registro de ingresos por caja.

3.5.1 Descripción Actual Del Sistema Informático UIS

Actualmente la UIS cuenta con los siguientes Sistemas Informáticos, como soporte a sus actividades⁴:

- Sistema De Información Académico
- Sistema De Información De Administración De Recursos Humanos
- Sistema De Información De Biblioteca
- Sistema De Investigaciones
- Sistema De Costos Universitarios
- Sistema De Indicadores De Gestión
- Sistema De Información De Evaluación Docente
- Sistema De Información De Bienestar Universitario
- Sistema De Información De Mantenimiento Tecnológico
- Banco De Programas Y Proyectos De Inversión
- Sistema De Información Para La Librería
- Sistema De Información De Recaudo Y Ejecución De Fondos Estampilla Prouis
- Sistema De Administración Documental
- Sistemas De Información Web
 - Sistema de Admisiones
 - Sistema de Consultas Académicas
 - Sistema de Contratación Administrativa
 - Sistema de Veeduría Ciudadana
 - Inscripción a Cursos
 - Egresados
 - Catálogo Bibliográfico

⁴ <http://www.uis.edu.co/site/administracion/dsi/sistInfo.html>

- Directorio Personal
- Sistemas De Información Intranet
 - Fonomemos
 - Memorandos
 - Consulta de Documentos
 - Recursos Humanos
- Sistema De Información Financiero

Al momento de su desarrollo, se trató de encontrar las necesidades propias de la Universidad y se llevó a cabo un estudio cuidadoso, para que el sistema se adecuara a la Universidad. Pero lamentablemente según se comentó en el tiempo de ejecución del presente proyecto, hay ocasiones en que ocurre el caso contrario y son las personas las que se adaptan a él, por razones atribuibles al mismo sistema. Cabe destacar que en la actualidad el sistema presenta algunos inconvenientes por razones de lentitud y de derechos de acceso para ciertas personas, y que se encuentra en operación en alrededor de un 80%, según palabras del Jefe de la División Financiera.

El sistema de Información Financiero tiene las siguientes utilidades:

- Registrar la información financiera relacionada con la facturación de servicios y contratación de proveedores desde la unidad académica y/o administrativa, donde inicialmente se genera la operación, para emitir automáticamente las transacciones presupuestales, contables, de tesorería, de bancos y de inventarios, cuando la información que se registra da lugar a cada una de las operaciones relacionadas. Es decir, el sistema maneja en forma óptima las aplicaciones de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Bancos e Inventarios obviando la duplicidad y la demora en la obtención de Informes de Gestión.

- Interactuar en línea con el sistema de información académico para obtener información de los datos personales, programas, carga y rendimiento académico del estudiante requerido para la liquidación de la matrícula financiera y para la inscripción a cursos de nivelación y capacitación. Con el sistema de recursos humanos interactúa también en línea obteniendo la información de la liquidación de nóminas para la cancelación de las obligaciones laborales.

Los módulos que actualmente maneja la Universidad se muestran en los siguientes numerales.

3.5.1.1 Presupuesto

- Permite la programación, adición, traslados y ejecución presupuestal.
- Genera los documentos requeridos para la presentación del Anteproyecto de Presupuesto.
- Permite la programación del PAC.
- Controla la emisión y ejecución de CDP.
- Permite la Proyección de Compras.
- Emite y controla el RP.
- Genera consultas y reportes presupuestales.
- Ejecución automática de ingresos y gastos.

3.5.1.2 Causación de Ingresos

- Elabora las facturas por venta de bienes y servicios.
- Genera la liquidación de la matrícula financiera de los estudiantes de pregrado presencial de la sede de Bucaramanga con recibos que incluyen referencia para recaudo en bancos con códigos de barras.
- Genera la liquidación de la matrícula financiera de los estudiantes de pregrado presencial de las sedes de Barranca y Socorro.

- Genera la liquidación de las inscripciones por la Web de aspirantes a programas formales en formatos con código de barras que permite identificar plenamente el origen del ingreso en los reportes magnéticos de caja y bancos.
- Genera la liquidación de las inscripciones por la Web de aspirantes a programas de extensión en formatos con código de barras que permite identificar plenamente el origen del ingreso en los registro de caja y bancos.
- Registra las cuentas por cobrar de los aportes gubernamentales y/o de otras entidades.
- Registra los contratos por ventas de servicios.

3.5.1.3 Ejecución de Ingresos

- Registra el manejo de las cajas recaudadoras de la sede Bucaramanga.
- Registra el manejo de las cajas recaudadoras de las sedes Barranca y Socorro.
- Registra el manejo del recaudo en bancos para la sede de Bucaramanga.
- Registra el manejo del recaudo en bancos para las sedes de Barranca y Socorro.
- Registra y controla las Inversiones Financieras.
- Registra y controla los préstamos bancarios.
- Registra y controla los préstamos entre Unidades Académicas y/o Administrativas.
- Registra y controla los préstamos entre fondos presupuestales.
- Registra traslados bancarios.
- Registra las anulaciones de ingresos recibidos.
- Genera consultas y reportes del boletín diario, libro de bancos, relación de ingresos y arqueos de cajas recaudadoras.

- Realiza las transacciones automáticas en bancos, contabilidad, Tesorería y presupuesto del ingreso recibido.

3.5.1.4 Contratación Administrativa

- Muestra el Catálogo de Elementos
- Muestra el Catálogo de Servicios
- Registra Proveedores por la WEB.
- Permite la emisión y envío de las solicitudes de cotización por la WEB a los proveedores.
- Registra las cotizaciones de proveedores por la WEB.
- Registra los Ordenadores de Gastos.
- Permite el manejo de compras por cajas menores.
- Permite el manejo de Compras por fondos fijos.
- Permite el manejo de las órdenes de contratación: Compra, Trabajo y de Servicio.
- Permite el envío de órdenes de compra a proveedores por la WEB.
- Permite el manejo de la Veeduría Ciudadana por la WEB.

3.5.1.5 Programación De Pagos

- Registra las cuentas a pagar recibidas en tesorería.
- Activa las cuentas una vez cumplan los requisitos para el pago.
- Permite la asignación del medio de pago, cheque, transferencia electrónica o cheque de gerencia una vez haya liquidez.
- Imprime la relación de los cheques girados.
- Genera los certificados de retenciones realizadas en los pagos.
- Permite consultar el estado de cuenta de los proveedores.
- Registra las notas débitos y la anulación de cheques.

3.5.1.6 Manejo De Inventario

Registra el movimiento de almacenes para:

- Devolutivos Mayores.
- Devolutivos Menores.
- Bienes Culturales.
- Software.
- Consumo.
- Realiza las actas de bajas de elementos por obsolescencia o pérdida de elementos.
- Realiza las actas de altas para inclusión de elementos por donaciones.
- Permite el manejo del inventario de elementos a cargo de los funcionarios.

3.5.1.7 Manejo Contable

- Genera los reportes de las transacciones recibidas de Tesorería y Presupuesto.
- Realiza la consolidación de los comprobantes generados automáticamente en los módulos de ingresos y egresos en el proceso de cuadro de comprobantes.
- Genera el informe de Movimientos y Saldos.
- Genera el informe de Libros Oficiales.
- Genera el informe de Libros Auxiliares.
- Genera el informe de los Estados Financieros.
- Permite los ajustes Contables que se requieran para reclasificación de cuentas.
- Genera el cierre contable de las cuentas de Ingresos y Gastos.

3.5.1.8 Conciliación Bancaria

Efectúa la conciliación automática del movimiento bancario de cada una de las cuentas de la institución mediante codificación de las transacciones internas y de las transacciones que se manejan en cada uno de los bancos en donde están las cuentas de la Universidad con su respectiva equivalencia.

3.5.2 Diagnóstico del Sistema Informático UIS

En las diferentes reuniones realizadas se manifestó la necesidad de hablar acerca de este sistema, de sus características. Pero realizar dicha tarea escapa a las posibilidades de los realizadores del presente informe. Además la División de Servicios de Información se encarga actualmente de esa tarea, por lo cual se optó por descubrir, por medio de unas preguntas sencillas, cuál es el verdadero aporte del actual sistema informático a la Estructura Organizativa y al proceso Administrativo. Las conclusiones se muestran a continuación.

- Se cree que el proceso de toma de decisiones es sustentado, en un bajo porcentaje, por los resultados del sistema; es decir, que muchas de las cosas que se podrían hacer con el sistema no se hacen; como lo es la obtención rápida de información para el seguimiento de indicadores.
- En las bases de datos del sistema informático se encuentra información demasiado antigua; es decir, por lo menos aparecen reportados inventarios que ya fueron dados de baja, o registro de dineros ingresados de difícil reconocimiento de su procedencia, por lo que la División desde hace algún tiempo, ha tratado de lograr un tipo de depuración de esta información, con el concerniente gasto extra.

- Una de las características importantes del sistema es la de restringir el acceso a los módulos al personal no autorizado, pues los auxiliares manejan claves de acceso personales que le permiten desempeñar sus propias tareas sin poder interferir en las tareas de las demás personas.
- En la Universidad existe la División de Servicios de Información que es la encargada de solucionar los inconvenientes que se presentan en los módulos. Los auxiliares se dirigen allí y manifiestan los inconvenientes; el tiempo de respuesta es adecuado. El problema se presenta porque no existe un compromiso por parte de los miembros de la División de hacer aportes de mejoramiento al sistema antes de que se presenten los inconvenientes.
- Una de las características de los módulos del actual sistema es que permite una interfaz amigable con el usuario, lo que aligera el tiempo de desarrollo de las actividades y conecta a la División con las diferentes UAAs. El principal problema se presenta porque algunos de los empleados no manejan bien el sistema, y por ende no lo utilizan; por lo cual aún se mantiene cierto manejo de información manualmente.
- Aunque el sistema es muy bueno y ha mejorado notoriamente las operaciones de la División, sí presenta un esquema altamente definido que a juicio subjetivo no parece que valla a ser modificado substancialmente en el futuro, por lo que es una falla notoria, pues los sistemas informáticos tienen que ser flexibles para adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno donde funcionan.

3.6 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DOFA

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del servicio de la División Financiera y el entorno en el cual se desarrollan sus actividades, dicho entorno se encuentra asociado al desarrollo de actividades en la Universidad. El análisis DOFA

tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la Organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, entre otros.

Como se sabe, el análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para lograr el mejoramiento, tal hecho se cumple a cabalidad en el presente informe. A su vez debe resaltar las Fortalezas y las Debilidades internas de la División y las compara de manera objetiva y realista con las Oportunidades y Amenazas claves del entorno de la Universidad.

Lo anterior significa que el análisis DOFA consta de dos partes, una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las Fortalezas y las Debilidades de la División. Son aspectos sobre los cuales los Jefes poseen algún grado de control.
- La parte externa mira las Oportunidades que se le ofrecen y las Amenazas que debe enfrentar su labor dentro de la Universidad, destacando que la División Financiera no se encuentra dentro de un mercado altamente competitivo.

Aquí existe un punto vital porque a futuro la División debe desarrollar toda su capacidad a plenitud para aprovechar esas Oportunidades y para confrontar las Amenazas, circunstancias sobre las cuales los Jefes tiene poco o ningún control directo.

De las continuas búsquedas de recursos bibliográficos, se descubrieron una serie de preguntas que favorecen la realización de la Matriz. Tales preguntas abarcan temas como la Administración, Mercadotecnia, Finanzas,

Producción, Investigación y Desarrollo. Del análisis de dichos cuestionarios, se tomaron los referentes a Administración y de su respuesta adecuada se obtuvo una fácil identificación de las Fortalezas y Debilidades actuales de la División Financiera UIS, tal y como se muestra en el Anexo 4. Los resultados se muestran a continuación.

3.6.1 Fortalezas

- La División Financiera mantiene deseos constantes de iniciar programas que la hagan más eficiente.
- Los medios de manejo de información presentan una elevada confiabilidad.
- Los Jefes de Sección y los Auxiliares se preocupan por conocer las funciones básicas de su sección.
- La Misión de la División se encuentra acorde a las necesidades de las UAAs.
- Existe un control efectivo del desempeño.
- Con el sistema informático se pueden realizar informes en cualquier momento.
- El sistema informático se desarrolló a partir de las necesidades propias de la División.
- La distribución del espacio físico se da por secciones y en ellas se agrupan tareas de naturaleza similar.
- Manejan en gran medida información compartida.
- Cumplen continuamente con todos los requerimientos legales por ser la Universidad una entidad pública.
- Sus servicios permiten la ejecución normal de labores dentro de la Universidad.

- Sus servicios permiten que la Universidad tenga recursos disponibles para solventar sus cuentas.
- Tiene un personal altamente calificado para el desarrollo de sus operaciones
- La infraestructura física de las instalaciones es adecuada.
- Cuenta con canales de comunicación adecuados con las otras dependencias de la Universidad.
- Son tecnológicamente competitivos los productos actualmente utilizados.
- Cuentan con equipos suficientes para desarrollar sus actividades.
- Poseen muchos años de experiencia en su labor.

3.6.2 Debilidades

- El personal no se encuentra completamente motivado, por lo que sus propuestas de mejoramiento, son pocas atendidas.
- El clima laboral es bastante conflictivo, por lo cual los resultados de los procesos de mejoramiento no son socializados con todo el personal.
- No existe coordinación en equipo de las tareas a desarrollar.
- Hay demasiado desconocimiento de los requisitos mínimos para efectuar los diferentes procedimientos.
- El trabajo se encuentra mal distribuido, por lo que en algunas temporadas críticas existe sobrecarga de labores y retrasos.
- Se maneja información desactualizada.
- El sistema informático no sirve de soporte al proceso de toma de decisiones.
- No se delega correctamente el trabajo.
- Las últimas decisiones de la Universidad han ocasionado que el Organigrama de la División sea obsoleto.

- Toda modificación a efectuar debe ser aprobada por altas instancias de la Universidad.
- Recientemente se realizó un cambio significativo del personal.
- No existe un programa de incentivos por desempeño laboral.
- Existen procesos que aún presentan algunas fallas.
- Las UAAs no manejan correctamente la información financiera de sus labores.
- No existen talleres de capacitación de cómputo a las UAAs.
- Falta planeación a corto plazo.

<p>MATRIZ DOFA DIVISIÓN FINANCIERA</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La División Financiera mantiene deseos constantes de iniciar programas que la hagan más eficiente. • Los medios de manejo de información presentan una elevada confiabilidad. • Los Jefes de Sección y los Auxiliares se preocupan por conocer las funciones básicas de su Sección. • La Misión de la División se encuentra acorde a las necesidades de las UAAs. • Existe un control efectivo del desempeño. • Con el Sistema Informático se pueden realizar informes en cualquier momento. • El Sistema Informático se desarrollo a partir de las necesidades propias de la División. • La distribución del espacio físico se da por Secciones y en ellas se agrupan tareas de naturaleza similar. • Manejan en gran medida información compartida. • Cumplen continuamente con todos los requerimientos legales por ser la Universidad una entidad pública. • Sus servicios permiten la ejecución normal de labores dentro de la Universidad. • Tiene un personal altamente calificado para el desarrollo de sus operaciones • La infraestructura física de las instalaciones es adecuada. • Cuenta con canales de comunicación adecuados con las otras dependencias de la Universidad. • Son tecnológicamente competitivos los productos actualmente utilizados. • Cuentan con equipos suficientes para desarrollar sus actividades. • Poseen muchos años de experiencia en su labor. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal no se encuentra completamente motivado, por lo que sus propuestas de mejoramiento, son pocas atendidas. • El clima laboral es bastante conflictivo, por lo cual los resultados de los procesos de mejoramiento no son socializados con todo el personal. • No existe coordinación en equipo de las tareas a desarrollar. • Hay demasiado desconocimiento de los requisitos mínimos para efectuar los diferentes procedimientos. • El trabajo se encuentra mal distribuido por lo que en algunas temporadas críticas existe sobrecarga de labores y retrasos. • Se maneja información desactualizada. • No se delega correctamente el trabajo. • Toda modificación a efectuar debe ser aprobada por altas instancias de la Universidad. • Recientemente se realizó un cambio significativo del personal. • No existe un programa de incentivos por desempeño laboral. • Existen procesos que aún presentan algunas fallas. • Las UAAs no manejan correctamente la información financiera de sus labores. • No existen talleres de capacitación de cómputo a las UAAs. • Falta planeación a corto plazo.
-------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de mejora y expansión del sistema Informático. • Comunicación constante con las necesidades de las UAAs. • Depuración de los archivos de la División. • Planes de acción integrados aplicables a futuro. • Capacidad de subcontratar servicios. • Contratación de personal más capacitado en las UAAs. • La disminución entre las fechas de el cuadro contable de cuentas y la generación de las mismas. • Creación de talleres de capacitación de cómputo a las UAAs. 	<p>ESTRATEGIA – FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica enfocada hacia la expansión del sistema informático como soporte del proceso de toma de decisiones. • Implementar mecanismos de revisión para determinar las necesidades de personal en la División. • Analizar las necesidades de las UAAs y determinar si los servicios actuales son realmente útiles. • Mejorar los mecanismos actuales para aumentar la comunicación entre la División y las UAAs. • Revisar la conveniencia de iniciar estudios de tiempos que permitan analizar a fondo las operaciones. 	<p>ESTRATEGIA – DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modificar los medios por los cuales las UAAs aprenden a manejar el Sistema Financiero. • Terminar satisfactoriamente los trabajos de estandarización de procedimientos. • Terminar de implementar el Sistema Informático y corregir sus fallas. • Depurar las bases de datos del sistema para eliminar información que no es útil. • Fomentar políticas de desempeño participativo en las que los aportes de mejora de los empleados sean realmente analizados. • Creación de indicadores de seguimiento para las actividades. • Políticas de mejora de la cultura organizacional como medio de fomentar la estabilidad laboral
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios severos en la normatividad vigente. • No cumplimiento de las estipulaciones de la Contraloría Departamental. • Reducción de personal, ordenada por la Universidad. • Falta de control directa en las sedes UIS. • Realización de procedimientos no aprobados. • Las últimas decisiones de la Universidad han ocasionado que el Organigrama de la División sea obsoleto. • Sanciones drásticas para los empleados por manejos inadecuados de los bienes. • Los constantes cuellos de botella de las Unidades Asesoras al emitir conceptos. • Desconocimiento del trabajo de la División por parte de las UAAs. • Aumento constante de información a manejar. 	<p>ESTRATEGIA – FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguir cumpliendo a cabalidad las exigencias del gobierno. • Mejora constante del sistema informático. • Revisar conjuntamente las causas de los cuellos de botella en las unidades Asesoras. • Revisar los métodos de control en las sedes de la Universidad. • Obtener la resolución de aprobación de los manuales de la División por parte de los altos mandos de la Universidad. • Crear u nuevo modelo de Organigrama para la División. 	<p>ESTRATEGIA – DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la comunicación interna, para lograr una planeación conjunta. • Analizar la viabilidad de la creación de un mecanismo de incentivos por el desempeño para los empleados. • Creación de una metodología que se aplique constantemente para ayudar al mejoramiento. • Detectar los vacíos presentes en los procesos.

3.6.3 Estrategias

- Planeación estratégica enfocada hacia la expansión del sistema informático como soporte del proceso de toma de decisiones. Esta acción debe ser llevada a cabo por la Jefatura de la División, quien debe liderar la implementación completa del Sistema. Su objetivo consiste en delinear claramente los cursos de acción futuros para asegurar que las ventajas tecnológicas sean aprovechadas completamente.
- Implementar mecanismos de revisión para determinar las necesidades de personal en la División. Esta acción debe ser llevada a cabo por la Jefatura de la División y debe involucrar a todo el personal de la misma. Su objetivo es crear medios sencillos para determinar realmente si las personas necesarias en el desarrollo de las actividades se encuentran actualmente dentro de la División.
- Analizar las necesidades de las UAAs y determinar si los servicios actuales son realmente útiles. Esta acción debe ser liderada por la jefatura de la División e involucra al equipo de trabajo propuesto para el mejoramiento. Su objetivo consiste en reconocer según la perspectiva externa si las actividades se ejecutan de acuerdo a las expectativas deseadas.
- Mejorar los mecanismos actuales para aumentar la comunicación entre la División y las UAAs. El responsable de dicha estrategia es el equipo de mejoramiento. Su objetivo consiste en indagar con las UAAs acerca de las perspectivas sobre las formas de comunicación con la División. Tal acción se encuentra muy unida al análisis de las necesidades de las UAAs.
- Revisar la conveniencia de iniciar estudios de tiempos que permitan analizar a fondo las operaciones. El responsable es directamente la Jefatura de la División. Su objetivo es decidir si se hacen necesarios dichos estudios, definir el personal que llevará a cabo dicha tarea y las

fechas en las cuales se efectuarán; además de garantizar la colaboración de los empleados bajo su mando.

- Modificar los medios por los cuales las UAAs aprenden a manejar el Sistema Financiero. Tal acción es responsabilidad de la División de Sistemas de Información. Su objetivo consiste en observar las fallas de la actual capacitación y determinar medios para superarlas, asegurando así la eficiencia en cada Área por medio del uso tecnológico.
- Terminar satisfactoriamente los trabajos de estandarización de procedimientos. Esta acción debe ser liderada por Planeación. Su objetivo consiste en terminar los Manuales de Procedimientos y Funciones, para su cumplimiento inmediato y el seguimiento de los procedimientos en la División.
- Terminar de implementar el Sistema Informático y corregir sus fallas. Esta acción debe ser llevada a cabo por la Jefatura de la División, quien debe liderar la implementación completa del Sistema e involucra a la División de Sistemas de Información, quien analizará las falencias del mismo. Su objetivo consiste en delinear claramente los cursos de acción futuros para asegurar que las ventajas tecnológicas sean aprovechadas completamente dentro de la División.
- Depurar las bases de datos del sistema para eliminar información que no es útil. Los responsables directos son el grupo que realice dichas tareas. Su objetivo consiste en eliminar de la base de datos información que no es útil para las operaciones de la División.
- Fomentar políticas de desempeño participativo en las que los aportes de mejora de los empleados sean realmente analizados. Esta acción debe ser liderada por la Jefatura de la División y debe involucrar a todo el personal a su cargo. Su objetivo consiste en definir una política clara que cultive los conocimientos que deben desarrollarse para mejorar el desempeño de la División.

- Creación de indicadores de seguimiento para las actividades. Los responsables de dicha estrategia son los Jefes de Sección quienes son los encargados de supervisar el desempeño de su Área. Su objetivo consiste en conocer en tiempo real el comportamiento de las Secciones y tomar medidas correctivas para evaluar los procedimientos críticos que reflejen de mejor forma los resultados de la misma.
- Políticas de mejora de la Cultura Organizacional como medio de fomentar la estabilidad laboral. El responsable de liderar esta acción es la Jefatura de la División e involucra a todo el personal a su cargo. Su objetivo es comunicar una política acorde a los objetivos de la División de manera que mejore aspectos del ámbito laboral y garantice la correcta ejecución de las actividades.
- Seguir cumpliendo a cabalidad las exigencias del gobierno. El responsable directo es la Jefatura de la División. Su objetivo es implementar mejoras en la División para garantizar que las operaciones se desarrollan adecuadamente, garantizando el control de la misma para que la Gestión siga comportándose tal y como ocurre en la actualidad.
- Revisar conjuntamente las causas de los cuellos de botella en las unidades Asesoras. Los responsables son las Jefaturas de dichas Unidades Asesoras. Su objetivo es detectar las fallas en la emisión de conceptos para las UAAs por parte de las Unidades Asesoras con el fin de corregirlas y solucionar un problema que retrasa los conceptos.
- Revisar los métodos de control en las sedes de la Universidad. Los responsables de esta acción son todas las Directivas de la Universidad. Su objetivo es determinar si la manera en que actualmente se manejan los procedimientos en las sedes es adecuada y de ser necesario plantear maneras para modificarlas.
- Obtener la resolución de aprobación de los manuales de la División por parte de los altos mandos de la Universidad. El responsable de dicha estrategia es Planeación quien es la encargada de analizarlos y

aprobarlos. Su objetivo es contribuir a la estandarización completa de las operaciones.

- Crear un nuevo modelo de Organigrama para la División. El responsable de dicha estrategia es la Jefatura de la División. Su objetivo es actualizar el actual Organigrama para ajustarlos a la situación presente de la División.
- Mejoramiento de la comunicación interna, para lograr una planeación conjunta. Los responsables de esta acción son los Jefes de Sección. Su objetivo es sugerir propuestas de mejoramiento en este aspecto, basados en la experiencia propia y a su vez liderar el seguimiento e implementación de las mismas.
- Analizar la viabilidad de la creación de un mecanismo de incentivos por el desempeño para los empleados. El responsable de dicha estrategia es la Jefatura de la División. Su objetivo es fomentar el trabajo participativo dentro de las instalaciones. Éste se encuentra muy acorde a modificar la Cultura Organizacional.
- Creación de una metodología que se aplique constantemente para ayudar al mejoramiento. El responsable de dicha acción es la Jefatura de la División. Su objetivo consiste en dejar constancia escrita de la manera en la cual se iniciarán los análisis de las operaciones, y a su vez, socializar los resultados obtenidos de la misma.
- Detectar los vacíos presentes en los procesos. El responsable de dicha estrategia es el grupo de mejoramiento. Su objetivo consiste en efectuar reuniones periódicas para determinar los procedimientos a trabajar, sus falencias y por su puesto cursos para su corrección.

3.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Este tipo de Matriz es un método cuantitativo que trabaja con las Fortalezas y Debilidades de las Organizaciones. Debido a que la mayoría de características más fácilmente identificables son las obtenidas del análisis interno, se consideró que sería muy útil aplicarlo a la División Financiera. El procedimiento de su aplicación se muestra a continuación.

- Se Realizó una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Tomando diecisiete factores internos en total que incluyen tanto Fortalezas como Debilidades. Primero se anotaron las Fortalezas y posteriormente las Debilidades.
- Se asignó un peso entre 0 (no importante) a 100 (absolutamente importante) a cada uno de los factores, dichos valores se encuentran en porcentajes. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para lograr una mejora de la División Financiera. Independientemente de que el factor clave represente una Fortaleza o una Debilidad interna, el total de todos los pesos debe sumar 100.
- Se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores, a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4).
- Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Se sumaron las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la División vista desde un todo.

Tabla No. 4 Matriz MEFI

Factores críticos para el éxito.	Peso %	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
La División Financiera mantiene deseos constantes de iniciar programas que la hagan más eficiente	5	4	0.15
Los Jefes de Sección y los Auxiliares se preocupan por conocer las funciones básicas de su sección	4	3	0.12
Son tecnológicamente competitivos los productos actualmente utilizados	3	3	0.12
Cumplen continuamente con todos los requerimientos legales por ser la Universidad una entidad pública	4	4	0.2
Cuenta con canales de comunicación adecuados con las otras dependencias de la Universidad	2	4	0.1
Tiene un personal altamente calificado para el desarrollo de sus operaciones	13	4	0.52
Manejan en gran medida información compartida	7	4	0.28
Existe un control efectivo del desempeño	5	3	0.15
El sistema informático se desarrollo a partir de las necesidades propias de la División	10	4	0.5
DEBILIDADES			
El personal no se encuentra completamente motivado, por lo que sus propuestas de mejoramiento, son pocas atendidas	11	1	0.22
El clima laboral es bastante conflictivo, por lo cual los resultados de los procesos de mejoramiento no son socializados con todo el personal	6	1	0.12
Las UAAs no manejan correctamente la información financiera de sus labores	2	2	0.04

Existen procesos que aun presentan algunas fallas	9	2	0.27
No se delega correctamente el trabajo	5	2	0.1
El trabajo se encuentra mal distribuido por lo que en algunas temporadas críticas existe sobrecarga de labores y retrasos	6	2	0.18
No existe coordinación en equipo de las tareas a desarrollar	6	1	0.12
Hay demasiado desconocimiento de los requisitos mínimos para efectuar los diferentes procedimientos	2	2	0.02
TOTAL	100		2.71

Una de las ventajas del análisis MEFI es que, sin importar el número de factores que se incluyen en la matriz, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5, por lo que se pueden afirmar que los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Al aplicar la Matriz MEFI a la División Financiera se obtuvo el resultado de 2.71, lo que significa que la empresa es fuerte internamente a nivel meramente Administrativo, pero su cercanía al punto de equilibrio indica que las posibilidades de tratar las debilidades la harían mucho más fuerte; es decir, que debe trazar planes de acción para transformarlas en el futuro.

3.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Este tipo de Matriz es un método cuantitativo que trabaja con las Oportunidades y Amenazas de las Organizaciones. Debido a que los resultados obtenidos del análisis externo son más difíciles de cuantificar, se

consideró que sería muy útil aplicarlo a la División Financiera. El procedimiento de su aplicación se muestra a continuación.

- Se elaboró una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso del análisis externo. En total se utilizaron diecisiete factores externos que incluyen tanto Oportunidades como Amenazas.
- Se asignó un peso entre 0 (no importante) a 100 (absolutamente importante) a cada uno de los factores, dichos valores se encuentran en porcentajes. El peso indica la importancia relativa del mismo para lograr una mejora de la División Financiera. Las Oportunidades suelen tener pesos más altos que las Amenazas, pero éstas a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o dañinas. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 100.
- Se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores, a efecto de indicar si el factor representa una Amenaza u Oportunidad, donde la calificación 4 es una respuesta superior, la calificación 3 es una respuesta superior a la media, la calificación 2 es una respuesta media y la calificación 1 una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la División.
- Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Se sumaron las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la División vista desde un todo.

Una de las ventajas del análisis MEFE es que sin importar el número de factores que se incluyen en la matriz, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su entorno. En otras palabras, las estrategias de la organización están aprovechando con eficacia

las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades, ni evitando las amenazas externas.

Tabla No. 5 Matriz MEFE

Factores críticos para el éxito.	Peso %	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Capacidad de mejora y expansión del sistema Informático	15	2	0.3
Comunicación constante con las necesidades de las UAAs.	10	2	0.2
Depuración de los archivos de la División.	5	3	0.15
Planes de acción integrados aplicables a futuro.	5	3	0.15
Capacidad de subcontratar servicios	8	2	0.16
Contratación de personal más capacitado en las UAAs.	8	1	0.08
La disminución entre las fechas de el cuadro contable de cuentas y la generación de las mismas.	5	2	0.1
Creación de talleres de capacitación de cómputo para las UAAs.	4	1	0.04
AMENAZAS			
Cambios severos en la normatividad vigente.	10	1	0.1
No cumplimiento de las estipulaciones de la Contraloría Departamental.	15	4	0.6
Reducción considerable de personal, ordenada por la Universidad.	5	2	0.1
Falta de control directa en las sedes UIS.	4	2	0.08
Realización de procedimientos no aprobados.	5	3	0.15

Las últimas decisiones de la Universidad han ocasionado que el Organigrama de la División sea obsoleto.	5	2	0.1
Sanciones drásticas para los empleados por manejos inadecuados de los bienes.	5	3	0.15
Los constantes cuellos de botella de las Unidades Asesoras al emitir conceptos.	2	2	0.04
Desconocimiento del trabajo de la División por parte de las demás Divisiones de la Universidad.	3	1	0.03
TOTAL	100		2.53

Al aplicar la Matriz MEFE a la División Financiera se obtuvo el resultado de 2.53, lo que significa que las estrategias de la División están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes en el entorno y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Sabiendo que el análisis es meramente administrativo, se puede decir que la capacidad de respuesta no es muy grande, por lo que apenas puede hacer frente a las adversidades que se presenten en el futuro.

4. DISEÑO DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.1 MEDIOS DE CORRECCIÓN DE FALLAS

Como se observó en la fase de diagnóstico de las operaciones presentes en la División Financiera, se destacaban muchas fallas, algunas de ellas atribuibles a errores humanos, al Sistema Informático y por supuesto a la falta de una Cultura Organizacional en la Universidad.

Por lo tanto se cree conveniente sugerir formas para analizar tales falencias y proceder a su completa desaparición. Obviamente tales medios no pueden ser aplicados inmediatamente, pues deben ser presentados para su aprobación en instancias superiores de la UIS.

Después de una lectura detallada del Diagnóstico realizado, incluyendo las Matrices desarrolladas y con la ayuda principal de la Jefatura de la División, se considera vital para las operaciones el sugerir seis cambios a la manera en como se trabaja en la División. Aunque tales cambios no son muy significativos, si propenderán a disminuir el gran número de errores que hacen que se generen tantos inconvenientes. A continuación se muestra una relación de los mismos medios de corrección de inconvenientes.

- Elaboración de Manuales.
- Creación de un Formato para la Marcación de Elementos.
- Implementar una Metodología de Mejoramiento Continuo.
- Implementar una Política de Incentivos.
- Rediseñar la Capacitación Respecto al Manejo del Sistema Informático.
- Realizar un Seguimiento por Medio de Indicadores.

Aunque algunas de las propuestas mencionadas serán abordadas con más detalle en páginas posteriores, sí se mostrará a continuación unos cuadros resumen que mencionen los objetivos perseguidos por las mismas y los responsables de su realización, entre otras características relevantes.

Tabla No. 6 Propuesta 1

<p>Nombre de la Propuesta Elaboración de Manuales</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir y difundir a la totalidad de empleados de la Universidad los trámites mínimos a realizar para la correcta ejecución de cualquier solicitud a la División Financiera.
<p>Descripción</p> <p>Consiste en determinar con cada Auxiliar de la División Financiera cada uno de los trámites que le solicitan, los documentos necesarios para su correcta realización, las fechas para tal fin, los respaldos a anexar, entre otros. Posteriormente agrupar dicha información y crear dos Manuales; uno interno a la División Financiera y otro externo para las UAAs, con el objeto de que lo consulten y no tengan justificación para ejecutar o solicitar servicios sin cumplir todos los requerimientos.</p>
<p>Importancia</p> <p>Se considera de urgente realización.</p>
<p>Responsable</p> <p>Promotor: Jefatura de División Financiera. Ejecutor: Equipo de trabajo conformado para tal fin.</p>
<p>Origen de los Datos</p> <p>División Financiera y UAAs.</p>
<p>Área de Influencia</p> <p>Las Dependencias de la Universidad Industrial de Santander.</p>
<p>Meta</p> <p>Obtener documentos a nivel interno y externo que sirvan de apoyo para disminuir los errores por mala solicitud de trámites.</p>

Tabla No. 7 Propuesta 2

<p>Nombre de la Propuesta Creación de un Formato para la Marcación de Elementos</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar un formato con el objeto de aumentar el control al momento de la Marcación de Bienes y su asignación inicial a los Responsables de los mismos.
<p>Descripción</p> <p>Consiste en elaborar un formato sencillo en el cual mencione los datos del responsable del bien, las características de los bienes a marcar, la fecha de marcación y una casilla donde el responsable del bien firme su presencia durante la marcación. Ya que se destacó la necesidad del mismo por parte de los Almacenistas quienes suponen que se pueden presentar incidentes mayores si alguno de los involucrados obra de mala fe.</p>
<p>Importancia</p> <p>Se considera de realización en un plazo no superior a seis meses.</p>
<p>Responsable</p> <p>Promotor: Jefatura de División Financiera. Ejecutor: Sección de Inventarios.</p>
<p>Origen de los Datos</p> <p>Sección de Inventarios.</p>
<p>Área de Influencia</p> <p>Las Dependencias de la Universidad Industrial de Santander.</p>
<p>Meta</p> <p>Aumentar el control en los bienes marcados, para tener constancia que el responsable del mismo se encontraba presente en el momento de la marcación y acepta el bien a su nombre.</p>



Tabla No. 8 Propuesta 3

<p>Nombre de la Propuesta Implementar una Metodología de Mejoramiento Continuo</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proponer una metodología aplicable en la División Financiera para revisar las fallas del Sistema Informático, los vacíos en los procedimientos, las operaciones que no generan valor, entre otras cuestiones. Para hacer de la mejora, una cultura.
<p>Descripción Consiste en proponer e implementar una metodología sencilla en la que un grupo conformado por personal de la División analice aspectos relativos a sus operaciones, quienes basados en su conocimiento y experiencia formularan cursos de acción para hacer más eficiente a la División.</p>
<p>Importancia Se considera de realización en un plazo no superior a un año.</p>
<p>Responsable Promotor: Jefatura de División Financiera. Ejecutor: Grupo Conformado para tal fin.</p>
<p>Origen de los Datos División Financiera.</p>
<p>Área de Influencia División Financiera.</p>
<p>Meta Hacer de mejoramiento una cultura, disminuyendo los errores en los procedimientos y haciendo que la División Financiera sea cada vez más eficiente.</p>



Tabla No. 9 Propuesta 4

<p>Nombre de la Propuesta Implementar una Política de Incentivos.</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sugerir la conveniencia de estudiar una propuesta de Incentivos en la División, para mejorar el desempeño y aumentar el sentido de pertenencia con la Institución.
<p>Descripción Consiste en poner a consideración de la Jefatura de la División una propuesta verbal en la cual a los empleados de la misma se les premie por buen desempeño, eficiencia o por propuestas de mejora. La cuestión se enfoca a mejorar el sentido de pertenencia con la División y aliviar el clima laboral. Los incentivos podrían variar entre un reconocimiento público o inclusive preferencias en el tiempo destinado a vacaciones.</p>
<p>Importancia Se considera de realización en un plazo no superior a un año.</p>
<p>Responsable Promotor: Jefatura de División Financiera.</p>
<p>Origen de los Datos División Financiera.</p>
<p>Área de Influencia División Financiera.</p>
<p>Meta Propiciar la participación de los empleados en el mejoramiento de las operaciones, además de fomentar el trabajo en equipo para aumentar el sentido de pertenencia con la División y la eficiencia de la misma.</p>

Tabla No. 10 Propuesta 5

<p>Nombre de la Propuesta Rediseñar la Capacitación Respecto al Manejo del Sistema Informático.</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sugerir la conveniencia de rediseñar la forma como se capacita a los empleados de las UAAs para el manejo de los módulos del Sistema Informático.
<p>Descripción Consiste en contemplar la posibilidad de iniciar una nueva capacitación para las Secretarías de las UAAs, haciendo más didáctica la forma como se imparten las instrucciones, disminuir el número de personas que se capacitan en cada sesión y aumentar considerablemente el número de sesiones impartidas. Todo enfocado a fomentar el uso continuo del Sistema Informático para aprovechar todas sus bondades.</p>
<p>Importancia Se considera de realización inmediata.</p>
<p>Responsable Promotor: Jefatura de División Financiera. Ejecutor: División de Servicios de Información.</p>
<p>Origen de los Datos Las Dependencias de la Universidad Industrial de Santander.</p>
<p>Área de Influencia Las Dependencias de la Universidad Industrial de Santander.</p>
<p>Meta Disminuir la dependencia de las Secretarías de las UAAs en los empleados de la División, para aumentar el tiempo de respuesta de la División al aprovechar las bondades del Sistema Informático. En síntesis, es fomentar el uso continuo del Sistema en las Secretarías de las UAAs.</p>



Tabla No. 11 Propuesta 6

<p>Nombre de la Propuesta Realizar un Seguimiento por Medio de Indicadores.</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar un seguimiento a los procedimientos de la División con el Objeto de trazar su comportamiento en el tiempo para ejecutar el control de la eficacia del Mejoramiento propuesto.
<p>Descripción Consiste en la creación y utilización de una serie de Indicadores en las cuatro Secciones de la División, los cuales son asociados a un responsable quien extraerá la información rápidamente del Sistema Informático. Los resultados del seguimiento serán estudiados por los Jefes quienes, los utilizarán para la toma de decisiones.</p>
<p>Importancia Se considera de realización inmediata.</p>
<p>Responsable Promotor: Jefatura de División Financiera. Ejecutor: Empleados de la División.</p>
<p>Origen de los Datos División Financiera.</p>
<p>Área de Influencia División Financiera.</p>
<p>Meta Lograr un seguimiento continuo a los procesos más importantes de la División Financiera para evaluar el desempeño de los mismos en el tiempo como parte de la política de Mejoramiento. La idea es tratar de alcanzar las situaciones de desempeño ideales propuestas en cada indicador.</p>

4.2 FORMATO PARA MARCACIÓN DE BIENES

Tal como se mencionó en el diagnóstico, y por solicitud directa de los empleados del grupo de Inventarios, se procedió a crear el siguiente formato, que tiene por objeto hacer constancia que el Responsable del bien se encuentra en el momento de la Marcación del mismo y por ende acepta dicho bien a su nombre.

Tabla No. 12 Formato Para Marcación Bienes

DIVISIÓN FINANCIERA UIS		SECCIÓN: Inventarios	FECHA:
		ENCARGADO DE MARCACIÓN:	
RELACIÓN DE BIENES			
CANTIDAD	NÚMERO INVENTARIO	DESCRIPCIÓN	
RESPONSABLE DEL BIEN:			
_____ Nombre del Responsable.			

La necesidad latente consiste en que el control mencionado es efectuado por iniciativa propia del Almacenista, quien no desea que el único aval de la realización de su trabajo sea la buena fe de los funcionarios de la

Universidad. El formato diseñado es muy sencillo y se muestra en la página anterior.

4.3 POSIBLE METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO

La División Financiera, al ser un ente netamente administrativo, debe propender que sus servicios sean cada vez mejores, por lo cual se consideró una parte importante del presente proyecto; la de establecer los lineamientos básicos de una metodología de mejoramiento que le permita a los funcionarios de la División determinar cuáles son los inconvenientes de mayor urgencia de resolución y trabajar con ellos. Los siguientes párrafos determinan aspectos básicos de tal metodología y de las modificaciones en la Cultura Organizacional necesaria para el cambio futuro, destacando que lo expuesto tan sólo son palabras que para que tengan utilidad relativa deben ser tomadas a consideración por parte de todos los miembros de una Unidad Administrativa. Cabe destacar que algunos de las sugerencias fueron aplicadas parcialmente en el desarrollo del proyecto, pero éste es un proceso que nunca tiene final.

El primer paso al momento de delinear la Cultura en la División Financiera es revisar las bases sobre las cuales se sustenta la misma, por medio de:

- Objetivos, se hace necesario definirlos correctamente y que los mismos sean verificables, ya que constituyen parte central de la planeación estratégica.
- Definir y socializar una idea clara de los principales deberes o actividades de cada uno de los empleados y su interacción con los demás.
- Definir los papeles del área de autoridad para que las personas que cumplan una función particular sepan lo que debe hacer y cómo contribuye su trabajo al alcance de los objetivos.

En este momento es importante que las recomendaciones y los estudios descritos no permanezcan en papel o sean conocidos únicamente por sus realizadores, ya que en el proceso deben contribuir con sus aportes, todos los miembros de la División y sus clientes-usuarios para que en realidad se detecten los inconvenientes y las necesidades de los mismos.

Otro aspecto importante es el de realizar un Diagnóstico Organizacional, sabiendo que el medio es casi más importante que el resultado, ya que el espíritu de grupo generado al ejecutarlo y el conocimiento de las opiniones o problemas de otros componentes de la Universidad son benéficos, se puede afirmar que son casi tan importantes como la identificación y posterior solución de los problemas. El procedimiento general de Diagnóstico Organizacional aplicable a la División consta de los siguientes pasos.

- Selección del Grupo de Trabajo.
- Entrenamiento del Grupo de Trabajo.
- Generación de Síntomas Individuales.
- Generación de la Lista Colectiva.
- Proceso de Síntesis y Generación de Problemas.
- Clasificación de Problemas.
- Planteamiento de Soluciones.
- Generación de Planes de Acción.

4.3.1 Selección Del Grupo

Como en todo proceso es necesario destinar a un grupo de personas de dentro de la División, quienes serán las encargadas de liderar el mejoramiento, la selección del grupo debe ser importantísima pues para que el trabajo se desarrolle adecuadamente, el grupo debe presentar las siguientes características mínimas.

- Con conocimiento del sistema Financiero en su totalidad, lo que representa experiencia.
- Que sea representativo de los componentes del sistema Financiero, es decir, que abarque todos los procesos desarrollados en la División.
- Que incluya a gente con poder de decisión, por lo menos un Jefe de Sección.

A consideración propia y como recomendación, se puede mencionar que en el grupo no se deben incluir a personas conflictivas, que su número no debe superar las cinco personas, y que debe incluir tanto niveles Jerárquicos altos, como Auxiliares que ejecuten las actividades. El poder de selección de los miembros del grupo se encuentra en manos del Jefe de la División, quien debe asegurarse que ellos tengan todas las garantías para trabajar tranquilamente.

4.3.2 Entrenamiento Del Grupo De Trabajo

Más que un entrenamiento, se pueden considerar como charlas informativas en las cuales el Jefe de División informa a los miembros del grupo y a los Jefes de Sección cuáles son los objetivos que persigue, las razones por las cuales desea iniciar los procesos, las garantías de los mismos y, lo más importante, las reglas de juego, en las cuales nunca se deben olvidar mencionar:

- Que todas las personas son libres de expresar sus opiniones e ideas.
- El clima debe ser de respeto total. Las críticas, si se presentan, deben ser constructivas, y los aportes nunca deben ser considerados sin importancia.
- La más importante de todas es que todas las recomendaciones deben ser estudiadas desde una perspectiva objetiva, es decir, que se analizan por su valor real y no por los medios por los cuales se formularon.

4.3.3 Lista Individual

Para continuar se puede analizar el Sistema Financiero como un todo, descubriendo los problemas, y si es posible, las causas. Todos los miembros del grupo, en base a su conocimiento propio del mismo, deben realizar listas individuales en las cuales se mencionen:

- Fenómenos reveladores de fallas en las operaciones actuales.
- Señales o indicios de cosas que pueden suceder, pero que no se han presentado aún.
- Manifestaciones de errores, recomendaciones acerca de posibles cosas a mejorar.

Con el trabajo individual se garantiza que todos los miembros del grupo realicen la investigación y se detectan mayor número de anomalías. El análisis se enfoca desde varias perspectivas diferentes.

4.3.4 Lista Colectiva

Después de realizado el estudio individual, se procede a consolidar los resultados. En reuniones posteriores, todos los miembros del grupo exponen sus hallazgos y se procede a formular una lista conjunta, teniendo siempre en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Mencionar, según un orden predeterminado, los síntomas de cada miembro del grupo, es un procedimiento secuencial.
- Guardar respeto mutuo y mantener disponibilidad de escuchar a los compañeros.
- Al momento de expresarse no debe haber ningún tipo de influencia externa.

- Como el tiempo es un factor determinante en cualquier actividad, se hace necesario que los síntomas mencionados en la lista colectiva sean lo más específicos y claros posibles.
- Evitar los choques y no mantener una actitud a la defensiva.
- En general, llevar las reuniones en orden, con respeto y sin ningún tipo de rivalidades.

4.3.5 Síntesis y Definición de Problemas

Luego de determinadas los síntomas y algunas causas de los mismos, se debe definir claramente cuáles son los problemas principales de la División, para saber bien, qué es lo que se debe solucionar. Existen tres métodos para definir problemas que pueden ser aplicados en el caso específico de la División:

- Síntesis por Agrupación (Debido a la experiencia previa que se tenga de los problemas).
- Síntesis por Estructuración (Por la naturaleza del problema, los generadores del mismo).
- Síntesis por Subsistemas (Se separan por secciones de la División).

4.3.6 Clasificación y Jerarquizaron de Problemas

Posterior al proceso de definición de los problemas, se debe destinar recursos a su estudio y análisis. Pero por la imposibilidad de afrontar varios problemas, al mismo tiempo se hace necesario realizar una jerarquización de los mismos para conocer su importancia. Más adelante se mostrarán unos formatos propuestos para este fin. Las problemáticas a solucionar son comentadas con los Jefes y de igual manera con los Auxiliares para iniciar el

estudio formal del mismo. Esta actividad no toma demasiado tiempo si la fase anterior se fue ejecutada correctamente.

4.3.7 Planteamiento de Soluciones

En este momento los miembros del grupo se disponen a estudiar el problema escogido, como el que reviste mayor importancia para determinar concretamente sus causas y determinar cursos de acción. Aquí es de vital importancia la observación directa y el análisis crítico de las operaciones actuales. Alguna de las recomendaciones a tener en cuenta se muestran a continuación.

- Cuestionar Objetivos. Determinar si las cosas que se hacen actualmente tienen realmente alguna utilidad para el Sistema Financiero en general.
- Cuestionar Acciones Concretas. Revaluar si la forma como se ejecutan las actividades tanto en la División como en las UAAs, es la manera más adecuada de hacerlas.

4.3.8 Generación de Planes de Acción

Después de planteadas las causas de los problemas, se formulan las formas de combatirlas por medio de planes de acción, que significan modificaciones a la manera en que la División se desenvuelve, que permita solucionar el problema. Todo plan de acción que se formule en la División debe tener claridad en los siguientes aspectos.

- Responsables de su ejecución, quién liderará su implementación.
- El tiempo de ejecución, un cronograma de actividades.
- El presupuesto necesario para su ejecución, de tal manera que brinde una orientación del alcance del mismo.

- Las acciones que se ejecutarán y la forma de lograrlas.
- Los mecanismos de seguimiento del plan. Para evaluar y controlar el avance del plan debe delinear la situación actual y la deseada.

Cabe destacar que la experiencia demuestra que el principal factor que determina el éxito o fracaso de los procesos de mejoramiento es la percepción que el personal tiene del compromiso de la Dirección; entendida por dirección, todas las personas que tienen responsabilidad sobre otras (línea de mando), pero tal no es el único factor clave. Por lo tanto, se le enfatizó a la Jefatura de la División que las bases sobre las cuales debe sustentar el mejoramiento deberían ser las siguientes.

- Liderazgo de la Jefatura de División y Sección.
- Política y Estrategia. Gestión y manejo compartido de conocimientos dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continua.
- Personas. Compromiso para aprovechar el conocimiento y todo el potencial de los Auxiliares de la División, tanto a nivel individual, como en equipos.
- Procesos. Diseño, gestión y mejora de los cuatro Procesos para apoyar las políticas y estrategias, y para satisfacer plenamente las necesidades, generando cada vez mayor valor a las UAAs y otros grupos de interés en la Universidad.
- Resultado en los clientes. Logros alcanzados por la División, que se destaquen en relación con las UAAs; es decir, por medio de indicadores se puede determinar en qué medida la eficiencia de la División se traslada a las percepciones de las UAAs.
- Resultados en las personas. Crear valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos los empleados. Es decir, si se logra una identificación plena de

los Auxiliares con esta metodología se podrían superar los problemas en el ámbito laboral dentro de las instalaciones.

- Resultados claves. Logros alcanzados por la División con relación al rendimiento planificado. Equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la Universidad. En este aspecto mantienen gran relevancia los indicadores como mecanismos de seguimiento.

El control es una de las partes más importante de estas metodologías, pues de él, es precisamente de donde se desprenden las conclusiones de los estudios y la información acerca del avance o no de los planes de acción creados. Por lo tanto se cree conveniente destacar los tipos de control que se consideran útiles para aplicar en la División Financiera.

- Control preliminar (a través de la alimentación adelantada). Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades de mejora.
- Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño). Vigilar por parte de la Jefatura (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
- Control por retroalimentación. Acción a posteriori (replanificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

Sin el control, el proceso de mejoramiento será inevitablemente un fracaso. Por lo tanto se destacan las principales utilidades del mismo en las siguientes líneas, recordando que nunca se debe convertir en una camisa de fuerza; es un medio para lograr un fin y no viceversa.

- Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas en los planes de acción por el grupo de mejoramiento.
- Preparar un informe de desempeño para la Jefatura, que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
- Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas en los trabajos, para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
- Desarrollar cursos de acción opcionales, para corregir cualquier deficiencia de los ideados anteriormente y como medio de aprendizaje futuro de los éxitos por parte de la División Financiera.
- Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas o problemas actuales a afrontar, así como de las estrategias a poner en práctica.
- Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección en el procedimiento. Continuar con la alimentación adelantada para efectos de replanificación de actividades por parte de los líderes del proceso de mejoramiento.

Todas las pautas descritas anteriormente son componentes mínimos y esenciales de una técnica conocida como la Auditoría Interna. El principal elemento de esta técnica son las matrices DOFA, MEFI y MEFE utilizadas en el diagnóstico de la Estructura Organizativa porque trabajan las Fortalezas y Debilidades de las mismas. A continuación se muestra una metodología que describe cómo se pueden descubrir los procedimientos críticos de la División Financiera e iniciar con el más importante de ellos, un proceso de mejora continua como el mencionado.

4.4 METODOLOGÍA PARA DEFINIR PROCEDIMIENTOS CRÍTICOS EN LA DIVISIÓN FINANCIERA

De acuerdo con el diagnóstico preliminar de la totalidad de los procedimientos realizado con anterioridad, se hace evidente la necesidad de lograr una mejora en los mismos, pues la mayoría de los inconvenientes se presentan por razones asociables a falencias de los diversos actores, quienes son los auxiliares de las cuatro áreas funcionales de la división y los empleados de las diferentes UAAs.

Por tal motivo, es de vital importancia determinar los procedimientos críticos que conformarán la base de mejora, bajo los siguientes criterios:

- Que sean importantes para satisfacer los requerimientos de los diversos clientes.
- Que sean decisivos en el desarrollo de las operaciones de la División.

Según la fase previa de conocimiento, en el análisis de las operaciones de la División Financiera y bajo nuestro propio criterio se puede afirmar que actualmente se encuentran 4 procesos, con un total de 23 procedimientos o actividades relacionadas con ellos, que son la base del funcionamiento de esta parte importante de la Universidad, de los cuales se eligieron 13 como los más importantes al ser los de mayor uso o presentar mayor número de inconvenientes en su desarrollo. En la siguiente tabla se muestran los mismos, asociando un número a cada uno para su correspondiente codificación.



Tabla No. 13 Actividades Principales División Financiera

Número	Procedimiento/ Actividad
1	Prestación de Servicios y Trabajos (trámite de diferentes tipos de órdenes)
2	Compras
3	Ingresos (Bancos, cajas, cheques o donaciones)
4	Egresos
5	Ingreso de Bienes al Inventario
6	Elaboración de Informes Contables
7	Baja de Elementos del Inventario
8	Reserva Presupuestal
9	Modificación Presupuestal
10	Manejos de Fondos Fijos Renovables y Caja Menor
11	Conciliaciones Bancarias
12	Gestión de Cartera
13	Liquidación de Matrícula

Debido a que los procesos de análisis y mejora de procedimientos son complejos, es necesario descubrir los procedimientos realmente críticos en la División en cuanto a la percepción de los clientes, el número de inconsistencias y las actividades que generan valor al proceso para enfocar los esfuerzos en estos.

Para tales efectos se establece una priorización a través de una matriz en donde se seleccionan aquellos procedimientos o actividades de mayor puntuación, es decir los que requieren mayor atención. Esto es una aplicación del conocido método Multicriterio, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla No. 14 Matriz Multicriterio

Procedimientos/ Actividades Relevantes														
#	Criterios de Selección	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Descontento del cliente con el procedimiento													
2	Mayor número de inconsistencias (errores)													
3	Consideración del cliente													
4	Beneficios a partir de mejorar el procedimiento													
5	Integración en el sistema Financiero													

Los criterios de evaluación son:

- **Descontento del Cliente con el Proceso.** Tiene que ver con el desacuerdo del cliente-usuario en el desarrollo de los procedimientos. Sus datos se extraerán de las encuestas externas y de algunas internas. Las preguntas número cuatro y cinco de la encuesta externa son las correspondientes a este ítem, en la cual se sumarán los inconvenientes más frecuentes y las recomendaciones para las operaciones. Es un dato de tipo cualitativo.
- **Mayor Número de Inconsistencias.** Son las fallas más frecuentes en el desarrollo de los procedimientos. Sus datos se extraerán de la encuesta interna para los empleados y de la información obtenida en el análisis

preliminar de los procedimientos. La pregunta número dos de la encuesta a los empleados es la correspondiente a este ítem, en la cual se sumarán los inconvenientes descritos por los empleados y los cambios a las actividades realizadas por los mismos. Es un dato de tipo cualitativo.

- **Consideraciones del Cliente.** Opinión del cliente-usuario, la importancia que para él tenga el procedimiento. Sus datos se extraerán de las encuestas externas y de algunas internas. La pregunta número tres de la encuesta externa es la correspondiente a este ítem, en la cual se asigna un porcentaje de importancia en escala ordinal, se suma el número de veces en cada posición por procedimiento, se multiplica por el porcentaje y se obtiene un total. Es un dato de tipo cualitativo.
- **Beneficios a Partir de la Mejora de Procedimientos.** Ventajas que representa para el Sistema Financiero el mejoramiento del procedimiento. Sus datos se extraerán del estudio de cargas. Teniendo las inconsistencias y los tiempos por actividad, se puede relacionar cómo la inconsistencia afecta los tiempos de los procedimientos, se puede obtener un porcentaje de tiempo en ahorro. Es un dato de tipo cuantitativo.
- **Integración en el Sistema Financiero:** Presenta relación con la secuencia de los procedimientos. Tiene como objeto determinar si cada paso o actividad dentro de los mismos, genera algún valor agregado para el proceso en sí, y por ende si se encuentra bien definido y presenta alguna utilidad. Sus datos serán extraídos del análisis de los diagramas de flujo y de la encuesta interna en la División, de la cual se extraerá un porcentaje de actividades que no generen valor dentro de los procedimientos. Es un dato de tipo cuantitativo.

Los bosquejos de las posibles encuestas y los métodos de obtención de información se muestran en el Anexo 5. El objetivo de la encuesta para los empleados es el de complementar la totalidad de actividades desarrolladas

en la División, su frecuencia, los formatos manuales utilizados y la planificación en conjunto del trabajo. Información que es relevante para un análisis de los procedimientos y necesaria para un criterio de la Matriz.

El objetivo de la encuesta para las UAAs es el de determinar la percepción global que tienen los clientes de la División y determinar la percepción de sus expectativas. Además de suministrar información para dos criterios de la Matriz.

El objetivo del estudio de cargas es el de determinar el tiempo de ocupación por actor y servir de base a un proceso de mejora. Además suministra información para un criterio de la Matriz.

Después de obtenida la información, se procede a unificar escalas y determinar pesos relativos de cada uno de los criterios. El procedimiento que mayor puntaje se obtenga es obviamente el que requiere mayor atención.

4.5 PRINCIPIOS QUE VAN A SUSTENTAR EL DESARROLLO DEL NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL

En la planeación y desarrollo del Nuevo Modelo Organizacional de la División Financiera UIS se pueden considerar los siguientes principios como los rectores de sus lineamientos, recordando que algunos de ellos ya se encuentran en el actual modelo.

4.5.1 Precisión

Para la metodología de mejoramiento, los cursos de acción a seguir deben ser precisos, bien definidos, dado que van a seguir acciones concretas.

Mientras que el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinarán serán necesariamente total o parcialmente ineficientes. Hay que reducir, en lo posible, el campo de lo eventual o de la imprevisión, y emplear planes tan detallados como sea conveniente en todo momento. Éstos tienen que ver con la correcta planeación de actividades, se debe especificar todas las razones o justificaciones que se hagan necesarias, asignando responsabilidades y resultados deseables.

4.5.2 Flexibilidad

En aparente contraposición al principio de precisión antes mencionado, se tiene que la Estructura debe ser flexible a fin de poder realizar en ella los ajustes o cambios que resulten convenientes, de acuerdo a la influencia ocasionada tanto por factores internos como externos presentes en la Universidad. Se sabe que todo plan debe dejar suficiente margen para que pueda absorber los cambios que puedan surgir; cambios debido a lo imprevisible, por lo que se hace necesaria la revisión periódica. En muchos casos, los cambios en cuestión sólo serán adaptaciones menores, siempre y cuando las ventajas del Modelo Propuesto sean realmente visibles.

Se sabe que de ser posible, en todo momento se deben prever de antemano los caminos a seguir cuando se establezca la necesidad de realizar cambios en la Estructura, razón por la cual se propuso la metodología de mejoramiento continuo. Igualmente deberán establecerse desde el principio, los sistemas para la revisión rápida y continua de los procedimientos empleados, así como para la aplicación de las medidas correctivas a que haya lugar; por lo cual fueron explicaron los medios que se podrían utilizar para realizar un Diagnóstico Organizacional.

4.5.3 Unidad de Dirección

Es sabido que si la División quiere ser más eficiente debe fijar para cada objetivo un curso de acción definido, adecuadamente coordinado con los demás objetivos y con sus cursos de acción correspondientes. De tal manera que aunque dentro de la División se desarrollen simultáneamente actividades de índoles diversas, todas ellas deben estar integradas y coordinadas de tal manera, que bien pueda decirse que existe un solo plan general, es la base que compete a la Planeación Estratégica.

Por lo tanto se considera importante para el logro eficaz de los objetivos de la División, así como para obtener el máximo beneficio, que todos los planes que se estén desarrollando en la misma o que estén por desarrollarse deben consolidarse, apoyarse mutuamente, y ser congruente en sus fines y en sus medios. Hay que tomar en cuenta que la planeación general de una organización es tan fuerte como lo es el más débil de sus planes parciales.

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos. Por ello se creyó conveniente que el actual diagnóstico tomará en cuentas varias pautas referentes a Procesos, Misión, Clientes, entre otras.

4.5.4 Rentabilidad

La Estructura deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, se sabe que se deben definir claramente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible, pero debido a factores externos que intervienen en la normatividad de la División resulta virtualmente imposible

determinarlos, se puede mencionar que debido a que los cambios a realizar no son muy significativos los beneficios superarán a los costos.

4.5.5 Participación

Uno de los pilares que se han mencionado en varias ocasiones en el presente informe y se ha hecho saber a los Jefes de la División es que el talento humano es lo más importante, si los resultados obtenidos son socializados con el personal, se puede tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento, de tal manera que las ideas plasmadas y los conceptos a definir o estudiar propendan el máximo beneficio al servicio de la División en General.

4.5.6 Unidad de mando

Ya mencionando directamente al Organigrama se puede hablar un auxiliar sólo deberá recibir ordenes de un solo jefe, ya que cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

4.5.7 Especialización

Este principio no es notablemente modificado por el presente proyecto, ya que en la actualidad se cumple a cabalidad en la División, consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas, se plantea el análisis de la viabilidad de una posible redistribución del trabajo entre Auxiliares, lo que puede realizarse por medio de un trabajo posterior.

4.5.8 Equilibrio de Dirección–Control

Consiste en diseñar una Estructura de tal forma que permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma, el seguimiento se dará por medio de indicadores que serán fácilmente aplicables, de igual manera las expectativas de los actores de los procesos serán recogidas a medida que los cambios sean implementados en el futuro cercano.

4.5.9 Definición de Puestos

Este es un principio fundamental, ya que se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos, para tal fin se elaboró el manual de funciones y como se considera hacer desaparecer un puesto que actualmente se diferencia de los demás solo por el nombre del mismo.

4.6 DESCRIPCIÓN DEL NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL

El proceso para su creación se inicio cuando el Jefe de la División Financiera en el desarrollo de las funciones de su cargo manifestó la necesidad de crear un nuevo Organigrama para la División, por lo que aprobó la realización del presente proyecto. Posteriormente se procedió a realizar reuniones de empalme con los Jefes de Sección en donde se les expreso los alcances del proyecto donde se les recomendó que le informaran a los Auxiliares a su cargo para que prestaran el máximo apoyo posible.

Posteriormente se realizo una búsqueda en diversos medios acerca de las necesidades de las Organizaciones actuales, medios de definir la Estructura Organizacional y técnicas para la elaboración de Organigramas, de allí se

estableció las necesidades de información y los medios para su obtención, principalmente se optó por las encuestas, entrevistas personal y la revisión de documentos anteriores de la División (leyes, reglamentos, manuales administrativos, entre otros).

Las necesidades de información a las que se hacen referencia son:

- Los órganos que integran la División Financiera.
- Los niveles jerárquicos ocupados en la Estructura Orgánica.
- Las relaciones que guardan entre ellos.
- La naturaleza de estas relaciones.
- Los puestos y el número de plazas que los integran.
- Las funciones que realizan.
- Los procedimientos que se ejecutan.
- Los medios de manejo de información.
- La percepción del servicio por parte de las UAA.
- Puntos débiles en la Estructura vista desde un todo.

Se realizaron las encuestas y entrevistas con las personas ubicadas en los diferentes niveles Jerárquicos, de igual manera con usuarios de los servicios de la División, para obtener los datos relevantes de los estudios, de allí se pudo comprobar que en ocasiones la información presente en los manuales Administrativos no corresponde a la realidad diaria del desarrollo de las actividades.

Acto seguido se procedió a la clasificación y registro de la información, de tal manera que resultara más amigable para su interpretación, del análisis de la misma, se detectaron fallas y lagunas que en ocasiones parecían contradictorias con la realidad, por lo que se confirmaron los datos con los responsables de las secciones sometidas a estudio.

Como punto final se procedió a realizar los diagnósticos y analizar la información con lo que se inició el proceso de diseño del Organigrama en sí, cuyos resultados serán expuestos en las líneas posteriores. La propuesta del nuevo Organigrama de la División Financiera se muestra a continuación. En el mismo se observa que las cuatro Secciones anteriores permanecen invariables y tan sólo se agrega Estampilla Pro-UIS a la Sección de Presupuesto por cumplir con tareas de carácter similar.

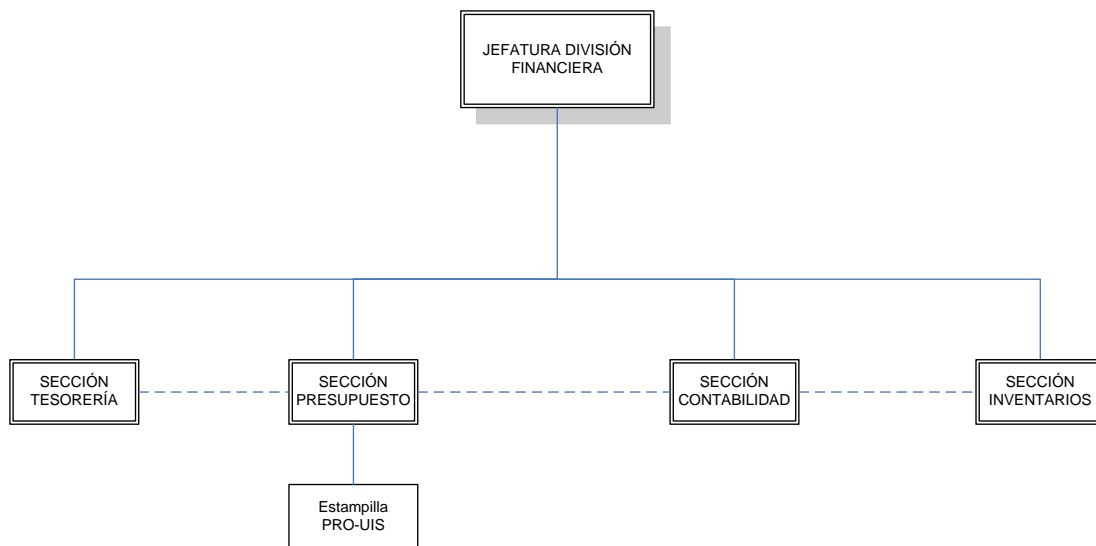


Fig. 3 Propuesta Organigrama por Secciones

Las diferentes Secciones se representan por rectángulos y las relaciones por líneas. El Organigrama es Estructural y consiste en cierto número de rectángulos que representan unidades, los que están colocados y conectados por líneas, las cuáles indican la cadena de mando (la jerarquía de los empleados); de tal manera pueden expresar grados de autoridad y responsabilidad y clase de la relación que los liga.

Las etiquetas o descripciones de los rectángulos indican las diferentes Secciones o áreas de responsabilidad. La gráfica indica el criterio con que se

han dividido las actividades; aplicando un criterio funcional. (Agrupación de los segmentos de trabajo).

El anterior Organigrama se basa en el modelo actual, es decir no menciona nada acerca de los cargos dentro de la División Financiera, por lo que se propuso el Organigrama que se muestra mas adelante como medio aclaratorio del mismo, además las líneas posteriores explicarán su contenido.

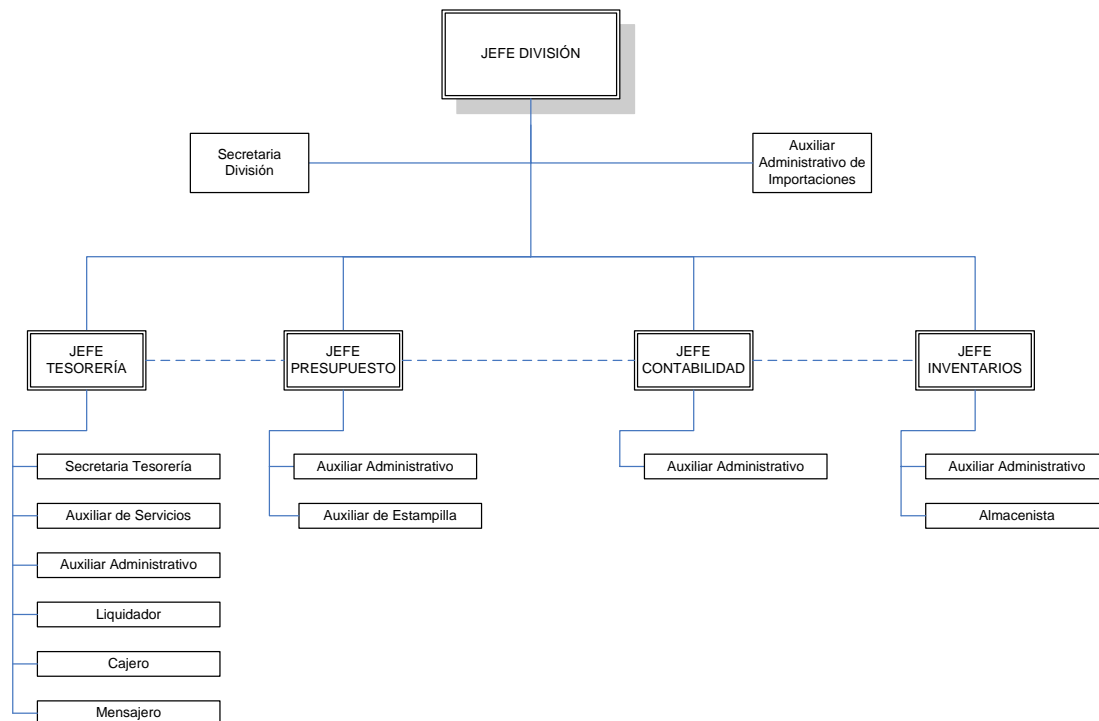


Fig. 4 Propuesta Organigrama por Cargos

El Organigrama será departamental, se usará el formato vertical en el que las líneas de autoridad van de arriba hacia abajo. Los puestos se agruparán por Secciones, que serán las divisiones de la División. Cada puesto se indicará con su rectángulo, que llevará adentro el nombre del puesto. Las Secciones se indicarán por medio de un rectángulo con dos líneas horizontales paralelas, que llevará en medio el nombre de la Sección. En la parte superior del Organigrama, va el nombre de la Institución seguido del nombre del departamento al cual pertenece el Organigrama.

Como se observa en el diagrama hay rectángulos que tienen un tamaño diferente, tal hecho no indica que la importancia relativa del cargo se exprese en el tamaño del rectángulo, su importancia aumenta a medida que se avanza en el organigrama, es decir los cargos que se encuentran en un mismo nivel jerárquico, manejan un nivel de responsabilidad similar.

De igual manera se utilizó un trazo más grueso para dibujar las figuras rectangulares que el que utiliza para trazar las líneas que las interconectan, de tal forma que se disminuyan los errores de interpretación. El grosor de las líneas de interconexión es mantenido en todo el organigrama lo que indica que todas las relaciones dentro del mismo son similares, es decir no existe una relación especial. La importancia o jerarquía de un componente no se amplifica marcando las líneas.

Como es sabido la Relación de Coordinación tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diversas áreas de la organización. Puede existir entre unidades de un mismo nivel jerárquico, o bien entre el órgano central y las unidades técnico-administrativas desconcentradas. La relación de Colaboración deberá representarse por medio de líneas largas de trazo discontinuo.

Como se observa entre las cuatro áreas funcionales de la División existe una Relación de Coordinación, pues como se sabe allí se realizan principalmente cuatro Procesos, cuyas actividades son ejecutadas por todas las Secciones, es decir que todas las actividades se interrelacionan, pues todas contribuyen al correcto desarrollo de los procedimientos. Por tal razón se considera que entre las cuatro Secciones existe una interrelación de actividades y tal hecho se muestra con las líneas discontinuas del Organigrama.

La Relación de Mando se especifica por las líneas continuas que componen el Organigrama, todos los cargos poseen una misma característica y es que manejan una unidad de mando, es decir que cuentan con un único jefe inmediato, inclusive el Jefe de División posee su superior dentro del Organigrama de la Universidad. Se mantienen los mismos tres niveles Jerárquicos de la División.

Inmediatamente debajo del cargo de Jefe de Sección se encuentra el cargo de Secretaria de División, quien sirve como medio de garantizar correctamente las actividades del Jefe de División, a su vez se incluye el cargo de Auxiliar Administrativo de Importaciones quien por realizar funciones que no encajan en ninguna clasificación, no se encuentra dentro de la clasificación de las cuatro secciones de la División.

Igual a como se encontraba anteriormente el Organigrama propuesto maneja las mismas cuatro secciones Presupuesto, Contabilidad, Tesorería e Inventarios, pero con la diferencia que ahora se consideran interrelacionadas para el manejo de actividades, es decir que todas contribuyen al correcto desarrollo de los Procesos, tal y como se menciono con anterioridad.

El cargo de Auxiliar administrativo permanece en todas las secciones, con la diferencia que en la propuesta no se recomienda hacer la distinción de Sección, es decir no se hablara de un Auxiliar Administrativo de Presupuesto o un Auxiliar Contable, si no de Auxiliares Administrativos de la División Financiera. Tal hecho obedece a que como los Procesos se dividen en actividades y estas son repartidas entre las secciones, las cuatro Secciones participan en el servicio, es decir todos los Auxiliares contribuyen al Proceso y no resultaría conveniente diferenciar sus cargos.

En relación al cargo de Secretaria de Sección, se mantuvo invariable para la Sección de Tesorería, pues se considera que maneja demasiadas relaciones con público externo a la División, tal como empleados o estudiantes, por ello se considero que la necesidad de su presencia permanecía latente. En cambio en las demás Secciones se eliminó dicho cargo, principalmente por que las personas encargadas de desempeñarlos creían que sus funciones correspondían más a actividades de Auxiliares netamente. En resumen el cargo de Secretaria se sugiere que sea renombrado como Auxiliar Administrativo.

El área de Estampilla Pro-UIS fue incluida bajo la responsabilidad de la Sección de Presupuesto, pues sus funciones son más de control y gestión de dineros, lo que se asemeja demasiado a las actividades realizadas por dicha Sección. Indirectamente en la División ya se conocía este hecho particular, pues las Auxiliares de Estampilla fueron ubicadas bajo la dirección del Jefe de Presupuesto y trabajaban conjuntamente con los Auxiliares Administrativos de Presupuesto.

En la sección de Tesorería se manejan seis tipos de cargos: Auxiliar Administrativo, Secretaria, Auxiliar de Servicios, Liquidador, Cajero y Mensajero. Cinco de dichos cargos permanecieron invariables por la gran distinción de sus funciones, la única modificación tal como se explicó consiste en el cambio de nombre del Auxiliar Administrativo.

En la sección de Presupuesto se maneja un solo tipo de cargo: Auxiliar Administrativo, el cambio consiste en renombrar el cargo de Secretaria para convertirlo en Auxiliar y por su puesto la dependencia de Estampilla Pro-UIS a esta sección, en ella se manejan los mismos cargos, para mayor claridad en los conceptos las funciones se especifican en el Manual de Funciones.

Igual que la sección anterior en Contabilidad se maneja un solo tipo de cargo: Auxiliar Administrativo, el cambio consiste en renombrar el cargo de Secretaria para convertirlo en Auxiliar.

En la Sección de Inventarios se manejan dos tipos de cargos: Auxiliar Administrativo y Almacenista. El cambio consiste en renombrar el cargo de Secretaria, las funciones actuales de los cargos se describen en los Manuales.

Uno de los cambios significativos del Organigrama es que este se encuentra diseñado en función de los cargos y no de las dependencias, ya que se considera más conveniente este criterio, además se sugiere la modificación de algunos cargos, pero sin cambios en el personal presente en la División. De igual manera se destaca que la conveniencia del presente modelo será puesta a consideración por los funcionarios de la División y se propondrá la actualización del mismo con la aprobación del Consejo Superior de la Universidad, proceso que es largo y por ende no abarca al alcance del proyecto.

4.7 INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA LAS ÁREAS PROPUESTAS

En las continuas clases de Ingeniería Industrial se enfatizaba que “Lo que no puede medirse con hechos, no puede controlarse y lo que no puede controlarse, no puede mejorarse”. Por lo que se dedica especial atención a los Indicadores.

La medición de las actividades si se desarrolla dentro de la División Financiera reflejara en que grado se está cumpliendo con los objetivos y metas trazadas en un determinado periodo de tiempo.

Todo proceso puede y debe medirse. Sin embargo, no es muy práctico medirlo todo, lo mas apropiado es determinar cuales son las actividades que mayor impacto tienen sobre los cuatro Procesos de la División y establecer allí las mediciones correspondientes.

Al medir una actividad se debe establecer:

- ¿Qué se va a medir?
- ¿Quién va a realizar la medición?
- ¿Dónde se va a efectuar la medición?
- ¿Cuándo se va a efectuar la medición?
- ¿Contra qué se va a medir?

Control de Gestión

Antiguamente el Control de Gestión se reflejaba en el control fiscal que ejercía la Contraloría sobre el movimiento financiero exclusivamente. Hoy en día el Control de Gestión involucra a todas las áreas de la División, mirando detenidamente las metas, fines y objetivos internos.

El Control de Gestión es la evaluación que permite a la Jefatura de la División medir en forma eficaz, sistemática y objetiva la marcha de la misma, así como modificar el rumbo de la División si se considera necesario, o adoptar las medidas correctivas para volver al camino original.

Las ventajas del Control de Gestión para la División como Herramienta Gerencial son:

- Le permite que tenga una buena capacidad de reacción ante las eventualidades.
- Le garantiza el uso adecuado de los recursos disponibles.

- Le permite prever situaciones críticas o inesperadas y tomar decisiones oportunas.
- Conduce su administración con base en rendimientos.
- Contribuye a la creación de un clima Organizacional positivo dentro de la División, para la ejecución eficiente y eficaz de las actividades.

El Control de Gestión implica el cumplimiento de algunos requisitos mínimos dentro de la División para su ejecución, tales como los que se mencionan a continuación.

- Realizar una continua confrontación entre los resultados reales y los provistos.
- Visualizar la División en el futuro.
- Actualizarse permanentemente para guiar el rumbo de la División.
- Obrar con flexibilidad para adaptarse al cambio.
- Realizar comprobaciones periódicas, sistemáticas y objetivas.

En estos momentos entran a participar los Indicadores de Seguimiento, por lo que se hace necesario dejar muy en claro para todas las personas de la División ¿Qué es un indicador?

Los Indicadores de Gestión son los signos vitales de toda Organización que cuantifican en que grado las actividades que se realizan dentro de un proceso alcanzan una meta específica. La magnitud del indicador al ser comparada con un nivel de referencia, podrá señalar una desviación o acierto, sobre la cual se tomaran acciones correctivas, preventivas o de mantenimiento.

Si se cuenta con los Indicadores adecuados dentro de la División es posible dar una retroalimentación apropiada y contar con la participación de todas las

personas para así garantizar un entendimiento del proceso y los compromisos necesarios para su adopción.

Para la elaboración de los indicadores se deben tener en cuenta los planes y programas de la Universidad, los Planes Específicos de cada División, sus Funciones, sus Funciones Específicas y las variables que manejan expresadas en términos de cantidad, calidad, tiempo, recursos y resultado esperado.

Los indicadores de gestión le representan a la División Financiera las ventajas que se muestran a continuación.

- Permite cumplir o superar las expectativas de las UAAs respecto al servicio prestado.
- Realizar seguimiento a los cuatro Procesos.
- Medir las actividades de la División en todas las Secciones.
- Enseña que medir y donde medir para evitar perdida de tiempo y esfuerzo.
- Identifica oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento pasado requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Permite reorientar políticas y estrategias con respecto a la Gestión de la División.

La totalidad de Indicadores propuestos en el presente informe van a formularse para los principales procedimientos y van a contener las siguientes pautas mínimas.

- Nombre del indicador.
- Objetivo
- Descripción

- Unidad de Medida: Porcentaje, Horas-Hombre, Horas-Máquina.
- Frecuencia: Periodicidad con que deben tomarse las mediciones.
- Responsable: Se pueden establecer dos responsables el evaluador que es el encargado de realizar las mediciones y el evaluado que puede ser una persona, un equipo, un software.
- Origen de los Datos: Fuentes de donde se extrae la información.
- Área de influencia: Áreas afectadas por la medición.
- Meta: el valor que puede alcanzarse al mejorar la eficiencia, eficacia o efectividad de lo que se esta midiendo.

Los indicadores aplicables en la División se pueden clasificar en cuatro tipos, tal y como se muestra a continuación.

- De manejo de recursos o de EFICIENCIA.
- De resultados o EFICACIA en el logro de objetivos.
- De impacto o EFECTIVIDAD de la gestión.
- De EQUIDAD.

Basados en la documentación de los procedimientos de la División Financiera de la UIS y con conocimiento de sus actividades y necesidades, se proponen Indicadores de Seguimiento que dirijan el cumplimiento de los objetivos en las diferentes secciones, los mismos se muestran en el Anexo número 9.

- Índice de Devolución de Órdenes de Compra.
- Índice de Devolución de Órdenes de Prestación de Servicios.
- Índice de Devolución de Órdenes de Pago.
- Índice de Devolución de Órdenes de Trabajo.
- Índice de Devolución de Solicitud de CDP.

- Índice de Devolución de Solicitud de Traslados de Rubros.
- Índice de Devolución de Adiciones Presupuestales
- Tiempo de Demora de la información a Contabilidad.
- Índice de Datos con Inconsistencias en la Sección de Contabilidad.
- Tiempo para el Cuadre Diario de Cuentas entre Tesorería y Contabilidad.
- Índice de Control sobre los Entes Recaudadores de Estampilla PROUIS.
- Índice de Control sobre los Recursos Girados de Estampilla PROUIS.
- Índice de Estudiantes con problemas de Liquidación.
- Índice de Datos con Inconsistencias en la Sección de Tesorería.
- Índice de Cheques no Cobrados en la Sección de Tesorería.
- Índice de Omisión de Datos en la Liquidación.
- Tiempo Promedio de una Cuenta en Trámite de Pago.
- Índice de Ingresos Reportados.
- Tiempo promedio de Registro de Ingresos.
- Índice de Ingresos con Tarjeta de Crédito.
- Índice de Entrega de Cheques por Caja.
- Tiempo de Retraso en la Fecha de Pago de la Nómina.
- Tiempo que dura la Nómina en trámite de pago.
- Índice de Inventario Faltante.
- Índice de Elementos Remarcados.
- Índice de Paz y Salvo.

5. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES

Los diferentes organismos ya sean públicos o privados tienen la necesidad de elaborar manuales que le permitan establecer las normas que se deben cumplir para lograr los objetivos de la organización. Es de resaltar que el tipo de manual que se utilice determina la respuesta a los propósitos que se han de lograr y en ciertos casos puede servir para cumplir uno o varios objetivos.

En la actualidad la División Financiera necesita un manual que determine las funciones y especificaciones de cada uno de los cargos, que permita establecer las funciones específicas que desempeña cada uno de sus empleados y los factores que tienen mayor incidencia en el trabajo diario.

Actualmente el manual de Funciones que posee la División Financiera fue aprobado por el Concejo Superior de la Universidad Industrial de Santander en 1993, por lo cual se encuentra demasiado obsoleto y totalmente desactualizado de la realidad que vive la División Financiera, está es la principal razón por la cual se hace necesario el levantamiento de las funciones que desempeñan cada uno de sus empleados.

El 11 de Octubre de 2004 la Rectoría de la Universidad Industrial de Santander mediante la Resolución No 886, aprueba el último Manual de Procedimientos que reglamenta y describe la Actividad Financiera de la Universidad, el cual se encuentra vigente y es el documento de consulta de mayor uso, ya que especifica los procedimientos que se desarrollan y la forma adecuada para realizarlos.

El Manual de procedimientos mencionado, es la expresión analítica de los procedimientos administrativos de la División Financiera, a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una

guía de trabajo para los Funcionarios y es muy valioso para orientar a los nuevos empleados. La implementación del Manual de Procedimientos sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza el Sistema Financiero y los procedimientos administrativos prescritos por la División Financiera.

El manual de Funciones y Especificaciones se elabora como fuente básica de referencia para la División Financiera, que permita suministrar información al personal interesado en su función o actividad. Estos manuales explican, las labores de un puesto en particular, las operaciones internas del personal, instrucciones, responsabilidades, requisitos para ejercer el cargo y los factores de mayor incidencia en el puesto de trabajo. Entre las principales ventajas que ofrece el Manual a la División Financiera encontramos que puede agilizar los procesos, suministrar lineamientos, servir de base para una constante y efectiva revisión, y facilitar la interpretación de las instrucciones.

5.1 IDENTIFICACIÓN DE ROLES Y FUNCIONES

5.1.1 Roles

Realizando un Análisis de las Funciones que ejecutan los empleados y el perfil de cada una de las Secciones de la División Financiera, se determinó una identificación adecuada del Rol que desempeña cada uno de estos actores.

Teniendo en cuenta lo anterior se define el Rol para el Jefe de la División Financiera, los Jefes de Sección y los Auxiliares Administrativos de cada Sección (aquí se tomaron todos los cargos faltantes, puesto que se

encuentran en el mismo nivel jerárquico de la organización y tienen el mismo Rol).

5.1.1.1 Jefe de la División Financiera

El Jefe de la División Financiera juega un papel fundamental en la gestión Inter.-funcional, pues debe traducir a la realidad específica la filosofía de la gestión por procedimientos y de hecho debe actuar como líder de todas las Actividades realizadas en la División y debe procurar por el Mejoramiento de los procesos.

- La gestión por procedimientos conlleva a que el Jefe de la División Financiera tenga que contar con una visión global de las Actividades realizadas en las diferentes Secciones de la División, por lo que debe contar con un proceso de Mejora Continua ya sea a corto o mediano plazo, y perseguir su evolución para detectar las desviaciones, dificultades y poder actuar en consecuencia.
- La gestión por procedimientos demandará en ocasiones la asignación de recursos específicos o una redistribución de los existentes. El Jefe de la División Financiera es el que en última instancia prioriza la asignación de los recursos que en muchas ocasiones son escasos.
- Los responsables del cumplimiento de los procedimientos en la División Financiera son los Jefes de Sección, los cuales deben de contar con total autonomía en su área de actuación, por lo que necesitan de una delegación formal y real por parte del Jefe de la División Financiera.
- Un total equilibrio entre la organización por departamentos o Secciones y los diferentes procedimientos realizados, es muy difícil de lograr y suscita en la practica multitud de conflictos que demandan la actuación del Jefe de la División Financiera para su resolución.

- El Jefe de la División Financiera debe usar el reconocimiento como una herramienta fundamental para motivar a los funcionarios. En esta nueva forma de gestionar, se han de establecer sistemas de reconocimiento que propicien la motivación en la realización de las actividades.
- La Jefatura de la División Financiera debe tener el poder de decisión que sea necesario para garantizar que el funcionamiento de la División sea eficaz y debe buscar las Mejoras que resulten adecuadas a los procedimientos que se ejecutan actualmente.
- El Jefe de la División Financiera debe realizar un análisis continuo de los objetivos trazados, por lo cual debe implementar mecanismos de Evaluación de las metas obtenidas con el fin de buscar el cumplimiento de las mismas, si en el transcurso de las operaciones el objetivo se ha desviado se debe procurar por replantear los mecanismos para la consecución de los mismos.
- La formación y el aprendizaje de los funcionarios de la División Financiera debe ser motivo de preocupación del Jefe de la División, por lo que este aspecto debe ser impulsado y apoyado; también debe preocuparse de coordinar las actividades de todos sus miembros, ya que estos también deben atender otras tareas relacionadas con la Universidad o con los Entes externos; es aquí donde el Jefe de la División Financiera en conjunto con los Jefes de Sección deben coordinar al máximo las habilidades y las relaciones internas de los funcionarios, puesto que los procedimientos realizados pasan por las diferentes Secciones de la División.
- EL Jefe de la División Financiera es el encargado de responder por el buen funcionamiento de dicha Unidad ante las altas esferas de la Universidad Industrial de Santander, por lo que debe estar en continua comunicación con los Jefes de las diferentes Secciones en cuanto al buen funcionamiento de los procedimientos y el cumplimiento de las metas trazadas.

5.1.1.2 Jefe de Sección

- Se puede observar que en muchas organizaciones los departamentos son parcelas de poder gestionados por sus Directores con un alto grado de autonomía. Es de entender que el Jefe de Sección de la División Financiera debe tener el poder de su área pero no debe crear un clima de dictadura donde se sienta que se debe realizar lo que el dice, sin tener en cuenta las gestiones de los procesos o procedimientos.
- En la División Financiera podemos ver la puesta en práctica de la gestión por procedimientos, la cual supone una ruptura de las barreras Inter-departamentales y una cesión de poder por parte de sus Jefes de Sección. El éxito o fracaso dependerá en gran medida de la predisposición de estos a abordar el cambio, por lo que es primordial que cuenten con una formación adecuada acerca de la gestión por procedimientos que realizan diariamente, y que les permita visualizar las ventajas para la División Financiera del nuevo modelo organizativo, y asumir sus repercusiones a nivel personal.
- Las Secciones de la División Financiera deben seguir existiendo, pues la especialización en determinadas actividades y la optimización de las tareas así lo requieren. El Jefe de Sección es una figura que permanece en la nueva Estructura Organizacional, además de que su Rol se basa sustancialmente en perseguir los Objetivos de la Sección y la coordinación de los recursos de la misma.
- Puesto que un área o Sección en la División Financiera participa simultáneamente en varios procedimientos, su Jefe deberá establecer los programas de formación necesarios para garantizar la creciente polivalencia de los Auxiliares Administrativos.
- El Jefe de Sección juegan un papel importante en la recogida de la información externa y la vigilancia que se debe prestar a las diferentes Unidades Académicas y/o Administrativas, por lo que debe aportar el

conocimiento especializado que posibilite la innovación y mejora de los procedimientos de la División Financiera.

- El mejor modo en el que un Jefe de Sección comprenda su nuevo rol en la gestión por procedimientos consiste en hacer que comporta sus funciones con las de los Responsables del Procedimiento, en este caso los Auxiliares Administrativos de la División Financiera; lo que dará mayor fluidez y facilitara la comprensión de la gestión por procedimientos. Este hecho servirá, por un lado, para compensar la posible percepción de pérdida de poder, así como de incrementar su predisposición para la cooperación con los Auxiliares Administrativos que son los responsables de ejecutar los Procedimientos.
- EL Jefe de Sección en la División Financiera es la persona formalmente identificada para asumir la responsabilidad de un procedimiento y, por lo tanto, cuenta con las atribuciones y el poder de decisión que sean necesarios como para garantizar que el procedimiento es eficaz.
- El Jefe de Sección debe preocuparse por la formación y el aprendizaje de su equipo de trabajo. También debe preocuparse de coordinar las actividades de todos sus miembros, ya que estos también deben atender otras tareas relacionadas con la Sección. En este punto es donde el Jefe de Sección debe utilizar todas sus habilidades para poder optimizar al máximo las relaciones internas.
- El Jefe de Sección es el responsable del procedimiento y es el que establece los objetivos básicos de este, según los Objetivos Estratégicos, las necesidades de los clientes (UAAs) y los resultados obtenidos.
- Una de las funciones fundamentales del Jefe de Sección consiste en evaluar la eficacia de los procedimientos para la consecución de los Objetivos. Para esto deberá contar con los indicadores adecuados que le garanticen la evolución del comportamiento real del procedimiento.

5.1.1.3 Auxiliar Administrativo

- Es el verdadero artífice de la gestión por procedimientos en la División Financiera, pues es quien en definitiva materializa con sus compañeros de trabajo las acciones necesarias para la consecución de los Objetivos Básicos.
- En la División Financiera el Auxiliar Administrativo debe entenderse con las Personas que trabajan en el procedimiento, por lo que su organización en la secuencia del mismo tendrá influencia en el resultado final.
- Es necesario que el Auxiliar Administrativo se convierta en un portavoz del procedimiento en su correspondiente Sección.
- La real implantación del procedimiento se realiza a través del Auxiliar Administrativo, pues cada uno en su área de influencia hace posible la traducción a nivel de tarea general de los requisitos del procedimiento y vela por su cumplimiento.
- Una función primordial del Auxiliar Administrativo consiste en el análisis permanente de los resultados y la identificación de oportunidades de mejora que tras su debate y aprobación, darán lugar a la modificación del proceso en pos de su mejora continua.
- La División Financiera funciona en la medida en que el Auxiliar Administrativo funcione correctamente, por lo tanto la División Financiera al encontrarse gestionada por procedimientos no puede olvidar a todas las personas que en última instancia aseguran su correcto desempeño.
- Los objetivos de la División Financiera no pueden quedarse en el ámbito de la dirección, sino que tienen que ser conocidos y asumidos por el Jefe de la División, el Jefe de Sección y el Auxiliar Administrativo. El mejor método para propiciar esto es a través del despliegue de los objetivos por medio de tareas y con una planificación de recursos coherente y acorde con las mismas. Sobra mencionar que para el establecimiento de los

objetivos se debe tener en cuenta las opiniones y aportaciones de todos los miembros de la División Financiera.

- La División Financiera al estar gestionada por los procedimientos requiere de la participación de todos sus integrantes, por lo que el Auxiliar Administrativo se debe encontrar cómodo trabajando en equipo ya que es entre varios compañeros de diferentes Secciones que realizan un procedimiento, para lo cual se debe identificar con sus objetivos y visualizar claramente la repercusión de sus actividades.
- En la División Financiera el Auxiliar Administrativo debe tener la concepción de su desempeño como una serie de pasos que generan un movimiento hacia oportunidades nuevas, más exigentes y con frecuencia hacia el liderazgo.

5.1.2 Funciones

En la División Financiera se realizó el levantamiento de las funciones que desempeñan cada uno de los empleados, para los cuales se les solicitó la información correspondiente a las funciones principales, secundarias y ocasionales, así mismo como la frecuencia con la que realizan estas actividades.

En la recolección de la información se puede observar que los funcionarios de la División Financiera poseen más que todo funciones principales con una frecuencia definida, no se encontraron funciones ocasionales, y en cuanto a las funciones secundarias encontradas se pudo observar que son generales para todos los cargos independientemente del nivel jerárquico que se tenga, y hacen referencia a:

- Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo.

- Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección.
- Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo.

La identificación de funciones de cada uno de los cargos de la División Financiera se encuentra consignada en el Manual de Funciones y Especificaciones en el Anexo 8.

5.2 FACTORES CLAVES PARA EL MANUAL DE ESPECIFICACIONES

Las especificaciones de trabajo plantean la necesidad de disponer de factores que se determinan mediante las llamadas especificaciones, que están constituidas por:

- Identificación.
- Especificación propiamente dicha.

En la Identificación se hacen figurar los mismos datos que en la descripción, mientras la Especificación agrupa dentro de cada factor todo lo referente a lo que contiene el trabajo, señalando su mayor o menor intensidad y en determinados factores como esfuerzo físico y riesgo, el tiempo durante el cual ha de soportarse.

A continuación se presentan los factores de estudio de mayor influencia en la División Financiera para la Elaboración del Manual de Especificaciones de los Cargos.

Educación

En este factor se analizó el nivel de educación previa para el desempeño del puesto, el nivel educativo suministrado por los empleados de la División Financiera está compuesto por bachiller clásico o comercial, Tecnólogo y Profesional.

Experiencia

Es el factor encargado de precisar el tiempo promedio necesario para el desempeño del cargo. Entre las opciones suministradas por los empleados de la División Financiera se encuentra un tiempo de experiencia de hasta 6 meses, un año, y dos o más años.

Capacitación

Con este factor se trata de determinar si el empleado necesita algún tipo de entrenamiento, ya sea teórico o práctico para mejorar el desempeño en el Cargo. Se puede observar en los funcionarios de la División Financiera que la capacitación se debe dirigir a un mejor desempeño en el manejo del Sistema Financiero.

Iniciativa e Ingenio

Es el factor encargado de establecer la iniciativa que puede tener un empleado en su cargo o simplemente determinar en que medida el funcionario debe seguir las instrucciones encomendadas. En la división Financiera se pudo observar que los cargos siguen instrucciones definidas y exactas, aunque hay algunos cargos con la autoridad para tomar decisiones

(Jefe División Financiera y Jefes de Sección) y otros totalmente restringidos (Secretaria, Auxiliar Administrativo, Almacenista, Mensajero, Cajero).

Conocimientos Especiales

A través de este factor se trata de determinar que tipo de conocimientos especiales se necesitan para ejercer el cargo, estos conocimientos pueden llegar a ser requisitos para el desempeño del mismo. En los funcionarios de la División Financiera se pudo observar que por lo general se necesitan conocimientos en Finanzas, Contabilidad, Administración y Computación.

Responsabilidad por Contactos

Por medio de este Factor se trata de establecer el tipo de relación Directa o Indirecta que tiene un empleado en la División Financiera con otros funcionarios de la Universidad o de los Entes Externos. En los funcionarios de la División Financiera se pudo observar que existe responsabilidad por Contactos con las diferentes Unidades Académicas y/o Administrativas, además de Entes Externos, Proveedores, Estudiantes, etc.

Responsabilidad por Manejo de Información

Es el factor que hace referencia al cuidado de la información que maneja la División Financiera, puesto que esta es valiosa y por lo tanto debe estar restringida ya que el Sistema Financiero maneja todos los movimientos económicos de la Universidad. En el estudio se pudo determinar que todo los empleados de la División Financiera tienen acceso a la información, pero que la deben manejar en forma reservada.

Responsabilidad por Materiales y Equipos

En el estudio se enfocó este factor hacia los materiales y equipos por los cuales deben responder los funcionarios de la División Financiera, sabiendo que cada empleado de la Universidad Industrial de Santander tiene bajo su responsabilidad en el sistema de Inventarios el cuidado de los bienes con los que labora diariamente. Por lo general la responsabilidad de materiales y equipos de los empleados de la División Financiera se limita al computador personal y los elementos de oficina con los que laboran, a diferencia de los almacenistas que se responsabilizan por el control y cuidado de lo que se encuentra en el almacén.

Responsabilidad por Bienes o Valores

Es el factor que trata de medir la responsabilidad que tiene el cargo con respecto al valor económico que maneja el funcionario. La responsabilidad por bienes en la División Financiera recae sobre el manejo de dinero que hacen el cajero y el mensajero, en donde tienen bajo su poder los bienes que ingresan a la Universidad por medio de la caja de la sede principal y de la Facultad de Salud, lo que les da la responsabilidad de dichos bienes.

Responsabilidad por Supervisión

Este factor trata de determinar la responsabilidad que tiene determinado Cargo en cuanto a la supervisión del trabajo desarrollado por diferentes empleados. En la División Financiera sólo presentan responsabilidades por Supervisión el Jefe de la División Financiera y los Jefes de Sección (Presupuesto, Tesorería, Contabilidad e Inventarios), los cuales deben supervisar a los Auxiliares Administrativos.

Condiciones de Trabajo

En las Condiciones de Trabajo se trata de medir las Condiciones Ambientales del Cargo, así como el tipo de Riesgo o Esfuerzo Físico, Mental o Visual, al que se somete el empleado durante el desempeño de sus labores.

Condiciones Ambientales

Las condiciones Ambientales de trabajo analizadas para la División Financiera fueron: iluminación, Calor, Frío, Humedad, Ruido, Polvo, Radiaciones, Malos Olores y Limpieza; donde se encontró que cada una de estas características de trabajo son Normales.

Riesgos del Cargo

Es el factor que hace referencia al Riesgo de sufrir un Accidente o Enfermedad laboral, debido al desempeño diario de las actividades. Es de resaltar que en los cargos analizados en la División Financiera no se encontraron condiciones de Riesgo, a excepción del mensajero, el cual se encuentra expuesto a un accidente en la calle o ser presa de los ladrones debido a que transporta el dinero de la caja ubicada en la Facultad de Salud y que realiza retiros o consignaciones en efectivo de pequeñas cantidades de dinero en diferentes Entidades Financieras.

Esfuerzo Físico

Hace referencia al desgaste físico debido al esfuerzo muscular que puede tener un empleado, ya sea por la dinámica del trabajo o por el soporte de

materiales con cierto peso. Es de resaltar que en la división financiera no se detecto ningún cargo con estas características.

Esfuerzo Mental y Visual

Este factor trata de determinar el nivel mental y visual que desarrolla el empleado en el ejercicio del cargo. Para los empleados de la división Financiera se puede concluir que no tienen un gran esfuerzo mental y visual, pero si se encuentra de forma frecuente pero normal para un trabajo de oficina.

5.3 MECANISMOS DE CONTRASTE

Para la corroboración de los datos se utilizaron dos mecanismos de contraste, la encuesta dirigida a los empleados y la entrevista personal con cada funcionario, la cual fue gravada en cinta de audio.

El objetivo principal de estos dos mecanismos de contraste es determinar y corroborar la información faltante por parte del empleado referidas a las preguntas de interés. También se realizaron encuestas asistidas a las Unidades Académicas y/o Administrativas para determinar la concepción externa que se tiene de la División Financiera, como las sugerencias que la Unidad considera de mayor relevancia para un mejor entendimiento.

5.3.1 Definición de Mecanismos de Contraste

La entrevista es un método de recolección de información que consiste en realizar una serie de preguntas en forma sistemática y organizada, permitiendo un contacto directo entre el entrevistador y el entrevistado.

La entrevista fue realizada en el lugar de trabajo de los empleados y facilitó profundizar en los puntos de mayor interés, permitiendo un mejor desenvolvimiento tanto en la realización de las preguntas, como en las respuestas obtenidas.

El otro mecanismo de contraste utilizado fue la encuesta, la cual es un formato de preguntas ordenadas secuencialmente que tienen una función determinada en la recolección de la información que se busca, este mecanismo no permite la interacción directa con el encuestado ni las aclaraciones a las dudas, el formato realizado para la encuesta se encuentra en el Anexo 7.

5.3.2 Comparación de la Información Obtenida

Los mecanismos de contraste aportan el complemento de la información que se solicita, el mejor uso de estos mecanismos permite establecer las diferencias existentes entre la encuesta y la entrevista, sobre todo se aplicó en la determinación de las funciones y actividades que desempeñan los funcionarios de la División Financiera. Los resultados de la comparación de estos mecanismos se encuentran expuestos a lo largo de todo el trabajo y en el Manual de Funciones y Especificaciones.

5.4 PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA DIVISIÓN FINANCIERA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES

“Prefiero entretener a la gente con la esperanza que aprenda, que enseñar a la gente con la esperanza de que se entretenga”

W. Disney

Con el uso de la didáctica se han encontrado caminos para facilitar el aprendizaje a través de medios que no se contemplaban en el enfoque tradicional. Las técnicas modernas para facilitar el aprendizaje comparten un enfoque común: ver al individuo como un todo, basándose en el principio de que el individuo posee *Mente Lógica* y *Mente Creadora*, posee un *Coeficiente Intelectual* pero también un *Coeficiente Emocional*, posee *Conciencia* e *inconsciencia*, pero también posee un cuerpo físico.

Se ha descubierto que gran parte del aprendizaje es *Inconsciente*, de lo que se trata es de crear un entorno abierto que maximice las oportunidades de aprendizaje, un entorno abierto que permita explotar y experimentar sin peligro, en el que las personas puedan mostrarse como son; un entorno en el que cada quien asuma la responsabilidad de su propio aprendizaje, al tiempo que se hace cada vez más responsable de su desarrollo personal y profesional. El aprendizaje es experiencia, una experiencia a través de nuestros sentidos, mediante los cuales entendemos al mundo que nos rodea.

5.4.1 Objetivo

El Plan de Capacitación del personal de la División Financiera tiene como fin preparar al mismo para la ejecución de las diversas tareas particulares que se deben desarrollar dentro de cada Cargo, y así mismo conscientizar e informar acerca de la importancia que tiene cada uno de los integrantes y de las funciones que debe desarrollar.

5.4.2 Objetivos Específicos

- Definir cual es la razón de ser de una Organización, sobre la base de esta definición establecer cual es la finalidad de la División Financiera, dando a conocer la Misión, los Objetivos Generales y Específicos de la misma,

estableciendo el papel que juegan los empleados dentro de la División Financiera.

- Lograr a través de la participación de los empleados, que estos generen una lista de actividades necesarias para el funcionamiento de la División Financiera, de tal forma que se tome conciencia de la importancia que tiene que cada quien desarrolle las funciones que le corresponden.
- Guiar a los empleados en la consecución de estrategias que aseguren el cumplimiento de las actividades vitales de la División Financiera.
- Proponer el interrogante de que sucedería si todos quisieran hacer todo, de acuerdo a las respuestas recibidas orientarlas hacia la necesidad de definir Cargos, Funciones y Responsabilidades explícitas para cada miembro de la División Financiera (esto se busca lograr una vez se desarrolle la dinámica).
- Dar a conocer al grupo el periodo de prueba para la generación de los indicadores de cada Cargo, dando a cada cual la responsabilidad de aportar en la elaboración de sistemas de control de cada Cargo.
- Establecer un compromiso de cada uno de los participantes para la entrega de lo aprendido por todos durante la sesión enfocándolo en la importancia de la participación del personal y pidiendo al grupo recomendaciones para mejorar.

5.4.3 Metodología

Las sesiones estarán compuestas por grupos pequeños, entre 10 y 15 personas, estos grupos estarán integrados por el personal que trabaja en las diferentes Secciones de la División Financiera. Se escogen grupos pequeños para lograr una mayor cohesión e interacción, además estos grupos refuerzan la seguridad y confianza, las relaciones son más estrechas y amistosas, se llega más fácilmente al consenso, y los miembros disponen de más oportunidad y tiempo para intervenir.

Se pretende lograr el aprendizaje por medio del desarrollo de dinámicas grupales las cuales variaran dependiendo del área en que se desarrollen.

5.4.3.1 Dinámicas

- Las Frutas: Actividad que busca afianzar los lazos de los participantes y crear un clima apto para la participación de todo el grupo.
- Granjero: dinámica que busca desarrollar destrezas para vencer obstáculos.
- Palabra: pretende evaluar y concientizar al grupo acerca de la capacidad de negociación.
- Gallina Ciega: Busca que el grupo entienda la importancia de la planeación y cumplimiento de funciones.

5.4.3.2 Pasos a Seguir

- Se inicia la sesión con una frase para meditar, dando unos minutos para reflexionar y relajar a los participantes.
- Una vez relajados se da paso a la dinámica de las Frutas, para eliminar cualquier barrera que pueda obstaculizar el trabajo grupal.
- Se interroga a los participantes de porque razón creen ellos que están en esta sesión, una vez ellos mencionen el entorno laboral, se les cuestiona acerca de que necesita la División Financiera, y sobre la base de sus respuestas se define la concepción que se tiene.
- Se da inicio a la dinámica de la palabra, para evaluar el trabajo en equipo, una vez termine la dinámica se cuestionara al grupo acerca de lo aprendido, se les pedirá que evalúen sus actuaciones y opinen acerca de las formas como se podría haber dado solución al problema planteado y las consecuencias de las mismas.

- Se reflexionará acerca de la importancia de tener funciones claras y específicas para ser cumplidas en cada Cargo, una vez el grupo tome conciencia de ello se iniciará la presentación del Manual de Funciones mostrándolo como resultado del trabajo efectuado por todos los integrantes de la División Financiera, quienes aportaron sus conocimientos, su tiempo y su colaboración para la consecución de este manual.
- Se realizará una pequeña actividad conformando tres grupos, se selecciona a un participante por grupo y se le pide que por medio de gestos simule las funciones del cargo, las cuales se le darán por escrito al participante, el grupo del participante tiene un minuto para adivinar, una vez transcurra el minuto se termina el turno del grupo e inicia otro participante de otro grupo. El grupo que adivine el Cargo tendrá puntos y al final de la actividad al grupo que más puntos tenga se le entregara un premio. Una vez se de fin a la actividad, se les entregara a cada empleado el Manual de Funciones correspondiente a su cargo, se centrara el análisis en la comprensión e interiorización de las funciones, resaltando su participación en la elaboración del Manual y los resultados obtenidos.
- Se dará inicio a la dinámica de la gallina ciega, en esta actividad uno de los dos instructores de la sesión saldrá del salón y regresará una vez culmine la dinámica, y le pedirá a cada grupo que realice un informe de 10 aspectos que describan el desarrollo de la dinámica. Al terminar la dinámica se comentará acerca de la experiencia, como se asemeja con las labores diarias y que enseñanza nos deja, se concluye la enseñanza aprendida y se confrontan los informes entregados por los grupos, pidiendo a los mismos, que traten de establecer que aspectos no están claros, aquí se enfatiza en la importancia de estandarizar los informes de manera que sean concisos.

- Se culmina la sesión con una pequeña reflexión que enfatiza el compromiso de mejoramiento y de trabajo en equipo, luego de esto se les agradece a los participantes su presencia.

Los temas a tratar serán desarrollados a través de dinámicas, presentación de material didáctico (Carteleras, Acetatos, Video Beam, etc.) y charlas grupales donde se incentivara la participación del grupo.

5.4.4 Duración

La sesión tendrá una duración de media jornada laboral por grupo, en el intermedio de la cual se programara un descanso de 20 minutos para que tomen el refrigerio que se les entregara. Esta actividad será programada en las horas de la tarde.

5.4.5 Recursos y Fechas

Las sesiones se llevarán a cabo en un salón cómodo que pueda albergar a los asistentes, se contará con equipos audiovisuales, ya sea proyector de acetatos o video beam de acuerdo al material que contenga la información, una pizarra o tablero, marcadores y premios para entregar a los grupos ganadores de cada actividad.

Debido a que las sesiones son largas se pretende contar con un refrigerio que se entregará en la mitad de la jornada, tiempo en el cual se hará un descanso con el fin de no saturar a los empleados.

Las fechas para la realización de las sesiones deben ser programadas por el Jefe de la División Financiera, el cual tendrá en cuenta que los empleados no

tengan demasiado trabajo y las sugerencias suministradas por los Jefes de Sección.

El Manual de Funciones y Especificaciones expuesto en este proyecto debe ser revisado y avalado por Planeación, para que seguidamente el Rector de la Universidad lo apruebe por medio del artículo 30 del Estatuto General, el cual le confiere como función la expedición de los manuales de funciones, requisitos y de procedimientos administrativos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Al iniciar la toma de información por medio de las entrevistas presenciales se generó cierta prevención de algunos Auxiliares quienes se sintieron amenazados debido a las preguntas que se le realizaban; de pronto, porque las mismas estaban relacionadas con las actividades que realizaban y la ocupación diaria que desempeñaban. Por tal situación, siempre tendían a exagerar la complejidad y cantidad de actividades que realizaban. Un medio eficiente para corregir este tipo de situaciones es la comunicación con el Jefe inmediatamente superior para que revise la información suministrada.
- Analizando los cargos de la División Financiera, se encontró que los empleados mezclan las actividades que realizan dentro de la Sección en que trabajan; por lo cual, la identificación de las funciones es engorrosa. También se pudo observar que los empleados no conocen el nombre correcto del cargo, ni el último Manual de Funciones de la Universidad, lo cual es falta de compromiso y responsabilidad, aunque la mayor parte de culpa de la situación la mantiene la dirección de la División quien es la encargada de subsanar tales situaciones.
- Debido en gran medida a un proceso de rotación de personal, en la actualidad la mayoría de los empleados que se encuentran laborando con la División Financiera tienen poco tiempo de vinculación con la Universidad, a pesar de que según la teoría, esto genera climas de desconfianza y recelo en las organizaciones y a su vez una merma en la productividad. Tal situación no se ha manifestado en la División porque en términos generales se puede mencionar que el desempeño de las labores ha mejorado considerablemente según el juicio de los usuarios de los servicios.

- En la actualidad el único Manual de Funciones que se encuentra de la División Financiera es del año 1993 y maneja información que no es acorde con las necesidades actuales. De igual manera el Manual de Procedimientos Financieros de la Universidad aprobado en el 2004, aunque es reciente, no está completamente terminado; por lo que no se contó con documentos soportes que sirvieran completamente de guía en el desarrollo del presente proyecto. La principal herramienta utilizada fue la experiencia de los Jefes de Sección, quienes colaboraron demasiado a la terminación del proyecto.
- Por medio de análisis cuantitativos sencillos, se demostró que se requiere una mejora en los procedimientos de la División, pues aunque actualmente funcionan a un nivel aceptable de eficiencia, no es recomendable que permanezcan invariables en el tiempo, a pesar de los cambios en el entorno y las necesidades. Precisamente de allí surge la idea de incluir una metodología de mejoramiento para los procedimientos de la División.
- En el tiempo de desarrollo del proyecto se observó constantemente la desigualdad en la distribución de actividades entre los diferentes Auxiliares, pues mientras unos permanecían ocupados mucho tiempo otros no lo hacían; por lo que se recomendó con la Jefatura de la División, realizar una medición del tiempo de ocupación por medio de un estudio de cargas de trabajo. Pero lamentablemente se abortó dicha posibilidad por la desestabilización del clima organizacional originado por decisiones de instancias superiores.

- En el informe se plasmó una técnica sencilla por medio de la cual se pueden determinar qué procedimientos son los que requieren mayor atención en el futuro cercano. De igual manera se anexó los formatos de obtención de información, algunas técnicas para manejar información y por supuesto indicadores para el seguimiento de los mismos. Sería muy recomendable para el desempeño de la División que dichos aportes, aunque poco complejos, sean tomados en consideración pues los resultados obtenidos de ellos son descritos constantemente en diversos materiales bibliográficos.

- Al momento de iniciar la consulta acerca de las técnicas para medir el desempeño de las Estructuras Organizacionales, se presentaron varios inconvenientes, pues no existe un modelo definitivo ni medios estandarizados para tal fin. En consideración de esta situación y por recomendaciones de personal al tanto del proyecto se optó por tratar de mirar puntos en los cuales deben ser fuertes todas las organizaciones, tales como: Orientación de la Misión, Reconocimiento de Causales de Inconvenientes, Generadores de dichas Causales, Satisfacción de las Necesidades de los Clientes, Actividades que Generan Valor a los Procesos.

- Una de las desventajas más notoria en la División Financiera es que cualquier cambio que se quiera implementar, por pequeño que sea, debe ser aprobado por el Concejo Superior, lo que significa pérdidas de tiempo y retrasos en la puesta en marcha. Por esta razón, el presente proyecto no abarcó la fase de implementación, por ser un ente que maneja dineros públicos trabaja bajo la consigna *“Aunque se tenga una solución a un problema se debe convivir con este mientras se aprueba el cambio respectivo”*.

- Respecto al diagnóstico organizacional se puede destacar que la División Financiera maneja un Sistema Informático acorde a sus necesidades, pero a su vez con muchas falencias. Actualmente no se encuentra totalmente implementado, alrededor de un 80%, situación que está siendo aprovechada por la División de Servicios Técnicos de Información que trabaja conjuntamente con la División Financiera para solucionar los inconvenientes de la División.
- En varias ocasiones se mencionó que la División Financiera UIS no generaba ingresos. Su utilidad consiste en apoyar las operaciones de las demás dependencias de la Universidad, quienes son las que generan ingresos. Por eso el desempeño de la División mantiene relación con el desempeño de las diferentes UAAs, quienes a su vez deben conocer el funcionamiento financiero de la Universidad. Como tal hecho no se cumple a cabalidad, se recomienda urgentemente que sea suministrada una nueva capacitación a tales actores. De igual manera se sugiere que sean revisadas las bases que sustentan dicha capacitación, pues las quejas recibidas con este respecto son elevadas.
- Debido a que en el desarrollo del proyecto no se contempló el trabajo con las necesidades de las UAAs, las cuales presentan ciertas discrepancias con los servicios actualmente ofertados por la División Financiera, se recomienda adoptar una orientación hacia el cliente que permita incrementar los niveles de servicio con los mayores beneficios para la Universidad, no sólo para aumentar la capacidad que se tiene para interactuar con las UAAs, sino para mantener una relación satisfactoria con éstas. Dicha orientación se puede basar en cinco criterios básicos: contacto permanente con todas las UAAs, relación directa con las UAAs difíciles, seguimiento en el tiempo de los beneficios reales del servicio,

atención inmediata de reclamos o cumplidos y concordancia con la calidad interna.

- La División debe desarrollar herramientas propias que le permitan solucionar los inconvenientes con las UAAs y mejorar su imagen ante las demás dependencias UIS, pues al ser un mercado inmutable en el tiempo, casi obligado, éstas son las que realmente valoran el trabajo de la División. Tal acción no se realizó por la complejidad de la misma, ya que abarca un tiempo considerable y se puede sugerir como el punto de partida de otro proyecto de grado en la División Financiera.

BIBLIOGRAFÍA

GUTIERREZ; Pulido Humberto. Calidad total y productividad. México: Mc Graw Hill, 1998.

DRUCKER, Peter F. Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá. Tercera edición, Bogotá – Colombia, Impreso por Carvajal S.A. Imprelibros, Editorial Norma S.A. año 1994.

SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking. Benchmarking (m) proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Primera edición, Bogotá – Colombia, Impreso por Carvajal S.A. Imprelibros, Editorial Norma S.A. año 1993.

ORTIZ PIMIENTO, Néstor Raúl. Análisis y mejoramiento de los procesos de la empresa. Ediciones UIS. Bucaramanga. 1999.

HARRINGTON, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Colombia.

HAMMER, Michel y CHAMPY, James, Reingeniería. Primera Edición, Bogotá–Colombia, Impreso por Cargraphics S.A. Imprelibros, Editorial Norma S.A. año 1993.

HARRINGTON, H. James. (1997). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. México.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Manual de Funciones, 1993.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Manual de Procedimientos, 2004.

VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, SALARIOS E INCENTIVOS. Ministerio de Industria, Comisión Nacional de Productividad Industrial, Madrid 1963.



ANEXO No. 1
ENCUESTA PARA UAAs

Lo invitamos para que participe y conteste el cuestionario de forma objetiva, sincera y sin temores, ya que tiene como objeto conocer la visión que tienen los usuarios de la División Financiera UIS.

1. Califique a la División Financiera en cada uno de los siguientes aspectos, sabiendo que 1 es el peor resultado y 5 el mejor (Marque con una X)

#	Aspecto	1	2	3	4	5
1	Atención de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Preocupación por mejorar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Apariencia Física de las instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Atención del Jefe de División	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Prontitud para ser atendido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Atención a las solicitudes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Manejo de información en tiempo real	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Interés por resolver inquietudes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Funcionamiento continuo del sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Sencillez en los Trámites de la División	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Cumplimiento en los servicios prestados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Atención a las inquietudes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Conocimiento de los trámites	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Solución de inconvenientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Claridad en los requisitos y condiciones de los diferentes trámites (claridad en la información)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Organización de la División Financiera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Calidad y agilidad en el servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Atención del Jefe de sección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Manejo de un sistema informático adecuado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Divulgación de los calendarios para los trámites	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. A continuación se describen una serie de opiniones sobre la División Financiera. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con ellas, sabiendo que 1 es encontrarse en desacuerdo y 5 es estar completamente de acuerdo con la afirmación (Marque con una X su elección)

Opinión	1	2	3	4	5
La UAA piensa que la División Financiera es una entidad seria en el cumplimiento de las solicitudes que le realizan					
Cree que la División Financiera es eficiente en las diferentes operaciones que realiza					
La División Financiera ofrece indicaciones correctas cuando se cometen errores					
Hay facilidad para la comunicación con el Jefe de la División Financiera					
La UAA piensa que la División Financiera es una entidad responsable en el cumplimiento de la normatividad vigente					
Hay facilidad para la comunicación con los diferentes empleados de la División Financiera					

3. ¿Qué tipo de operaciones realiza con la División Financiera? (Marque con una X). De las opciones escogidas, designe el grado de importancia de la operación en el desarrollo de sus actividades, en la casilla de importancia escriba un numero de 1 a 5 sabiendo que 1 es el peor resultado y 5 el mejor. Marque en la casilla de frecuencia correspondiente el número de veces que realiza dicha operación. De las opciones escogidas indique con una x si las operaciones presentan inconvenientes o desea expresar alguna recomendación respecto a su desarrollo.



#	Operación	Marcar X	Frecuencia			Presenta Inconvenientes	Tiene Recomendaciones
			D	S	M		
1	Solicitud de CDP						
2	Programación de pagos						
3	Consulta de ingresos en el sistema a favor de la UAA						
4	Cumplimiento en las fechas de pago						
5	Asignación de bienes a los responsables						
6	Registro de los gastos de la UAA en los ítems correspondientes						
7	Disponibilidad del dinero						
8	Atención a solicitudes (memorandos)						
9	Consulta de información de proveedores						
10	Tramite de diferentes tipo de ordenes						
11	Solicitud y aprobación de fondos fijos						
12	Traslados de elementos del inventario						
13	Solicitud de baja de elementos del inventario						
14	Solicitud de reserva presupuestal						



15	Solicitudes de Modificación presupuestal (adición, reducción y traslados)						
16	Consulta de los calendarios para los diferentes tramites						
17	Manejo de cartera de estudiantes						
18	Manejo de Pagos						

En caso que la frecuencia sea diferente a las señaladas indique el número de la operación y la frecuencia correspondiente.

Mencione los inconvenientes más frecuentes o las recomendaciones que desee expresar y la operación a la cual pertenecen.

4. Califique el funcionamiento o desempeño de la División Financiera en conjunto y de sus diversas dependencias, marque con una X la opción correspondiente.

	Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Excelente
División Financiera					
Sección de Presupuesto					
Sección de Contabilidad					
Sección de Tesorería					
Sección de Inventarios					

¿Por qué?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ANEXO No. 2
FORMATOS REGISTRO
ESTUDIO DE CARGAS DE
TRABAJO



Tabla No. 15 Formato Registro Cargas de Trabajo

Fecha:						
Sección:			Cargo:			
Nombre:						
Procesos Afectados:			Procedimientos Afectados:			
#	Descripción de actividades	Frecuencia Diaria	Valoración Tiempo Observado	Tiempo	Normalizado	Tiempo Promedio
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
Total						

ENCUESTA INTERNA PARA ESTUDIO DE CARGAS

Lo invitamos para que participe y conteste el cuestionario de forma objetiva, sincera y sin temores, ya que tiene como objeto mejorar las operaciones de la División Financiera UIS.

Por favor llene los siguientes datos personales.

NOMBRE:

SECCIÓN:

CARGO:

- Mencione las actividades en las que usted participa y marque en la casilla de periodicidad correspondiente el número de veces que realiza dicha actividad, únicamente una casilla de periodicidad por actividad.

#	Actividad	Periodicidad			
		Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					



En caso que la periodicidad sea diferente a las señaladas indique el número de la actividad y la periodicidad correspondiente.

2. ¿Qué cambios o mejoras efectuaría a las actividades en las que usted actualmente participa?

3. ¿Debe utilizar algún formato en las actividades en que participa?

Si _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa, mencione los formatos y el número de las actividades a los que pertenecen.

Numero de Actividad	Formato



4. ¿Usted interactúa con otros compañeros para planear y ejecutar sus actividades?

Si _____

No _____

Si su respuesta es afirmativa, mencione sus nombres y el tipo de actividades que realiza

5. ¿Con quien o quienes tiene relación interna directa para desempeñar sus funciones?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ANEXO No. 3
EVALUACION DE ATRIBUTOS
DE LA DIVISION



Tabla No. 16 Calificación de las Relaciones con UAAs

#	Calificación	Mala	Regular	Buena	Excelente
1	Atención de los empleados		16.7%	33.3%	50.0%
2	Preocupación por mejorar		33.4%	33.3%	33.3%
3	Apariencia Física de las instalaciones		50.0%	16.7%	33.3%
4	Atención del Jefe de División			33.3%	66.7%
5	Prontitud para ser atendido		16.7%	33.3%	50.0%
6	Atención a las solicitudes	16.7%		66.6%	16.7%
7	Manejo de información en tiempo real			66.7%	33.3%
8	Interés por resolver inquietudes	16.7%		50.0%	33.3%
9	Funcionamiento continuo del sistema	16.7%	33.3%	50.0%	
10	Sencillez en los Trámites de la División	16.7%	16.7%	33.3%	33.3%
11	Cumplimiento en los servicios prestados			83.3%	16.7%
12	Atención a las inquietudes	16.7%		66.6%	16.7%
13	Conocimiento de los trámites		33.3%	16.7%	50.0%
14	Solución de inconvenientes			50.0%	50.0%
15	Claridad en los requisitos y condiciones de los diferentes trámites (claridad en la información)		50.0%	50.0%	
16	Organización de la División Financiera	16.7%	16.7%	33.3%	33.3%
17	Calidad y agilidad en el servicio		16.7%	50.0%	33.3%
18	Atención del Jefe de sección			66.7%	33.3%
19	Manejo de un sistema informático adecuado	16.7%	33.3%	33.3%	16.7%
20	Divulgación de los calendarios para los trámites	16.7%	16.7%	16.6%	50.0%



Tabla No. 17 Calificación Juicios de Valor UAAs

Calificación	Regular	Buena	Excelente
La UAA piensa que la División Financiera es una entidad seria en el cumplimiento de las solicitudes que le realizan		33.3%	66.7%
Cree que la División Financiera es eficiente en las diferentes operaciones que realiza	16.7%	66.6%	16.7%
La División Financiera ofrece indicaciones correctas cuando se cometen errores		66.7%	33.3%
Hay facilidad para la comunicación con el Jefe de la División Financiera	16.7%	50%	33.3%
La UAA piensa que la División Financiera es una entidad responsable en el cumplimiento de la normatividad vigente		33.3%	66.7%
Hay facilidad para la comunicación con los diferentes empleados de la División Financiera		16.7%	83.3%



ANEXO No. 4
CUESTIONARIO DE ANÁLISIS
DE LAS FUNCIONES Y
ESPECIFICACIONES



1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Nombre del Empleado:
Sección:	Tiempo laborando en la División Financiera
Cargo Jefe Inmediato:	Cargos Supervisados:

2. CONTENIDO DEL CARGO
Objetivo Fundamental del Cargo (Descripción Breve de lo que hace): <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>

3. DETALLE DE FUNCIONES
<p>Describa en forma clara y precisa las funciones o actividades que se ejecutan en el curso normal de las labores.</p> <p>Indicando el periodo de ejecución: Diaria (D), Semanal (S), Quincenal (Q), Mensual (M), No Establecida (NE).</p>



Funciones Principales	Frecuencia				
	D	S	Q	M	NE
Funciones Secundarias					
Funciones Ocasionales					

4. PERFIL DEL CARGO

4.1 Indique con una X la Educación formal necesaria, o su equivalente, para el buen desarrollo del cargo (puede marcar varias opciones).

- Bachiller clásico
- Bachiller comercial
- Bachiller Técnico.
- Tecnología. Cuál? _____
- Carrera Universitaria Cuál? _____
- Estudios de Postgrado Cuál? _____

Conocimientos especiales que requiere el cargo

- Idiomas Hablar Leer Escribir
- ¿Cuáles? _____
- Administración y Finanzas
- Mercadeo
- Contabilidad
- Computación
- Otros (Especificar)
- _____

4.2 Exigencias Mentales del Cargo (Indique solo aquellos requerimientos indispensables para desempeñar el cargo)

- Controlar Analizar Concentración
- Organizar Calcular Coordinar
- Otros ¿Cuáles? _____

4.3 Experiencia y entrenamiento necesario (Indique el entrenamiento y la experiencia que se requiere antes de poder desempeñar el cargo, junto con el tiempo destinado para ello):

4.3.1 Experiencia previa necesaria:

- No requiere experiencia Hasta dos años
- Hasta 6 meses Más de dos años
- Hasta un año.

Requiere experiencia en actividades tales como:



4.3.2 Entrenamiento

___ No se requiere entrenamiento

___ Sí, ¿De que tipo?

___ Teórico ¿En que? _____
 Tiempo en semanas _____

___ Práctico ¿En que? _____
 Tiempo en semanas _____

4.3.3 Otras características del entrenamiento:

4.4 Requerimientos de Supervisión y Relaciones:

a)

1. - Tipo de instrucciones requeridas para el cargo	Por parte de:
Instrucciones Especificas	
Instrucciones Generales	
Información de políticas de la División Financiera	

2. - Existencia de controles sobre:	SI	NO	Frecuencia		A cargo de:
			Permanente	Ocasional	
Verificación de resultados					
Verificación de procedimientos					
Verificación de instrucciones específicas					
Otros Controles					

En caso de otros controles especificar:

b) Ejerce supervisión el cargo:

SI NO (Pase al punto C)

1. - Extensión de la supervisión

Cargos supervisados	No de personas

2. - Tipo de instrucciones a impartir

- Instrucciones específicas
- Políticas Generales
- Fijación de Objetivos

3. - Tipo de controles a realizar con los cargos supervisados:

- Verificación de resultados
 - Verificación de procedimientos
 - Verificación de instrucciones específicas
 - Otras formas de control
- ¿Cuáles? _____

c) Relaciones con otros cargos

- SI NO
- Relaciones Internas Relaciones Externas

Tipos de relaciones:

- Asesora
 - Forma parte del equipo
 - Colabora con tareas específicas
 - Otros
- ¿Cuáles? _____

d) Características del cargo

- Trabajo individual
- Supervisión o mando
- Organización
- Trabajo en equipo
- Acción Controladora
- Otras

4.5 Habilidad Requerida (marque una sola opción en cada caso)

Habilidad Requerida	Grado de Habilidad		
	Bajo	Normal	Alto
Visual			
Expresiva			
Auditiva			
Rapidez de Decisión			
Iniciativa			
Comprensión de lectura			
Redacción			

4.6 Esfuerzos (marque una sola opción en cada caso)

Grado de concentración Mental	Esporádica	Intermitente	Permanente	No
El cargo exige una concentración Mental				

Grado de concentración Visual	Esporádica	Intermitente	Permanente	No
El cargo exige una concentración Visual				

Grado de Esfuerzo Físico	Esporádico	Intermitente	Permanente	No
El cargo exige Esfuerzo Físico				

4.7 Responsabilidad por información reservada o datos confidenciales:
 Se refiere al empleo de datos, informaciones reservadas que se manejan en el desempeño de las tareas propias del Cargo (marque las opciones que considere necesarias)

No tiene acceso a información reservada
 Tiene acceso en forma indirecta a información reservada
 Tiene acceso en forma directa a información reservada
 Otras ¿Cuáles? _____



4.8 Responsabilidad por materiales, equipos, dinero, valores: Mide el grado de responsabilidad en la custodia y manejo de bienes y/o valores relacionados con el cargo.

Elementos a Cargo	Valor Aproximado
Muebles y enseres	
Equipos de oficina	
Material Bibliográfico (documentos, archivos, correspondencia)	
Dinero o Cheques	
Registro Contable	
Otros	

5. CONDICIONES DE TRABAJO

5.1 Riesgos del Cargo

Valore el peligro de enfermedades profesionales en cumplimiento de las tareas del cargo (marque las opciones que considere necesarias).

- No presenta peligro de enfermedades profesionales
- Lesiones de poca importancia
- Incapacidad parcial
- Otras, especifique



5.2 Ambiente de trabajo

Valore el tipo de condición ambiental en la que se debe desarrollar el trabajo (solo una opción en cada caso).

Factores	Condiciones		
	Normales	Regulares	Malas
Iluminación			
Calor			
Frío			
Humedad			
Ruido			
Polvo			
Malos Olores			
Radiaciones			
Limpieza			
Otros			

6. OBSERVACIONES GENERALES

Registre los comentarios que considere importantes alrededor del cargo y que no han sido tratados en los puntos anteriores.



ANEXO No. 5
MANUAL DE FUNCIONES Y
ESPECIFICACIONES



<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER DIVISIÓN FINANCIERA</p> </div> </div>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<p>NOMBRE DEL CARGO</p> <p>JEFE DE LA SECCION DE INVENTARIOS</p>	
<p>FACULTAD O DIVISIÓN</p> <p>DIVISIÓN FINANCIERA</p>	<p>DEPARTAMENTO O SECCION</p> <p>INVENTARIOS</p>
<p>CARGO JEFE INMEDIATO</p> <p>JEFE DE DIVISIÓN FINANCIERA</p>	
<p>CARGOS SUPERVISADOS</p> <p>ALMACENISTA, AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE INVENTARIOS</p>	
<p>OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO</p> <p>Administrar el registro de los inventarios de bienes muebles y coordinar la gestión de las pólizas de seguros de la Universidad Industrial de Santander.</p>	
DETALLE DE FUNCIONES	
<p>FUNCIONES PRINCIPALES</p> <ul style="list-style-type: none"> Adquirir y mantener vigente los seguros de todos los bienes muebles e inmuebles adquiridos por la Universidad y sus seccionales. Realizar los trámites necesarios para la adquisición de los seguros e impuestos requeridos por el Parque Automotor de la Universidad. Realizar inspecciones e informes cuando se reporte la desaparición o robo de elementos de la Universidad. Asistir a reuniones programadas por la División Financiera y las diferentes Escuelas pertenecientes a la Universidad. Revisar los informes que debe presentar la sección a las diferentes entidades o dependencias. 	<p>PERIODICIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> Anual Anual Diario No establecida Diario

<ul style="list-style-type: none"> Realizar los trámites referentes a las donaciones recibidas por la Universidad y sus Seccionales. Supervisar las actividades de los puestos a su cargo. <p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> No establecida Diario No establecida Diario Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requiere profesional en el área de Administración o Contabilidad</p>	
<p>EXPERIENCIA: Más de dos años en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: Se requiere entrenamiento de tipo teórico y practico sobre el funcionamiento del Sistema Financiero de la Universidad y actualización en las labores que desempeña.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas, aunque puede tomar decisiones.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Se requiere poseer conocimientos en Administración, computación y suficiencia en el manejo del Sistema Financiero de la Universidad.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo en equipo e individual en algunas actividades, se requiere supervisión sobre el almacenista, el auxiliar administrativo de inventarios; además se requiere coordinación y organización con los compañeros de trabajo.</p>	
<p>RESPONSABILIDADES</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones en forma directa con el almacenista y el Auxiliar Administrativo de Inventarios, los Jefes de Sección y el Jefe de la División Financiera, con los cuales trabaja en equipo. Asesora y colabora con las Unidades Académicas y/o Administrativas en las diferentes dudas que se tengan sobre los Inventarios.</p>	

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN	
Posee acceso directo a la información del Sistema Financiero, la cual debe manejar en forma reservada.	
RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS	
Responde por los implementos personales de trabajo asignados a la oficina, por el equipo de computo, su adecuado uso y conservación	
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES	
No tiene responsabilidad sobre cheques o dinero en efectivo.	
RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN	
El cargo ejerce supervisar y verificar el trabajo realizado por los almacenistas y los Auxiliares Administrativos de Inventarios.	
CONDICIONES DE TRABAJO	
ESFUERZO MENTAL Y VISUAL:	CONDICIONES AMBIENTALES
Se requiere esfuerzo visual y mental, el cual es frecuente pero normal.	ILUMINACIÓN: Normal
	CALOR: Normal
	FRIO: Normal
	HUMEDAD: Normal
	RUIDO: Normal
	POLVO: Normal
	RADIACIONES: Normal
	MALOS OLORES: Normal
	LIMPIEZA: Normal
ESFUERZO FÍSICO:	
No es necesario el esfuerzo muscular, no se carga ningún tipo de peso.	
El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional.	
OBSERVACIONES GENERALES	
Cargo de libre remoción y nombramiento.	
ANALISTA:	FECHA:
Ing. José Joaquín García Díaz	Junio de 2005



MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
DIVISIÓN FINANCIERA**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO

ALMACENISTA¹

FACULTAD O DIVISIÓN

DIVISIÓN FINANCIERA

DEPARTAMENTO O SECCION

INVENTARIOS

CARGO JEFE INMEDIATO

JEFE DE SECCION

CARGOS SUPERVISADOS

OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO

Administrar y cuidar el almacén de Química, además de prestar servicio a los estudiantes que soliciten elementos Químicos.

DETALLE DE FUNCIONES

FUNCIONES PRINCIPALES

- Recibir e inspeccionar los materiales, elementos y equipos que adquiera la Universidad para los laboratorios de Química.
- Llevar a cabo la codificación de los elementos y equipos adquiridos por el Almacén de Química.
- Realizar la clasificación, almacenamiento y localización de las mercancías de acuerdo a las normas de seguridad y conservación requeridas.
- Efectuar el despacho de los elementos y materiales del Almacén, realizando el registro respectivo.
- Prestar y recibir los elementos a los usuarios del almacén, cumpliendo con los procedimientos establecidos.
- Mantener un nivel apropiado de existencias, de acuerdo a las necesidades presentadas en el Almacén.


PERIODICIDAD

- Semestral
- Semestral
- Semestral
- Diario
- Diario
- Semestral

<ul style="list-style-type: none"> • Suministrar información a los usuarios del Almacén de Química sobre las especificaciones y características de los elementos. • Realizar inventario físico de reactivos y materiales de laboratorio. • Organizar los elementos de laboratorio para las bajas siguiendo los parámetros establecido. • Recibir y organizar la dotación de ropa y calzado de los empleados de la Universidad que lo requieran. • Entregar la dotación de ropa y calzado siguiendo los procedimientos establecidos. • Presentar oportunamente los informes requeridos en su área de desempeño. <p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. • Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. • Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • Semestral • Semestral • Anual • Anual • Mensual • No establecida • Diario • Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requiere Bachillerato clásico o comercial</p>	
<p>EXPERIENCIA: Dos años o más en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: Se requiere entrenamiento de tipo teórico y practico sobre el funcionamiento del Sistema Financiero de la Universidad en la parte de actualización y registro de Inventarios.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Se requiere poseer conocimientos en Administración, computación y suficiencia en el manejo del Sistema Financiero de la Universidad.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo individual, se requiere coordinación y organización para el cuidado y almacenamiento de los elementos Químicos.</p>	



RESPONSABILIDADES																			
RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones en forma directa con los profesores y estudiantes que por lo general son de Química, a los cuales les facilita el material de trabajo.																			
RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN Posee acceso directo a la información de Inventarios en el Sistema Financiero, la cual debe manejar en forma reservada.																			
RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS Responde por los implementos personales de trabajo asignados al almacén de Química, por el equipo de cómputo, su adecuado uso y conservación. Tiene a su cargo equipos de refrigeración y el cuidado del almacén de Química.																			
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES No tiene responsabilidad sobre cheques o dinero en efectivo.																			
RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN No posee responsabilidad por supervisión de ningún cargo.																			
CONDICIONES DE TRABAJO																			
ESFUERZO MENTAL Y VISUAL: Se requiere esfuerzo visual y mental en la búsqueda de los elementos Químicos, pero es normal.	CONDICIONES AMBIENTALES <table style="width: 100%; border: none;"> <tr><td>ILUMINACIÓN:</td><td>Normal</td></tr> <tr><td>CALOR:</td><td>Normal</td></tr> <tr><td>FRIO:</td><td>Normal</td></tr> <tr><td>HUMEDAD:</td><td>Normal</td></tr> <tr><td>RUIDO:</td><td>Normal</td></tr> <tr><td>POLVO:</td><td>Regular</td></tr> <tr><td>RADIACIONES:</td><td>Normal</td></tr> <tr><td>MALOS OLORES:</td><td>Normal</td></tr> <tr><td>LIMPIEZA:</td><td>Regular</td></tr> </table>	ILUMINACIÓN:	Normal	CALOR:	Normal	FRIO:	Normal	HUMEDAD:	Normal	RUIDO:	Normal	POLVO:	Regular	RADIACIONES:	Normal	MALOS OLORES:	Normal	LIMPIEZA:	Regular
ILUMINACIÓN:	Normal																		
CALOR:	Normal																		
FRIO:	Normal																		
HUMEDAD:	Normal																		
RUIDO:	Normal																		
POLVO:	Regular																		
RADIACIONES:	Normal																		
MALOS OLORES:	Normal																		
LIMPIEZA:	Regular																		
ESFUERZO FÍSICO: No es necesario el esfuerzo muscular, aunque levanta cierto tipo de peso. El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional.																			
OBSERVACIONES GENERALES																			
ANALISTA: Ing. José Joaquín García Díaz	FECHA: Junio de 2005																		

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;">  <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER DIVISIÓN FINANCIERA</p> </div> </div>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE INVENTARIOS (A1 – A2)	
FACULTAD O DIVISIÓN	DEPARTAMENTO O SECCION
DIVISIÓN FINANCIERA	INVENTARIOS
CARGO JEFE INMEDIATO	
JEFE DE SECCION	
CARGOS SUPERVISADOS	
OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO	
Llevar el control de los Inventarios dentro de la Universidad, el paz y salvo de los estudiantes y resolver las inquietudes que presenten las diferentes Unidades Académicas y/o Administrativas	
DETALLE DE FUNCIONES	
FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar y completar la información correspondiente a los Elementos Devolutivos puestos en servicio. • Controlar la asignación del número de inventario a los elementos devolutivos puestos en servicio. • Registrar y actualizar la información correspondiente al sistema de elementos devolutivos. • Registrar y llevar el control de asignación del número de inventario. • Atender las inquietudes y reclamos relacionados con los inventarios de los elementos devolutivos. • Presentar informes a la sección de contabilidad. • Expedir Paz y Salvo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • Diario • Diario • Diario • Mensual • Ocasional

<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los elementos dados de baja de acuerdo a los procedimientos establecidos. • Revisar y confrontar con los listados las solicitudes de retiro de equipo de la Universidad. <p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. • Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. • Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • No establecida • Diario • Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requiere Bachillerato clásico o comercial.</p>	
<p>EXPERIENCIA: Dos años o más en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: Se requiere entrenamiento de tipo teórico y practico sobre el funcionamiento del Sistema Financiero de la Universidad, en lo perteneciente a la Sección de Inventarios.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas, aunque puede tomar pequeñas decisiones.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Se requiere poseer conocimientos en computación y suficiencia en el manejo del Sistema Financiero de la Universidad.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo en equipo e individual, ya que se relaciona con las diferentes Secciones de la División Financiera, se requiere coordinación y organización con los compañeros de trabajo.</p>	
<p>RESPONSABILIDADES</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones en forma directa con los estudiantes, los funcionarios de la Universidad y el personal de la División Financiera, con los cuales trabaja en equipo. Asesora y colabora con las Unidades Académicas y/o Administrativas en las diferentes dudas referentes a los Inventarios y Paz y Salvo.</p>	

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN	
Posee acceso directo a la información del Sistema Financiero, la cual debe manejar en forma reservada.	
RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS	
Responde por los implementos personales de trabajo asignados a la oficina, por el equipo de computo, su adecuado uso y conservación	
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES	
No tiene responsabilidad sobre cheques o dinero en efectivo.	
RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN	
No posee responsabilidad por supervisión de ningún cargo.	
CONDICIONES DE TRABAJO	
ESFUERZO MENTAL Y VISUAL:	CONDICIONES AMBIENTALES
Se requiere esfuerzo visual y mental, el cual es frecuente pero normal.	ILUMINACIÓN: Normal
	CALOR: Normal
	FRIO: Normal
	HUMEDAD: Normal
	RUIDO: Normal
	POLVO: Normal
	RADIACIONES: Normal
	MALOS OLORES: Normal
	LIMPIEZA: Normal
ESFUERZO FÍSICO:	
No es necesario el esfuerzo muscular, no se carga ningún tipo de peso.	
El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional.	
OBSERVACIONES GENERALES	
ANALISTA:	FECHA:
Ing. José Joaquín García Díaz	Junio de 2005




<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER DIVISIÓN FINANCIERA</p> </div> </div>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO ALMACENISTA ²	
FACULTAD O DIVISIÓN DIVISIÓN FINANCIERA	DEPARTAMENTO O SECCION INVENTARIOS
CARGO JEFE INMEDIATO JEFE DE SECCION	
CARGOS SUPERVISADOS	
OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO Colaborar con la legalización de las órdenes de compra y llevar el Inventario de bienes Mayores y Menores.	
DETALLE DE FUNCIONES	
FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
<ul style="list-style-type: none"> Legalizar las Órdenes de Compra provenientes de los diferentes centros de costo. Elaborar los comprobantes de Salida del Almacén para los elementos devolutivos y de consumo puestos en servicio. Diligenciar los formatos correspondientes a Elementos devolutivos Mayores y Menores. Presentar informes a la Sección de Contabilidad y de Inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Diario Diario Mensual Mensual

<p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> No establecida Diario Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requiere Bachillerato clásico o comercial</p>	
<p>EXPERIENCIA: Dos años o más en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: Se requiere entrenamiento de tipo teórico y practico sobre el funcionamiento del Sistema Financiero de la Universidad en lo correspondiente a la Sección de Inventarios.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Se requiere poseer conocimientos en Administración, contabilidad, computación y suficiencia en el manejo del Sistema Financiero de la Universidad.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo en equipo e individual en algunas actividades, se requiere coordinación y organización con los compañeros de trabajo, además de conocimientos de contabilidad.</p>	
<p>RESPONSABILIDADES</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones con los compañeros de la Sección de Inventarios y presupuesto, en forma directa, con los cuales trabaja en equipo. Por lo general no presta asesoría y colaboración a las Unidades Académicas y/o Administrativas.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN Posee acceso directo a la información del Sistema Financiero, la cual debe manejar en forma reservada.</p>	




<p>RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS Responde por los implementos personales de trabajo asignados a la oficina, por el equipo de computo, su adecuado uso y conservación</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES No tiene responsabilidad sobre cheques o dinero en efectivo.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN No posee responsabilidad por supervisión de ningún cargo.</p>	
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p>	
<p>ESFUERZO MENTAL Y VISUAL: Se requiere esfuerzo visual y mental, el cual es frecuente pero normal.</p>	<p>CONDICIONES AMBIENTALES</p> <p>ILUMINACIÓN: Normal CALOR: Normal FRIO: Normal HUMEDAD: Normal RUIDO: Normal POLVO: Normal RADIACIONES: Normal MALOS OLORES: Normal LIMPIEZA: Normal</p>
<p>ESFUERZO FÍSICO: No es necesario el esfuerzo muscular, no se carga ningún tipo de peso. El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional.</p>	
<p>OBSERVACIONES GENERALES</p>	
<p>ANALISTA: Ing. José Joaquín García Díaz</p>	<p>FECHA: Junio de 2005</p>

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 10px 0;">  <p style="margin: 0;">UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER DIVISIÓN FINANCIERA</p> </div> </div>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO ALMACENISTA ³	
FACULTAD O DIVISIÓN DIVISIÓN FINANCIERA	DEPARTAMENTO O SECCION INVENTARIOS
CARGO JEFE INMEDIATO JEFE DE SECCION	
CARGOS SUPERVISADOS	
OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO Realizar los inventarios físicos y las bajas en la Universidad Industrial de Santander	
DETALLE DE FUNCIONES	
FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
<ul style="list-style-type: none"> Realizar los inventarios físicos de la Universidad y sus Seccionales. Llevar a cabo los procedimientos establecidos para las bajas y altas de los Elementos Mayores y Menores que lo requieran. Realizar los traslados de los elementos que lo requieran, de acuerdo con el inventario físico realizado. Almacenar los elementos dados de baja que se preparan para el remate, y cuidarlos de manera adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> Diario Diario Diario Diario

<p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. • Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. • Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No establecida • Diario • Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requiere Bachillerato clásico o comercial</p>	
<p>EXPERIENCIA: Un año en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: Se requiere entrenamiento de tipo teórico y practico sobre el funcionamiento del Sistema Financiero de la Universidad, en lo correspondiente a la Sección de Inventarios.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Se requiere poseer conocimientos en computación y suficiencia en el manejo del Sistema Financiero de la Universidad.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo en equipo e individual en el marcaje de los elementos, se requiere coordinación y organización con los compañeros de trabajo. Debe realizar sus funciones en las demás Seccionales de la Universidad, para lo cual realiza un viaje a estos municipios en determinado periodo de tiempo.</p>	
<p>RESPONSABILIDADES</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones en forma directa con los diferentes funcionarios de la Universidad y con los compañeros de la Sección de Inventarios, con los cuales trabaja en equipo. Asesora y colabora con las Unidades Académicas y/o Administrativas en el marcaje y reubicación de Elementos.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN Posee acceso directo a la información del Sistema Financiero, la cual debe manejar en forma reservada. Tiene la facultad de realizar los traslados de bienes en el sistema a los funcionarios de la Universidad.</p>	



<p>RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS</p> <p>Responde por los implementos personales de trabajo asignados, por el equipo de cómputo, su adecuado uso y conservación.</p> <p>Debe cuidar los Elementos dados de Baja almacenados en la Bodega para el respectivo Remate.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES</p> <p>No tiene responsabilidad sobre cheques o dinero en efectivo.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN</p> <p>No posee responsabilidad por supervisión de ningún cargo.</p>	
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p>	
<p>ESFUERZO MENTAL Y VISUAL:</p> <p>Se requiere esfuerzo visual y mental esporádico.</p>	<p>CONDICIONES AMBIENTALES</p>
<p>ESFUERZO FÍSICO:</p> <p>Se realiza esfuerzo muscular, aunque se transportan cargas de poco peso al almacén.</p> <p>El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional.</p> <p>Se presentan condiciones de peligro en el lugar de trabajo debido a que los Elementos dados de baja se encuentran en arrume en el Almacén.</p>	<p>ILUMINACIÓN: Normal</p> <p>CALOR: Normal</p> <p>FRIO: Normal</p> <p>HUMEDAD: Normal</p> <p>RUIDO: Normal</p> <p>POLVO: Regular</p> <p>RADIACIONES: Normal</p> <p>MALOS OLORES: Normal</p> <p>LIMPIEZA: Regular</p>
<p>OBSERVACIONES GENERALES</p>	
<p>ANALISTA:</p> <p>Ing. José Joaquín García Díaz</p>	<p>FECHA:</p> <p>Junio de 2005</p>

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;">  <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER DIVISIÓN FINANCIERA</p> </div> </div>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	
JEFE DE LA SECCION DE PRESUPUESTO	
FACULTAD O DIVISIÓN	DEPARTAMENTO O SECCION
DIVISIÓN FINANCIERA	PRESUPUESTO
CARGO JEFE INMEDIATO	
JEFE DE DIVISIÓN FINANCIERA	
CARGOS SUPERVISADOS	
SECRETARIA, AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE PRESUPUESTO	
OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO	
Verificar, controlar y coordinar los procesos de ejecución presupuestal de las Unidades Académicas y/o Administrativas, además de realizar los análisis y proyecciones presupuestales.	
DETALLE DE FUNCIONES	
FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar en concordancia con planeación la información necesaria para la elaboración del proyecto de Presupuesto anual de ingresos y gastos. • Controlar la ejecución del presupuesto. • Revisar y firmar autorizando todos los documentos que se generan en el área de presupuesto. • Brindar información a los Centros de Costo sobre el comportamiento de la ejecución. • Elaborar los informes requeridos por la contraloría departamental, la contraloría general y demás entidades que lo soliciten. • Mantener informado al Jefe de la División Financiera sobre el 	<ul style="list-style-type: none"> • Anual • Diario • Diario • No establecida • Diario • Diario



<p>comportamiento de la Sección.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar los informes que le asigne su jefe inmediato. • Supervisar las actividades de los puestos a su cargo <p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. • Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. • Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No establecida • Diario <ul style="list-style-type: none"> • No establecida • Diario • Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requiere profesional en el área de Administración o Contabilidad</p>	
<p>EXPERIENCIA: Dos años o más en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: Se requiere entrenamiento de tipo teórico y practico sobre el funcionamiento del Sistema Financiero de la Universidad, además de estudios actualizados en administración y contabilidad.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas, aunque puede tomar decisiones.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Se requiere poseer conocimientos en Administración, finanzas, contabilidad, computación y suficiencia en el manejo del Sistema Financiero de la Universidad.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo en equipo e individual en algunas actividades, se requiere supervisión sobre la secretaria y el auxiliar administrativo de presupuesto; además se requiere coordinación y organización con los demás jefes de Sección.</p>	
<p>RESPONSABILIDADES</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones en forma directa con todo el personal de la División Financiera, con los cuales trabaja en equipo. Asesora y colabora con las Unidades Académicas y/o Administrativas en las diferentes dificultades o dudas que se tengan en lo referente al presupuesto.</p>	

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN	
Posee acceso directo a la información del Sistema Financiero, la cual debe manejar en forma reservada.	
RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS	
Responde por los implementos personales de trabajo asignados a la oficina, por el equipo de computo, su adecuado uso y conservación	
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES	
No tiene responsabilidad sobre cheques o dinero en efectivo, pero si ejerce el control sobre el presupuesto asignado a las Unidades Académicas y/o Administrativas.	
RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN	
El cargo ejerce supervisar y verificar el trabajo realizado por la secretaria y el auxiliar administrativo de presupuesto.	
CONDICIONES DE TRABAJO	
ESFUERZO MENTAL Y VISUAL:	CONDICIONES AMBIENTALES
No requiere esfuerzo visual y mental.	ILUMINACIÓN: Normal
	CALOR: Normal
	FRIO: Normal
	HUMEDAD: Normal
	RUIDO: Normal
	POLVO: Normal
	RADIACIONES: Normal
	MALOS OLORES: Normal
	LIMPIEZA: Normal
ESFUERZO FÍSICO:	
No es necesario el esfuerzo muscular, no se carga ningún tipo de peso.	
El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional.	
OBSERVACIONES GENERALES	
Cargo de libre remoción y nombramiento.	
ANALISTA:	FECHA:
Ing. José Joaquín García Díaz	Junio de 2005



<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER DIVISIÓN FINANCIERA</p> </div> </div>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO SECRETARIA DE PRESUPUESTO	
FACULTAD O DIVISIÓN DIVISIÓN FINANCIERA	DEPARTAMENTO O SECCION PRESUPUESTO
CARGO JEFE INMEDIATO JEFE DE SECCION	
CARGOS SUPERVISADOS	
OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO Atender y brindar información acerca de los inconvenientes que tengan los diferentes funcionarios de las Unidades Académicas y/o Administrativas acerca del manejo del presupuesto y realizar las actividades propias del cargo.	
DETALLE DE FUNCIONES	
FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las conciliaciones bancarias. • Realizar los registros correspondientes a los traslados de dinero entre fondos. • Revisar y corregir los ingresos diarios que se generan por caja y bancos. • Elaborar informes solicitados por los centros de costo. • Atender el teléfono. • Atender y orientar a las personas que soliciten los servicios de su dependencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • Diario • Diario • Diario • Diario



<p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. • Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. • Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No establecida • Diario • Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requieren estudios técnicos o profesionales en el área de Contabilidad</p>	
<p>EXPERIENCIA: Dos años o más en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: Se requiere entrenamiento de tipo teórico y practico sobre el funcionamiento del Sistema Financiero de la Universidad, en lo referente al manejo del presupuesto.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Se requiere poseer conocimientos en Administración, finanzas, contabilidad, computación y suficiencia en el manejo del Sistema Financiero de la Universidad.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo en equipo e individual en algunas actividades, se requiere coordinación y organización con los compañeros de trabajo y brindar información a las Unidades Académicas y/o Administrativas.</p>	
<p>RESPONSABILIDADES</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones en forma directa con las Unidades Académicas y/o Administrativas y todo el personal de la División Financiera, con los cuales trabaja en equipo. Asesora y colabora con las Unidades Académicas y/o Administrativas en las diferentes dudas que se tengan acerca del manejo del presupuesto.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN Posee acceso directo a la información del Sistema Financiero, la cual debe manejar en forma reservada.</p>	

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS	
Responde por los implementos personales de trabajo asignados a la oficina, por el equipo de computo, su adecuado uso y conservación	
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES	
No tiene responsabilidad sobre cheques o dinero en efectivo.	
RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN	
No posee responsabilidad por supervisión de ningún cargo	
CONDICIONES DE TRABAJO	
ESFUERZO MENTAL Y VISUAL: Se requiere esfuerzo visual y mental, el cual es frecuente pero normal.	CONDICIONES AMBIENTALES
ESFUERZO FÍSICO: No es necesario el esfuerzo muscular, no se carga ningún tipo de peso. El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional.	ILUMINACIÓN: Normal CALOR: Normal FRIO: Normal HUMEDAD: Normal RUIDO: Normal POLVO: Normal RADIACIONES: Normal MALOS OLORES: Normal LIMPIEZA: Normal
OBSERVACIONES GENERALES	
ANALISTA: Ing. José Joaquín García Díaz	FECHA: Junio de 2005



<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER DIVISIÓN FINANCIERA</p> </div> </div>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE PRESUPUESTO (A)	
FACULTAD O DIVISIÓN	DEPARTAMENTO O SECCION
DIVISIÓN FINANCIERA	PRESUPUESTO
CARGO JEFE INMEDIATO	
JEFE DE SECCION	
CARGOS SUPERVISADOS	
OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO	
Brindar información a las Unidades Académicas y/o Administrativas acerca del presupuesto, además del desarrollo y colaboración con los compañeros de las actividades propias de la Sección de Presupuesto.	
DETALLE DE FUNCIONES	
FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar las solicitudes de Adiciones Presupuestales. • Dar información por teléfono respecto al presupuesto. • Revisar la ejecución de los fondos especiales y de Estampilla PROUIS. • Elaborar informes de proyectos de inversión económica. • Recibir y revisar Órdenes de Compra, Órdenes de Prestación de Servicios, Ordenes de Pago, y Ordenes de trabajo. • Revisar y consultar en el sistema los fondos fijos y cajas menores. • Registrar las facturas para los fondos fijos. • Revisión de los pagos de Salud y Pensión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • No establecida • No establecida • Diario • Diario • Diario • Diario

<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de informes financieros de los proyectos de investigación. • Suministrar información a los Centros de Costo sobre los requisitos y disposiciones legales y administrativas exigidas. <p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. • Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. • Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No establecida • Diario • No establecida • Diario • Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requieren estudios técnicos o profesionales en el área de Contabilidad</p>	
<p>EXPERIENCIA: Dos años o más en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: Se requiere entrenamiento de tipo teórico y practico sobre el funcionamiento del Sistema Financiero de la Universidad, en lo referente a la Sección de Presupuesto.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas, aunque puede tomar pequeñas decisiones.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Se requiere poseer conocimientos en Administración, finanzas, contabilidad, computación y suficiencia en el manejo del Sistema Financiero de la Universidad.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo en equipo e individual en algunas actividades, se requiere coordinación y organización con los compañeros de trabajo de la División Financiera.</p>	
<p>RESPONSABILIDADES</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones en forma directa con todo el personal de la División Financiera, con los cuales trabaja en equipo. Asesora y colabora con las Unidades Académicas y/o Administrativas en los diferentes problemas o dudas que se tengan en el manejo del presupuesto.</p>	



<p>RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN Posee acceso directo a la información del Sistema Financiero, la cual debe manejar en forma reservada.</p>																			
<p>RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS Responde por los implementos personales de trabajo asignados a la oficina, por el equipo de computo, su adecuado uso y conservación</p>																			
<p>RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES No tiene responsabilidad sobre cheques o dinero en efectivo.</p>																			
<p>RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN No posee responsabilidad por supervisión de ningún cargo</p>																			
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p>																			
<p>ESFUERZO MENTAL Y VISUAL: Se requiere esfuerzo visual y mental, el cual es frecuente pero normal.</p>	<p>CONDICIONES AMBIENTALES</p> <table border="0"> <tr> <td>ILUMINACIÓN:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>CALOR:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>FRIO:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>HUMEDAD:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>RUIDO:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>POLVO:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>RADIACIONES:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>MALOS OLORES:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>LIMPIEZA:</td> <td>Normal</td> </tr> </table>	ILUMINACIÓN:	Normal	CALOR:	Normal	FRIO:	Normal	HUMEDAD:	Normal	RUIDO:	Normal	POLVO:	Normal	RADIACIONES:	Normal	MALOS OLORES:	Normal	LIMPIEZA:	Normal
ILUMINACIÓN:	Normal																		
CALOR:	Normal																		
FRIO:	Normal																		
HUMEDAD:	Normal																		
RUIDO:	Normal																		
POLVO:	Normal																		
RADIACIONES:	Normal																		
MALOS OLORES:	Normal																		
LIMPIEZA:	Normal																		
<p>ESFUERZO FÍSICO: No es necesario el esfuerzo muscular, no se carga ningún tipo de peso. El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional.</p>																			
<p>OBSERVACIONES GENERALES</p>																			
Empty space for general observations																			
<p>ANALISTA: Ing. José Joaquín García Díaz</p>	<p>FECHA: Junio de 2005</p>																		



MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
DIVISIÓN FINANCIERA**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO

AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE PRESUPUESTO (B)

FACULTAD O DIVISIÓN

DIVISIÓN FINANCIERA

DEPARTAMENTO O SECCION

PRESUPUESTO

CARGO JEFE INMEDIATO

JEFE DE SECCION

CARGOS SUPERVISADOS

OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO

Brindar información a las Unidades Académicas y/o Administrativas acerca del presupuesto, además del desarrollo y colaboración con los compañeros de las actividades propias de la Sección de Presupuesto.

DETALLE DE FUNCIONES

FUNCIONES PRINCIPALES

- Registrar en el sistema las órdenes de prestación de servicios.
- Incluir proveedores en el sistema que van a contratar con la UIS.
- Descargar presupuestal de las órdenes con doble Fondo y CDP.
- Incluir los ordenadores del gasto para los proyectos ejecutados.
- Realizar los reembolsos de gastos.
- Recibir órdenes de devolución y hacer su relación.
- Asignar los códigos para un presupuesto de un proyecto.
- Hacer los créditos, contra créditos y adiciones presupuestales.

PERIODICIDAD

- Diario
- Diario
- No establecida
- No establecida
- Diario
- Diario
- Diario
- No establecida

<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la nomina de subcontratación. • Revisar las ejecuciones presupuestales. • Mirar disponibilidad presupuestal para la generación de los CDP. • Elaborar informes que solicitan los diferentes organismos. • Suministrar información a los Centros de Costo sobre los requisitos y disposiciones legales y administrativas exigidas. <p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. • Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. • Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensual • Mensual • Diario • No establecida • Diario • No establecida • Diario • Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requieren estudios técnicos o profesionales en el área de Contabilidad</p>	
<p>EXPERIENCIA: Dos años o más en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: Se requiere entrenamiento de tipo teórico y practico sobre el funcionamiento del Sistema Financiero de la Universidad, en lo referente a la Sección de Presupuesto.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas, aunque puede tomar pequeñas decisiones.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Se requiere poseer conocimientos en Administración, finanzas, contabilidad, computación y suficiencia en el manejo del Sistema Financiero de la Universidad.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo en equipo e individual en algunas actividades, se requiere coordinación y organización con los compañeros de trabajo de la División Financiera.</p>	



RESPONSABILIDADES																			
<p>RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones en forma directa con todo el personal de la División Financiera, con los cuales trabaja en equipo. Asesora y colabora con las Unidades Académicas y/o Administrativas en los diferentes problemas o dudas que se tengan en el manejo del presupuesto.</p>																			
<p>RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN Posee acceso directo a la información del Sistema Financiero, la cual debe manejar en forma reservada.</p>																			
<p>RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS Responde por los implementos personales de trabajo asignados a la oficina, por el equipo de computo, su adecuado uso y conservación</p>																			
<p>RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES No tiene responsabilidad sobre cheques o dinero en efectivo.</p>																			
<p>RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN No posee responsabilidad por supervisión de ningún cargo</p>																			
CONDICIONES DE TRABAJO																			
<p>ESFUERZO MENTAL Y VISUAL: Se requiere esfuerzo visual y mental, el cual es frecuente pero normal.</p>	<p style="text-align: center;">CONDICIONES AMBIENTALES</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="padding: 2px;">ILUMINACIÓN:</td> <td style="padding: 2px;">Normal</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">CALOR:</td> <td style="padding: 2px;">Normal</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">FRIO:</td> <td style="padding: 2px;">Normal</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">HUMEDAD:</td> <td style="padding: 2px;">Normal</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">RUIDO:</td> <td style="padding: 2px;">Normal</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">POLVO:</td> <td style="padding: 2px;">Normal</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">RADIACIONES:</td> <td style="padding: 2px;">Normal</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">MALOS OLORES:</td> <td style="padding: 2px;">Normal</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">LIMPIEZA:</td> <td style="padding: 2px;">Normal</td> </tr> </table>	ILUMINACIÓN:	Normal	CALOR:	Normal	FRIO:	Normal	HUMEDAD:	Normal	RUIDO:	Normal	POLVO:	Normal	RADIACIONES:	Normal	MALOS OLORES:	Normal	LIMPIEZA:	Normal
ILUMINACIÓN:	Normal																		
CALOR:	Normal																		
FRIO:	Normal																		
HUMEDAD:	Normal																		
RUIDO:	Normal																		
POLVO:	Normal																		
RADIACIONES:	Normal																		
MALOS OLORES:	Normal																		
LIMPIEZA:	Normal																		
<p>ESFUERZO FÍSICO: No es necesario el esfuerzo muscular, no se carga ningún tipo de peso. El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional.</p>																			
OBSERVACIONES GENERALES																			
<p>ANALISTA: Ing. José Joaquín García Díaz</p>	<p>FECHA: Junio de 2005</p>																		



MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
DIVISIÓN FINANCIERA**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO

JEFE DE LA SECCION DE CONTABILIDAD

FACULTAD O DIVISIÓN

DIVISIÓN FINANCIERA

DEPARTAMENTO O SECCION

CONTABILIDAD

CARGO JEFE INMEDIATO

JEFE DE DIVISIÓN FINANCIERA

CARGOS SUPERVISADOS

SECRETARIA, AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE CONTABILIDAD

OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO

Coordinar y preparar la información requerida para la elaboración y análisis de los estados de resultados financieros de la Universidad, además de dirigir los procesos de registro contable.

DETALLE DE FUNCIONES

FUNCIONES PRINCIPALES


- Verificar los registros de contabilidad, asegurando la validez y precisión de las cifras contables.
- Supervisar que la contabilidad se lleve de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la Contaduría General de la Nación.
- Mantener control sobre los libros y registros de contabilidad y analizar sus saldos.
- Revisar y autorizar los comprobantes y documentos que prepara la sección.
- Revisar la información financiera que debe rendirse a la Contaduría General de la Nación, la Contraloría Departamental, el Ministerio de Hacienda y la DIAN.

PERIODICIDAD

- Diario
- Diario
- Mensual
- Diario
- Trimestral

<ul style="list-style-type: none"> • Preparar los informes que solicite su jefe inmediato. • Mantener informado al jefe de la División Financiera sobre el desarrollo y funcionamiento de la sección. • Supervisar las actividades de los puestos a su cargo. <p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. • Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. • Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No establecida • Diario • Diario • No establecida • Diario • Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requiere profesional en el área de Administración o Contabilidad</p>	
<p>EXPERIENCIA: Más de dos años en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: Se requiere entrenamiento de tipo teórico y practico sobre el funcionamiento del Sistema Financiero de la Universidad, además de estudios actualizados en administración y contabilidad.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas, aunque puede tomar decisiones.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Se requiere poseer conocimientos en Administración, finanzas, contabilidad, computación y suficiencia en el manejo del Sistema Financiero de la Universidad.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo en equipo e individual en algunas actividades, se requiere supervisión sobre la secretaria y el auxiliar administrativo de Contabilidad; además se requiere coordinación y organización con los demás jefes de Sección.</p>	
<p>RESPONSABILIDADES</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones en forma directa con todo el personal de la División Financiera, con los cuales trabaja en equipo, este trabajo consiste en la recolección de la información para la elaboración de los informes contables.</p>	

Asesora y colabora con las Unidades Académicas y/o Administrativas en las diferentes dificultades o dudas que se tengan en lo referente a Contabilidad.	
RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN Posee acceso directo a la información del Sistema Financiero, la cual debe manejar en forma reservada.	
RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS Responde por los implementos personales de trabajo asignados a la oficina, por el equipo de computo, su adecuado uso y conservación	
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES No tiene responsabilidad sobre cheques o dinero en efectivo.	
RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN El cargo ejerce supervisar y verificar el trabajo realizado por la secretaria y el Auxiliar Administrativo de Contabilidad.	
CONDICIONES DE TRABAJO	
ESFUERZO MENTAL Y VISUAL: Se requiere esfuerzo visual y mental, el cual es frecuente pero normal.	CONDICIONES AMBIENTALES ILUMINACIÓN: Normal CALOR: Normal FRIO: Normal HUMEDAD: Normal RUIDO: Normal POLVO: Normal RADIACIONES: Normal MALOS OLORES: Normal LIMPIEZA: Normal
ESFUERZO FÍSICO: No es necesario el esfuerzo muscular, no se carga ningún tipo de peso. El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional.	
OBSERVACIONES GENERALES	
Cargo de libre remoción y nombramiento.	
ANALISTA: Ing. José Joaquín García Díaz	FECHA: Junio de 2005

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;">  <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER DIVISIÓN FINANCIERA</p> </div> </div>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO SECRETARIA DE CONTABILIDAD	
FACULTAD O DIVISIÓN DIVISIÓN FINANCIERA	DEPARTAMENTO O SECCION CONTABILIDAD
CARGO JEFE INMEDIATO JEFE DE SECCION	
CARGOS SUPERVISADOS	
OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO Brindar y solicitar información a las diferentes Unidades o personas que lo soliciten, además de realizar las actividades de Secretaria de Sección.	
DETALLE DE FUNCIONES	
FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y transcribir los documentos, informes y correspondencia que le asigne su jefe inmediato. • Tramitar y elaborar las solicitudes que lleguen o se generen en su correspondencia. • Mantener actualizado y organizado el archivo de los documentos de la sección. • Atender y orientar a las personas que soliciten los servicios de su dependencia. • Atender el teléfono y correspondencia de la oficina. • Capturar el IVA a las facturas que le reporta la Universidad a la DIAN. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • Diario • Diario • Diario • Diario

<p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. • Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. • Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No establecida • Diario • Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requiere Técnico en el área de Contabilidad</p>	
<p>EXPERIENCIA: Dos años en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: Se requiere entrenamiento de tipo teórico y practico sobre el funcionamiento del Sistema Financiero de la Universidad y continua actualización sobre los requerimientos de la DIAN para la facturación.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Se requiere poseer conocimientos en contabilidad, computación y suficiencia en el manejo del Sistema Financiero de la Universidad.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo en equipo e individual en algunas actividades, se requiere coordinación y organización con los compañeros de Sección, además brinda la información necesaria a las Unidades Académicas y/o Administrativas.</p>	
<p>RESPONSABILIDADES</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones en forma directa con todo el personal de la División Financiera, con los cuales trabaja en equipo. Asesora y colabora con las Unidades Académicas y/o Administrativas en las diferentes dudas que se tengan, además de solicitarles información faltante para la contabilidad.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN Posee acceso directo a la información del Sistema Financiero y a los libros de contabilidad, lo cual debe manejar en forma reservada.</p>	



RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS																			
Responde por los implementos personales de trabajo asignados a la oficina, por el equipo de computo, su adecuado uso y conservación																			
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES																			
No tiene responsabilidad sobre cheques o dinero en efectivo, pero no se puede equivocar en la facturación del IVA que la Universidad le consigna a la DIAN.																			
RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN																			
No posee responsabilidad por supervisión de ningún cargo																			
CONDICIONES DE TRABAJO																			
ESFUERZO MENTAL Y VISUAL: Se requiere esfuerzo visual y mental, el cual es frecuente pero normal.	CONDICIONES AMBIENTALES																		
ESFUERZO FÍSICO: No es necesario el esfuerzo muscular, no se carga ningún tipo de peso. El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional.	<table border="0"> <tr> <td>ILUMINACIÓN:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>CALOR:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>FRIO:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>HUMEDAD:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>RUIDO:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>POLVO:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>RADIACIONES:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>MALOS OLORES:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>LIMPIEZA:</td> <td>Normal</td> </tr> </table>	ILUMINACIÓN:	Normal	CALOR:	Normal	FRIO:	Normal	HUMEDAD:	Normal	RUIDO:	Normal	POLVO:	Normal	RADIACIONES:	Normal	MALOS OLORES:	Normal	LIMPIEZA:	Normal
ILUMINACIÓN:	Normal																		
CALOR:	Normal																		
FRIO:	Normal																		
HUMEDAD:	Normal																		
RUIDO:	Normal																		
POLVO:	Normal																		
RADIACIONES:	Normal																		
MALOS OLORES:	Normal																		
LIMPIEZA:	Normal																		
OBSERVACIONES GENERALES																			
ANALISTA: Ing. José Joaquín García Díaz	FECHA: Junio de 2005																		



MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
DIVISIÓN FINANCIERA**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO

AUXILIAR CONTABLE (A)

FACULTAD O DIVISIÓN

DIVISIÓN FINANCIERA

DEPARTAMENTO O SECCION

CONTABILIDAD

CARGO JEFE INMEDIATO

JEFE DE SECCION

CARGOS SUPERVISADOS

OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO

Revisar y verificar la información suministrada por los diferentes Entes a la Universidad para la posterior elaboración de los estados Contables.

DETALLE DE FUNCIONES

FUNCIONES PRINCIPALES

- Verificar la información de los diferentes activos que posee la Universidad existentes en Contabilidad, con la suministrada por la sección de Inventarios.
- Revisar y analizar los saldos de los listados del Cuadre a Ceros del Movimiento de Comprobantes Diario
- Elaborar la base de los estados Financieros.
- Contabilizar el movimiento de los fondos fijos renovables.
- Calcular y contabilizar la depreciación y ajustes por inflación.
- Llevar a cabo la revisión y corrección de informes generados por el sistema contable.
- Verificar, revisar y corregir la información suministrada por las diferentes Unidades e ingresarla al sistema financiero.

PERIODICIDAD

- Mensual
- Mensual
- Mensual
- Mensual
- Mensual
- No establecida
- Diario

<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de caja, de facturas de venta y reubicación de ingresos. • Informe para la Contaduría General de la Nación. • Informe para la Contraloría General del departamento. <p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. • Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. • Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • Trimestral • Semestral <ul style="list-style-type: none"> • No establecida • Diario • Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requiere Técnico en el área de Contabilidad</p>	
<p>EXPERIENCIA: Dos años o más en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: Se requiere entrenamiento de tipo teórico y practico sobre el funcionamiento del Sistema Financiero de la Universidad para la elaboración de los estados financieros.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Se requiere poseer conocimientos en contabilidad, computación y suficiencia en el manejo del Sistema Financiero de la Universidad, en lo referente a la Sección de Contabilidad.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo en equipo e individual en algunas actividades, se requiere coordinación y organización con los compañeros de trabajo de las diferentes Secciones para la recepción adecuada de la información para elaborar los registros contables.</p>	
<p>RESPONSABILIDADES</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones en forma directa con todo el personal de la División Financiera, con los cuales trabaja en equipo.</p>	

Solicita información faltante a las Unidades Académicas y/o Administrativas para elaborar los Estados Contables.	
RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN	
Posee acceso directo a la información del Sistema Financiero y a los libros de contabilidad, lo cual debe manejar en forma reservada.	
RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS	
Responde por los implementos personales de trabajo asignados a la oficina, por el equipo de computo, su adecuado uso y conservación	
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES	
No tiene responsabilidad sobre cheques o dinero en efectivo.	
RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN	
No posee responsabilidad por supervisión de ningún cargo	
CONDICIONES DE TRABAJO	
ESFUERZO MENTAL Y VISUAL:	CONDICIONES AMBIENTALES
Se requiere esfuerzo visual y mental, el cual es frecuente pero normal.	
ESFUERZO FÍSICO:	ILUMINACIÓN: Normal
No es necesario el esfuerzo muscular, no se carga ningún tipo de peso.	CALOR: Normal
El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional.	FRIO: Normal
	HUMEDAD: Normal
	RUIDO: Normal
	POLVO: Normal
	RADIACIONES: Normal
	MALOS OLORES: Normal
	LIMPIEZA: Normal
OBSERVACIONES GENERALES	
ANALISTA: Ing. José Joaquín García Díaz	FECHA: Junio de 2005



MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
DIVISIÓN FINANCIERA**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO

AUXILIAR CONTABLE (B)

FACULTAD O DIVISIÓN

DIVISIÓN FINANCIERA

DEPARTAMENTO O SECCION

CONTABILIDAD

CARGO JEFE INMEDIATO

JEFE DE SECCION

CARGOS SUPERVISADOS

OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO

Revisar y verificar la información suministrada por los diferentes Entes a la Universidad para la posterior elaboración de los estados Contables.

DETALLE DE FUNCIONES

FUNCIONES PRINCIPALES

- Contabilizar los comprobantes de pago.
- Revisar y analizar los saldos de los listados del Cuadre a Ceros del Movimiento de Comprobantes Diario.
- Revisar, corregir y analizar los saldos de los libros auxiliares de bancos e inversiones.
- Verificar y analizar toda la información que le sea suministrada para la contabilización.
- Realizar la revisión de los libros auxiliares que le sean asignados detectando y corrigiendo los errores que se presentan.
- Revisar el movimiento de almacenes.
- Contabilización de las comisiones de estudio para los profesores.

PERIODICIDAD

- Diario
- Mensual
- Mensual
- Diario
- Mensual
- Mensual
- Mensual

<ul style="list-style-type: none"> • Contabilizar la cancelación de las facturas de Venta de los servicios ofrecidos por la UIS. <p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. • Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. • Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • No establecida • Diario • Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requiere Técnico en el área de Contabilidad</p>	
<p>EXPERIENCIA: Dos años o más en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: Se requiere entrenamiento de tipo teórico y practico sobre el funcionamiento del Sistema Financiero de la Universidad para registrar la información para la elaboración de los estados financieros.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Se requiere poseer conocimientos en contabilidad, computación y suficiencia en el manejo del Sistema Financiero de la Universidad, en lo referente a la Sección de Contabilidad.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo en equipo e individual en algunas actividades, se requiere coordinación y organización con los compañeros de trabajo de las diferentes Secciones para la recepción y registro adecuado de la información para elaborar los registros contables.</p>	
<p>RESPONSABILIDADES</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones en forma directa con todo el personal de la División Financiera, con los cuales trabaja en equipo.</p>	



Solicita información faltante a las Unidades Académicas y/o Administrativas para elaborar los Estados Contables.	
RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN	
Posee acceso directo a la información del Sistema Financiero y a los libros de contabilidad, lo cual debe manejar en forma reservada.	
RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS	
Responde por los implementos personales de trabajo asignados a la oficina, por el equipo de computo, su adecuado uso y conservación	
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES	
No tiene responsabilidad sobre cheques o dinero en efectivo.	
RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN	
No posee responsabilidad por supervisión de ningún cargo	
CONDICIONES DE TRABAJO	
ESFUERZO MENTAL Y VISUAL:	CONDICIONES AMBIENTALES
Se requiere esfuerzo visual y mental, el cual es frecuente pero normal.	ILUMINACIÓN: Normal
	CALOR: Normal
	FRIO: Normal
	HUMEDAD: Normal
	RUIDO: Normal
	POLVO: Normal
	RADIACIONES: Normal
	MALOS OLORES: Normal
	LIMPIEZA: Normal
ESFUERZO FÍSICO:	
No es necesario el esfuerzo muscular, no se carga ningún tipo de peso.	
El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional.	
OBSERVACIONES GENERALES	
ANALISTA:	FECHA:
Ing. José Joaquín García Díaz	Junio de 2005



<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER DIVISIÓN FINANCIERA</p> </div> </div>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	
JEFE DE LA SECCION DE TESORERIA	
FACULTAD O DIVISIÓN	DEPARTAMENTO O SECCION
DIVISIÓN FINANCIERA	TESORERIA
CARGO JEFE INMEDIATO	
JEFE DE SECCION	
CARGOS SUPERVISADOS	
SECRETARIA, AUXILIAR DE SERVICIOS, LIQUIDADOR, CAJERO, MENSAJERO Y AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE TESORERIA	
OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO	
Verificar y controlar actividades tales como recaudo de ingresos, pago de bienes y servicios, y cancelación de deudas, de una manera ágil y oportuna; además de la administración financiera de los recursos de la Universidad.	
DETALLE DE FUNCIONES	
FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el boletín diario de ingresos y egresos. • Revisar y autorizar los Cheques, certificados y demás documentos que lo requieran. • Recepción y cuidado de los dineros recibidos por caja. • Realizar los traslados y transacciones que sean necesarias. • Brindar información sobre el trámite de las cuentas. • Elaborar los informes que le solicite su jefe inmediato. • Mantener informado al Jefe de la División Financiera sobre el funcionamiento de la Sección. • Supervisar las actividades de los puestos a su cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • Diario • Diario • Diario • No establecida • Diario • Diario



<p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. • Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. • Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No establecida • Diario • Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requiere profesional en el área de Administración o Contabilidad</p>	
<p>EXPERIENCIA: Más de dos años en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: Se requiere entrenamiento de tipo teórico y practico sobre el funcionamiento del Sistema Financiero y el manejo de cuentas de la Universidad.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas, aunque puede tomar decisiones.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Se requiere poseer conocimientos en Administración, finanzas, contabilidad, computación y del Sistema Financiero de la Universidad.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo en equipo e individual en algunas actividades, se requiere coordinación y organización con los compañeros de trabajo, además se tienen responsabilidades por los bienes recaudados de la caja principal de la Universidad y la Facultad de Salud</p>	
<p>RESPONSABILIDADES</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones en forma directa con todo el personal de la División Financiera, con los cuales trabaja en equipo. Asesora y colabora con las Unidades Académicas y/o Administrativas en las diferentes dudas que se tengan acerca de las actividades que realiza tesorería; además de atender las solicitudes de los estudiantes con problemas en la liquidación de la matrícula</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN Posee acceso directo a la información del Sistema Financiero y al registro de ingresos y egresos de la Universidad, lo cual debe manejar en forma reservada.</p>	



<p>RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS</p> <p>Responde por los implementos personales de trabajo asignados a la oficina, por el equipo de computo, su adecuado uso y conservación</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES</p> <p>Posee responsabilidad sobre cheques o dinero en efectivo, que se recolectan en la Cajas ubicadas en la Facultad de Salud y en la Sede principal.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN</p> <p>El cargo ejerce supervisar y verificar el trabajo realizado por la secretaria, el auxiliar de servicios, el liquidador, el cajero, el mensajero y el auxiliar administrativo de tesorería, los cuales rinden cuentas sobre su desempeño.</p>	
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p>	
<p>ESFUERZO MENTAL Y VISUAL:</p> <p>No se requiere esfuerzo visual y mental.</p>	<p style="text-align: center;">CONDICIONES AMBIENTALES</p> <p>ILUMINACIÓN: Normal CALOR: Normal FRIO: Normal HUMEDAD: Normal RUIDO: Normal POLVO: Normal RADIACIONES: Normal MALOS OLORES: Normal LIMPIEZA: Normal</p>
<p>ESFUERZO FÍSICO:</p> <p>No es necesario el esfuerzo muscular, no se carga ningún tipo de peso. El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional.</p>	
<p>OBSERVACIONES GENERALES</p>	
<p>Cargo de libre remoción y nombramiento.</p>	
<p>ANALISTA:</p> <p>Ing. José Joaquín García Díaz</p>	<p>FECHA:</p> <p>Junio de 2005</p>




<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER DIVISIÓN FINANCIERA</p> </div> </div>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO SECRETARIA DE TESORERIA	
FACULTAD O DIVISIÓN DIVISIÓN FINANCIERA	DEPARTAMENTO O SECCION TESORERIA
CARGO JEFE INMEDIATO JEFE DE SECCION	
CARGOS SUPERVISADOS	
OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO Prestar atención a los estudiantes con problemas de liquidación, además de hacer entrega de los diferentes Cheques o certificados a las diferentes personas que lo soliciten.	
DETALLE DE FUNCIONES	
FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y transcribir los documentos, informes y correspondencia que le asigne su jefe inmediato. • Tramitar y elaborar las solicitudes que se generen en su dependencia. • Mantener actualizado y organizado el archivo de documentos de la oficina. • Realizar el reintegro de los Cheque que no se cobran. • Entrega de las tiras de pago al personal jubilado. • Entrega de certificados expedidos por Tesorería. • Atender y orientar a las personas que soliciten el servicio de su dependencia. • Atender el teléfono y la correspondencia de la oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • Diario • No establecida • Diario • Diario • Diario • Diario



<p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> No establecida Diario Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requiere Bachillerato comercial o Técnico en Contabilidad.</p>	
<p>EXPERIENCIA: Dos años o más en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: Se requiere entrenamiento de tipo teórico y practico sobre el funcionamiento del Sistema Financiero de la Universidad, en lo referente a la Sección de tesorería.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas, aunque puede tomar pequeñas decisiones.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Se requiere poseer conocimientos en contabilidad, computación y suficiencia en el manejo del Sistema Financiero de la Universidad en la parte de Tesorería.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo en equipo e individual en algunas actividades, se requiere coordinación y organización con los compañeros de trabajo para recibir y suministrar la información que las demás secciones solicitan. En época de matriculas se presentan gran cantidad de estudiantes con problemas en la liquidación, los cuales deben recibir atención.</p>	
<p>RESPONSABILIDADES</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones en forma directa con todo el personal de la División Financiera, con los cuales trabaja en equipo en el suministro y recepción de la información. Asesora y colabora con las Unidades Académicas y/o Administrativas en las diferentes dudas o problemas que se tengan. Se encuentra en continuo contacto con los estudiantes para la solución de problemas de liquidación.</p>	



<p>RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN</p> <p>Posee acceso directo a la información del Sistema Financiero y al registro de ingresos y egresos de la Universidad, lo cual debe manejar en forma reservada.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS</p> <p>Responde por los implementos personales de trabajo asignados a la oficina, por el equipo de cómputo, su adecuado uso y conservación.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES</p> <p>Si tiene responsabilidad sobre cheques, para lo cual debe tener especial cuidado en la entrega de los mismos, ya sea a los proveedores, empleados o jubilados</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN</p> <p>No posee responsabilidad por supervisión de ningún cargo</p>	
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p>	
<p>ESFUERZO MENTAL Y VISUAL:</p> <p>Se requiere esfuerzo visual y mental, el cual es frecuente pero normal.</p>	<p>CONDICIONES AMBIENTALES</p> <p>ILUMINACIÓN: Normal CALOR: Normal FRIO: Normal HUMEDAD: Normal RUIDO: Normal POLVO: Normal RADIACIONES: Normal MALOS OLORES: Normal LIMPIEZA: Normal</p>
<p>ESFUERZO FÍSICO:</p> <p>No es necesario el esfuerzo muscular, no se carga ningún tipo de peso. El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional.</p>	
<p>OBSERVACIONES GENERALES</p>	
<p>ANALISTA: Ing. José Joaquín García Díaz</p>	<p>FECHA: Junio de 2005</p>

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;">  <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER DIVISIÓN FINANCIERA</p> </div> </div>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO AUXILIAR DE SERVICIOS	
FACULTAD O DIVISIÓN DIVISIÓN FINANCIERA	DEPARTAMENTO O SECCION TESORERIA
CARGO JEFE INMEDIATO JEFE DE SECCION	
CARGOS SUPERVISADOS	
OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO Prestar información referente a la sección de tesorería, ya sea a los proveedores o a los diferentes organismos que lo soliciten.	
DETALLE DE FUNCIONES	
FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizado y organizado el Archivo de los movimientos diarios de las cuentas. • Recordar el cobro de los cheques, para llevar a cabo los procedimientos requeridos para la anulación de los mismos. • Suministrar información a los proveedores. • Suministrar informes de años anteriores a la Contraloría General del departamento. • Colaborar en las diferentes actividades que le soliciten sus compañeros de Sección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • Diario • No establecida • Diario



<p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. • Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. • Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No establecida • Diario • Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requiere Bachillerato clásico o comercial</p>	
<p>EXPERIENCIA: Un año en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: Se requiere entrenamiento de tipo teórico y practico sobre el funcionamiento del Sistema Financiero de la Universidad, ya que le presta colaboración a sus compañeros de Sección en diferentes actividades.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Se requiere poseer conocimientos en contabilidad, computación y suficiencia en el manejo del Sistema Financiero de la Universidad, en lo referente a la Sección de Tesorería.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo en equipo e individual en algunas actividades, se requiere coordinación y organización con los compañeros de trabajo en la Sección de Tesorería.</p>	
<p>RESPONSABILIDADES</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones en forma directa con todos sus compañeros de Sección con los cuales trabaja en equipo, además de que suministra información a proveedores o entidades externas a la Universidad.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN Posee acceso directo a la información del Sistema Financiero y a los ingresos y egresos de la Universidad, lo cual debe manejar en forma reservada.</p>	



<p>RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS</p> <p>Responde por los implementos personales de trabajo asignados a la oficina, por el equipo de cómputo, su adecuado uso y conservación. Debe suministrarle orden y cuidado al archivo general de Tesorería</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES</p> <p>Tiene responsabilidad sobre cheques, para lo cual debe recordar al beneficiario del mismo su cobro oportuno.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN</p> <p>No posee responsabilidad por supervisión de ningún cargo.</p>	
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p>	
<p>ESFUERZO MENTAL Y VISUAL:</p> <p>No se requiere esfuerzo visual y mental.</p>	<p>CONDICIONES AMBIENTALES</p> <p>ILUMINACIÓN: Normal CALOR: Normal FRIO: Normal HUMEDAD: Normal RUIDO: Normal POLVO: Normal RADIACIONES: Normal MALOS OLORES: Normal LIMPIEZA: Normal</p>
<p>ESFUERZO FÍSICO:</p> <p>Realiza cierto esfuerzo muscular, pero las cargas son livianas. El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional.</p>	
<p>OBSERVACIONES GENERALES</p>	
Empty space for general observations	
<p>ANALISTA:</p> <p>Ing. José Joaquín García Díaz</p>	<p>FECHA:</p> <p>Junio de 2005</p>



<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER DIVISIÓN FINANCIERA</p> </div> </div>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO LIQUIDADOR	
FACULTAD O DIVISIÓN DIVISIÓN FINANCIERA	DEPARTAMENTO O SECCION TESORERIA
CARGO JEFE INMEDIATO JEFE DE SECCION	
CARGOS SUPERVISADOS	
OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO Realizar las liquidaciones de los estudiantes de pregrado de la Universidad Industrial de Santander, para lo cual recibe y analiza la información.	
DETALLE DE FUNCIONES	
FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los documentos con la información socioeconómica de los estudiantes nuevos y readmitidos de la Universidad y sus seccionales en las fechas estipuladas de entrega. • Clasificar y archivar la información suministrada por los estudiantes nuevos y readmitidos. • Digitar la información suministrada por los estudiantes en el sistema para el proceso de liquidación. • Investigar por los medios estipulados la veracidad de la información presentada por los estudiantes. • Mantener actualizado y organizado el archivo con la información de los estudiantes para liquidación de matriculas. • Expedir las liquidaciones de matricula de los estudiantes de pregrado de la Universidad y sus Seccionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Semestral • Semestral • Semestral • No establecida • Semestral • Semestral

<ul style="list-style-type: none"> • Brindar información a los estudiantes en lo referente a problemas de liquidaciones y pago de matriculas. • Revisar la documentación de los graduados y llevar a cabo las liquidaciones de los derechos de grado. • Recibir la nueva información suministrada por los estudiantes que solicitan reliquidación, y realizar el proceso correspondiente para la entrega de la nueva liquidación. • Elaborar informes para las diferentes dependencias que lo soliciten. <p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. • Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. • Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • Bimensual • Semestral • No establecida • No establecida • Diario • Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requiere Bachillerato comercial o técnico en Contabilidad</p>	
<p>EXPERIENCIA: Un año o más en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: Se requiere entrenamiento de tipo teórico y practico sobre el funcionamiento del Sistema Financiero de la Universidad, en lo referente a la liquidación de los estudiantes.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas, aunque puede tomar decisiones, las cuales corresponden a la averiguación de la información suministrada para la liquidación.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Se requiere poseer conocimientos en computación y de manejo del Sistema Financiero de la Universidad, en la parte correspondiente a la liquidación de los estudiantes.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo en equipo e individual, el liquidador solicita información de los estudiantes acerca de deudas o descuentos en la matricula a las diferentes Unidades Académicas y/o Administrativas, además de solicitar información para la verificación de datos a la DIAN.</p>	



RESPONSABILIDADES	
<p>RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones en forma directa con el personal de Tesorería y él Jefe de Sección, con los cuales trabaja en equipo. Asesora y colabora a los estudiantes que presentan problemas en su liquidación. Solicita a la DIAN información económica para la verificación de la información suministrada por los estudiantes.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN Posee acceso directo a la información del Sistema Financiero, la cual debe manejar en forma reservada.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS Responde por los implementos personales de trabajo asignados a la oficina, por el equipo de computo, su adecuado uso y conservación; además debe cuidar el archivo donde se encuentra la información de los estudiantes</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES No tiene responsabilidad sobre cheques o dinero en efectivo.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN No posee responsabilidad por supervisión de ningún cargo</p>	
CONDICIONES DE TRABAJO	
<p>ESFUERZO MENTAL Y VISUAL: Se requiere esfuerzo visual y mental, el cual es poco frecuente pero normal.</p>	<p style="text-align: center;">CONDICIONES AMBIENTALES</p> <p>ILUMINACIÓN: Normal CALOR: Normal FRIO: Normal HUMEDAD: Normal RUIDO: Normal POLVO: Normal RADIACIONES: Normal MALOS OLORES: Normal LIMPIEZA: Normal</p>
<p>ESFUERZO FÍSICO: No es necesario el esfuerzo muscular, no se carga ningún tipo de peso. El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional.</p>	
OBSERVACIONES GENERALES	
<p>ANALISTA: Ing. José Joaquín García Díaz</p>	<p>FECHA: Junio de 2005</p>



<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER DIVISIÓN FINANCIERA</p> </div> </div>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO CAJERO	
FACULTAD O DIVISIÓN DIVISIÓN FINANCIERA	DEPARTAMENTO O SECCION TESORERIA
CARGO JEFE INMEDIATO JEFE DE SECCION	
CARGOS SUPERVISADOS	
OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO Recibir los dineros que pagan las diferentes personas o entidades a la Universidad, además de realizar los pagos en Cheque correspondientes.	
DETALLE DE FUNCIONES	
FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
<ul style="list-style-type: none"> Recibir y registrar los dineros que ingresan a la Universidad, elaborando los documentos de caja respectivos. Entregar todos los Cheques y las autorizaciones de pago a los beneficiarios respectivos, cumpliendo con los procedimientos establecidos. Pago a profesores Cátedra. Realizar el Arqueo de Caja del movimiento diario. Suministrar información sobre los cheques girados y los recaudos efectuados en caja. 	<ul style="list-style-type: none"> Diario Diario Mensual Diario Diario



<p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. • Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. • Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No establecida • Diario • Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requiere Bachillerato clásico o comercial</p>	
<p>EXPERIENCIA: Un año en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: Se requiere entrenamiento de tipo teórico y practico sobre el registro de los dineros en los diferentes fondos de las Unidades Académicas y/o Administrativas.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Se requiere poseer conocimientos en contabilidad, computación y suficiencia en el manejo de la caja y su correspondiente arqueo.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo individual, debe prestar atención a los estudiantes, proveedores, profesores y demás personas que soliciten el servicio de caja. Debe prestar mucha atención al registro de los ingresos y a la recepción y devolución de dinero.</p>	
<p>RESPONSABILIDADES</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones en forma directa con estudiantes, profesores, proveedores, etc. los cuales necesitan realizar cobros o pagos a la Universidad. Presta asesoría acerca de las diferentes dudas que tengan las personas que se acerquen a la caja.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN Posee acceso directo a la información de ingresos y egresos por caja a la Universidad, la cual debe manejar en forma reservada.</p>	



<p>RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS</p> <p>Responde por los implementos personales de trabajo asignados a la oficina, por el equipo de computo, su adecuado uso y conservación</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES</p> <p>Bajo su poder se encuentran los bienes que ingresan a la Universidad por medio de la caja, lo que le da la responsabilidad de dichos bienes; no posee acceso a la información del sistema Financiero.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN</p> <p>No posee responsabilidad por supervisión de ningún cargo</p>	
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p>	
<p>ESFUERZO MENTAL Y VISUAL:</p> <p>Se requiere esfuerzo visual y mental, el cual es frecuente pero normal.</p>	<p>CONDICIONES AMBIENTALES</p> <p>ILUMINACIÓN: Normal CALOR: Normal FRIO: Normal HUMEDAD: Normal RUIDO: Normal POLVO: Normal RADIACIONES: Normal MALOS OLORES: Normal LIMPIEZA: Normal</p>
<p>ESFUERZO FÍSICO:</p> <p>No es necesario el esfuerzo muscular, no se carga ningún tipo de peso. El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional.</p>	
<p>OBSERVACIONES GENERALES</p>	
Empty space for general observations	
<p>ANALISTA: Ing. José Joaquín García Díaz</p>	<p>FECHA: Junio de 2005</p>



<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER DIVISIÓN FINANCIERA</p> </div> </div>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO MENSAJERO DE TESORERIA	
FACULTAD O DIVISIÓN DIVISIÓN FINANCIERA	DEPARTAMENTO O SECCION TESORERIA
CARGO JEFE INMEDIATO JEFE DE SECCION	
CARGOS SUPERVISADOS	
OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO Realizar las diligencias que sean encomendadas por Tesorería o la División Financiera, siempre y cuando se encuentren dentro de las funciones establecidas.	
DETALLE DE FUNCIONES	
FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los trámites correspondientes a Cesantías, Pensiones y Salud. • Consignar los Cheques de pago a proveedores en las entidades bancarias correspondientes. • Recoger los dineros y soportes de las cajas y laboratorios de la Facultad de Salud. • Recoger Cheques de pago a favor de la Universidad en las empresas que lo soliciten. • Recoger o llevar documentos hacia algún sitio de destino que la División Financiera estime conveniente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensual • Diario • Diario • Diario • Diario



<p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. • Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. • Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No establecida • Diario • Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requiere Bachillerato clásico o comercial.</p>	
<p>EXPERIENCIA: Seis meses en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: No necesita ningún tipo de capacitación especial, por lo general recibe indicaciones de lo que debe hacer.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: No necesita tener conocimientos especiales para realizar sus labores diarias.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo individual, debe realizar cobros en cheques o consignaciones a favor de la universidad. Debe tener coordinación por parte del Jefe de Sección para realizar sus actividades diarias.</p>	
<p>RESPONSABILIDADES</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones en forma indirecta con entes externos a la Universidad, ya sean bancos o proveedores a los cuales visita para realizar sus actividades.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN No posee acceso directo a la información del Sistema Financiero, pero si tiene información sobre movimientos bancarios o pagos en cheques realizados por la Universidad.</p>	



<p>RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS No tiene bajo su responsabilidad ningún material o equipo de la Universidad.</p>																			
<p>RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES Tiene responsabilidad sobre cheques o dinero en efectivo. Bajo su poder se encuentran los bienes que ingresan a la Universidad por medio de la caja ubicada en la Facultad de Salud, lo que le da la responsabilidad de dichos bienes.</p>																			
<p>RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN No posee responsabilidad por supervisión de ningún cargo</p>																			
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p>																			
<p>ESFUERZO MENTAL Y VISUAL: No requiere esfuerzo visual ni mental.</p>	<p>CONDICIONES AMBIENTALES</p> <table border="0"> <tr> <td>ILUMINACIÓN:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>CALOR:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>FRIO:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>HUMEDAD:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>RUIDO:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>POLVO:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>RADIACIONES:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>MALOS OLORES:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>LIMPIEZA:</td> <td>Normal</td> </tr> </table>	ILUMINACIÓN:	Normal	CALOR:	Normal	FRIO:	Normal	HUMEDAD:	Normal	RUIDO:	Normal	POLVO:	Normal	RADIACIONES:	Normal	MALOS OLORES:	Normal	LIMPIEZA:	Normal
ILUMINACIÓN:	Normal																		
CALOR:	Normal																		
FRIO:	Normal																		
HUMEDAD:	Normal																		
RUIDO:	Normal																		
POLVO:	Normal																		
RADIACIONES:	Normal																		
MALOS OLORES:	Normal																		
LIMPIEZA:	Normal																		
<p>ESFUERZO FÍSICO: No es necesario el esfuerzo muscular, no se carga ningún tipo de peso. El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional. Presenta condiciones de peligro cuando se desplaza en la moto, por lo que puede sufrir un accidente</p>																			
<p>OBSERVACIONES GENERALES</p>																			
Empty space for general observations																			
<p>ANALISTA: Ing. José Joaquín García Díaz</p>	<p>FECHA: Junio de 2005</p>																		



<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER DIVISIÓN FINANCIERA</p> </div> </div>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE TESORERIA (A2)	
FACULTAD O DIVISIÓN DIVISIÓN FINANCIERA	DEPARTAMENTO O SECCION TESORERIA
CARGO JEFE INMEDIATO JEFE DE SECCION	
CARGOS SUPERVISADOS	
OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO Revisar y registrar todas las operaciones de ingresos y egresos que realizan las Unidades Académicas y/o Administrativas con los diferentes actores que se relacionan con la Universidad.	
DETALLE DE FUNCIONES	
FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizado el registro y cancelación de las Facturas de Venta. • Organizar las cuentas que se giran diariamente de acuerdo a los parámetros establecidos. • Revisar y organizar los documentos para el Boletín Diario y llevarlo al Jefe de Sección para que lo apruebe y se mande a Contabilidad. • Brindar información oportuna a las dependencias y proveedores que lo soliciten sobre las cuentas o pagos realizados. • Elaborar los Cheques y comprobantes correspondientes a los pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • Diario • Diario • Diario

<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la relación de los Cheques que fueron entregados por caja, consignados en bancos y enviados por correo respectivamente. • Verificar el correcto registro de los ingresos. • Registrar y mantener actualizado el movimiento de las inversiones de la Universidad. <p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. • Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. • Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • Diario • No establecida • Diario • Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requiere Bachillerato comercial o una Tecnología en Contabilidad.</p>	
<p>EXPERIENCIA: Dos años o más en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: Se requiere entrenamiento de tipo teórico y practico sobre el funcionamiento del Sistema Financiero de la Universidad, en lo correspondiente a la Sección de Tesorería.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Se requiere poseer conocimientos en contabilidad, administración, computación y suficiencia en el manejo del Sistema Financiero de la Universidad.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo en equipo e individual en algunas actividades, se requiere coordinación y organización con los compañeros de trabajo, además el Auxiliar Administrativo de Tesorería debe atender las inquietudes de entes externos, los estudiantes y las Unidades Académicas y/o Administrativas.</p>	
<p>RESPONSABILIDADES</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones en forma directa con todo el personal de la División Financiera, con los cuales trabaja en equipo.</p>	

<p>Asesora y colabora con las Unidades Académicas y/o Administrativas y a los Entes externos en las diferentes dificultades o dudas que se tengan en lo referente a la Sección de Tesorería.</p>																			
<p>RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN Posee acceso directo a la información del Sistema Financiero, la cual debe manejar en forma reservada.</p>																			
<p>RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS Responde por los implementos personales de trabajo asignados a la oficina, por el equipo de computo, su adecuado uso y conservación</p>																			
<p>RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES No tiene responsabilidad sobre cheques o dinero en efectivo.</p>																			
<p>RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN No posee responsabilidad por supervisión de ningún cargo</p>																			
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p>																			
<p>ESFUERZO MENTAL Y VISUAL: Se requiere esfuerzo visual y mental, el cual es frecuente pero normal.</p>	<p>CONDICIONES AMBIENTALES</p> <table border="0"> <tr> <td>ILUMINACIÓN:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>CALOR:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>FRIO:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>HUMEDAD:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>RUIDO:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>POLVO:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>RADIACIONES:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>MALOS OLORES:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>LIMPIEZA:</td> <td>Normal</td> </tr> </table>	ILUMINACIÓN:	Normal	CALOR:	Normal	FRIO:	Normal	HUMEDAD:	Normal	RUIDO:	Normal	POLVO:	Normal	RADIACIONES:	Normal	MALOS OLORES:	Normal	LIMPIEZA:	Normal
ILUMINACIÓN:	Normal																		
CALOR:	Normal																		
FRIO:	Normal																		
HUMEDAD:	Normal																		
RUIDO:	Normal																		
POLVO:	Normal																		
RADIACIONES:	Normal																		
MALOS OLORES:	Normal																		
LIMPIEZA:	Normal																		
<p>ESFUERZO FÍSICO: No es necesario el esfuerzo muscular, no se carga ningún tipo de peso. El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional.</p>																			
<p>OBSERVACIONES GENERALES</p>																			
<p>ANALISTA: Ing. José Joaquín García Díaz</p>	<p>FECHA: Junio de 2005</p>																		



MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
DIVISIÓN FINANCIERA**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO

AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE TESORERIA (A3)

FACULTAD O DIVISIÓN

DIVISIÓN FINANCIERA

DEPARTAMENTO O SECCION

TESORERIA

CARGO JEFE INMEDIATO

JEFE DE SECCION

CARGOS SUPERVISADOS

OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO

Revisar y registrar todas las operaciones de ingresos y egresos que realizan las Unidades Académicas y/o Administrativas con los diferentes actores que se relacionan con la Universidad.

DETALLE DE FUNCIONES

FUNCIONES PRINCIPALES

- Revisar la información de ingresos y egresos de las seccionales.
- Revisar la nomina de la Universidad, calcular los descuentos correspondientes y dar la señal de Giro.
- Realizar los tramites de los descuentos hechos a la nomina.
- Elaborar los informes de Retención, IVA y Estampilla PROUIS.
- Registrar los ingresos de la Universidad generados por los diferentes conceptos.
- Revisar la cantidad de dinero que entra a cada fondo con el arqueo de caja y elaborar las respectivas consignaciones.
- Liquidar los pagos autorizados por la Universidad y verificar los descuentos de ley correspondiente.

PERIODICIDAD

- Mensual
- Mensual
- Mensual
- Mensual
- Diario
- Diario
- Diario

<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los comprobantes de IVA retenido para las cuentas que lo requieran. • Registrar Notas Debito y Crédito, y revisar la cartera morosa. <p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. • Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. • Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • No establecida • Diario • Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requiere Bachillerato comercial o una Tecnología en Contabilidad.</p>	
<p>EXPERIENCIA: Dos años o más en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: Se requiere entrenamiento de tipo teórico y practico sobre el funcionamiento del Sistema Financiero de la Universidad, en lo correspondiente a la Sección de Tesorería.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Se requiere poseer conocimientos en contabilidad, administración, computación y suficiencia en el manejo del Sistema Financiero de la Universidad.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo en equipo e individual en algunas actividades, se requiere coordinación y organización con los compañeros de trabajo, además el Auxiliar Administrativo de Tesorería debe atender las inquietudes de los entes externos, los estudiantes y las Unidades Académicas y/o Administrativas.</p>	
<p>RESPONSABILIDADES</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones en forma directa con todo el personal de la División Financiera, con los cuales trabaja en equipo. También colabora a solucionar los problemas de los estudiantes en su liquidación.</p>	



<p>Asesora y colabora con las Unidades Académicas y/o Administrativas y a los Entes externos en las diferentes dificultades o dudas que se tengan en lo referente a la Sección de Tesorería.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN Posee acceso directo a la información del Sistema Financiero, la cual debe manejar en forma reservada.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS Responde por los implementos personales de trabajo asignados a la oficina, por el equipo de computo, su adecuado uso y conservación</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES No tiene responsabilidad sobre cheques o dinero en efectivo.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN No posee responsabilidad por supervisión de ningún cargo</p>	
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p>	
<p>ESFUERZO MENTAL Y VISUAL: Se requiere esfuerzo visual y mental, el cual es frecuente pero normal.</p>	<p>CONDICIONES AMBIENTALES</p> <p>ILUMINACIÓN: Normal CALOR: Normal FRIO: Normal HUMEDAD: Normal RUIDO: Normal POLVO: Normal RADIACIONES: Normal MALOS OLORES: Normal LIMPIEZA: Normal</p>
<p>ESFUERZO FÍSICO: No es necesario el esfuerzo muscular, no se carga ningún tipo de peso. El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional.</p>	
<p>OBSERVACIONES GENERALES</p>	
<p>ANALISTA: Ing. José Joaquín García Díaz</p>	<p>FECHA: Junio de 2005</p>




<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER DIVISIÓN FINANCIERA</p> </div> </div>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	
SECRETARIA DEL JEFE DE LA DIVISIÓN FINANCIERA	
FACULTAD O DIVISIÓN	DEPARTAMENTO O SECCION
DIVISIÓN FINANCIERA	
CARGO JEFE INMEDIATO	
JEFE DE DIVISIÓN FINANCIERA	
CARGOS SUPERVISADOS	
OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO	
Atender y brindar información en todo lo que necesite el jefe de la División Financiera y los Jefes de Sección, además de realizar las respectivas actas correspondientes a los comités que realiza el Jefatura de la División.	
DETALLE DE FUNCIONES	
FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y transcribir los documentos, informes y correspondencia que le asigne su jefe inmediato. • Tramitar y elaborar las solicitudes que se generan en su dependencia. • Mantener actualizado y organizado el archivo de los documentos de la oficina. • Elaborar las actas respectivas de las reuniones programadas por el Comité de Matriculas. • Atender y orientar a las personas que soliciten los servicios de su dependencia. • Atender el teléfono y la correspondencia de la oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • Diario • No establecida • Diario • Diario



<p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. • Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. • Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No establecida • Diario • Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requiere Tecnología en Administración o Contabilidad.</p>	
<p>EXPERIENCIA: Un año en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: Se requiere entrenamiento de tipo teórico y practico sobre el funcionamiento del Sistema Financiero de la Universidad, además de estudios actualizados en administración y contabilidad.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas, aunque puede tomar pequeñas decisiones.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Se requiere poseer conocimientos en Administración, contabilidad, computación y cierto conocimiento en el manejo del Sistema Financiero de la Universidad.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo individual, se requiere realizar las actas en las que participa el Jefe de la División Financiera, además presta atención a estudiantes, Funcionarios de la Universidad y personas que deseen aclarar dudas con el Jefe de la División.</p>	
<p>RESPONSABILIDADES</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones en forma indirecta con todo el personal de la División Financiera, con los cuales trabaja. Se encarga de contactar los Funcionarios con los cuales el Jefe de la División Financiera desea reunirse y acordar las citas correspondientes. Asesora y colabora con las Unidades Académicas y/o Administrativas en las diferentes dificultades o dudas que se tengan en lo referente a la División Financiera.</p>	



<p>RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN Posee acceso directo a la información del Sistema Financiero, la cual debe manejar en forma reservada.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS Responde por los implementos personales de trabajo asignados a la oficina, por el equipo de computo, su adecuado uso y conservación</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES No tiene responsabilidad sobre cheques o dinero en efectivo.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN No posee responsabilidad por supervisión de ningún cargo</p>	
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p>	
<p>ESFUERZO MENTAL Y VISUAL: No requiere esfuerzo visual ni mental.</p>	<p style="text-align: center;">CONDICIONES AMBIENTALES</p> <p>ILUMINACIÓN: Normal CALOR: Normal FRIO: Normal HUMEDAD: Normal RUIDO: Normal POLVO: Normal RADIACIONES: Normal MALOS OLORES: Normal LIMPIEZA: Normal</p>
<p>ESFUERZO FÍSICO: No es necesario el esfuerzo muscular, no se carga ningún tipo de peso. El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional.</p>	
<p>OBSERVACIONES GENERALES</p>	
<p>ANALISTA: Ing. José Joaquín García Díaz</p>	<p>FECHA: Junio de 2005</p>


<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;">  <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER DIVISIÓN FINANCIERA</p> </div> </div>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE IMPORTACIONES	
FACULTAD O DIVISIÓN	DEPARTAMENTO O SECCION
DIVISIÓN FINANCIERA	
CARGO JEFE INMEDIATO	
JEFE DE DIVISIÓN INANCIERA	
CARGOS SUPERVISADOS	
OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO	
Realizar los trámites necesarios para que la Universidad Industrial de Santander pueda adquirir los equipos que provengan del extranjero.	
DETALLE DE FUNCIONES	
FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que las solicitudes de importaciones llenen todos los requisitos exigidos para su trámite. • Tramitar ante los respectivos organismos las licencias y seguros de las importaciones que adelante la Universidad. • Realizar labores de gestión con los proveedores encargados de realizar las importaciones. • Solicitar la nacionalización y exención de derechos de aduana de las mercancías importadas. • Controlar la llegada de documentos y mercancías de importación a los puertos o aduanas de destino. • Realizar labores afines a la naturaleza del cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • Diario • Diario • Diario • Diario



<p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. • Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. • Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No establecida • Diario • Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requieren estudios de Tecnología o profesionales en Administración o Contabilidad.</p>	
<p>EXPERIENCIA: Dos años o más en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: Se requiere capacitación continua en la vigencia de las normas que rigen la importación de elementos al país, además debe poseer conocimiento del Sistema Financiero de la Universidad.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas, aunque puede tomar pequeñas decisiones.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Se requiere poseer conocimientos en Administración, contabilidad, computación y manejo perfecto del Ingles, aunque debe tener cierto conocimiento del Sistema Financiero de la Universidad.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo individual, pero requiere el contacto con diferentes entidades para la importación de los elementos, además de suministrar información a las Unidades Académicas y/o Administrativas interesadas en la importación de los equipos.</p>	
<p>RESPONSABILIDADES</p>	
<p>RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones en forma directa con los proveedores encargados de realizar las importaciones, además de contactarse con las diferentes entidades para la nacionalización de las mercancías. Asesora y colabora con las Unidades Académicas y/o Administrativas en las diferentes dificultades o dudas que se tengan acerca del proceso de importación de bienes.</p>	



<p>RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN Posee acceso directo a la información del Sistema Financiero, la cual debe manejar en forma reservada.</p>																			
<p>RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS Responde por los implementos personales de trabajo asignados a la oficina, por el equipo de computo, su adecuado uso y conservación</p>																			
<p>RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES No tiene responsabilidad sobre cheques o dinero en efectivo.</p>																			
<p>RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN No posee responsabilidad por supervisión de ningún cargo</p>																			
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p>																			
<p>ESFUERZO MENTAL Y VISUAL: Se requiere esfuerzo visual y mental, el cual es frecuente pero normal.</p>	<p>CONDICIONES AMBIENTALES</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td>ILUMINACIÓN:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>CALOR:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>FRIO:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>HUMEDAD:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>RUIDO:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>POLVO:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>RADIACIONES:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>MALOS OLORES:</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>LIMPIEZA:</td> <td>Normal</td> </tr> </table>	ILUMINACIÓN:	Normal	CALOR:	Normal	FRIO:	Normal	HUMEDAD:	Normal	RUIDO:	Normal	POLVO:	Normal	RADIACIONES:	Normal	MALOS OLORES:	Normal	LIMPIEZA:	Normal
ILUMINACIÓN:	Normal																		
CALOR:	Normal																		
FRIO:	Normal																		
HUMEDAD:	Normal																		
RUIDO:	Normal																		
POLVO:	Normal																		
RADIACIONES:	Normal																		
MALOS OLORES:	Normal																		
LIMPIEZA:	Normal																		
<p>ESFUERZO FÍSICO: No es necesario el esfuerzo muscular, no se carga ningún tipo de peso. El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional.</p>																			
<p>OBSERVACIONES GENERALES</p>																			
Empty space for general observations																			
<p>ANALISTA: Ing. José Joaquín García Díaz</p>	<p>FECHA: Junio de 2005</p>																		

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;">  <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER DIVISIÓN FINANCIERA</p> </div> </div>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO JEFE DE ESTAMPILLA PROUIS	
FACULTAD O DIVISIÓN DIVISIÓN FINANCIERA	DEPARTAMENTO O SECCION ESTAMPILLA PROUIS
CARGO JEFE INMEDIATO JEFE DE DIVISIÓN FINANCIERA	
CARGOS SUPERVISADOS	
OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL CARGO Ejercer control sobre el dinero que los entes recaudadores gravan producto de la Estampilla PROUIS en el departamento de Santander.	
DETALLE DE FUNCIONES	
FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y verificar la información que se suministra sobre el pago de la sobre-tasa de Estampilla PROUIS por los entes recaudadores ubicados en los 87 municipios del Departamento • Recaudo del dinero por el pago de Estampilla PROUIS, a la Tesorería General del Departamento de Santander. • Manejo del dinero Recaudado por Estampilla PROUIS. • Control y seguimiento a la inversión de los proyectos radicados en el banco de proyectos, que son beneficiados por Estampilla PROUIS. • Revisar y analizar los informes del control operativo y contable de Estampilla PROUIS. • Llevar el control de las partidas que adeuda el departamento en base a la información que envía el ente recaudador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensual • Mensual • Diario • Diario • Mensual • Mensual

<ul style="list-style-type: none"> • Verificación y confrontación de la información con los entes recaudadores, Tesorería departamental y Tesorería UIS: • Controlar que el ente recaudador grave los hechos que deben gravarse y realice el giro correspondiente. • Recordar el envío de la información a los entes recaudadores. • Llevar el control de lo que se ha gastado en cada uno de los programas que establece la ley, en los que se involucra Estampilla PROUIS. • Presentar informes a los entes de control que lo dispongan. • Presentar informe Anual de la ejecución de los recursos por ingresos y egresos a la Contraloría Departamental, Unidades Tecnológicas de Santander, la UNIPAZ y a nivel interno de la Universidad. <p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las demás funciones que le sean delegadas por su Jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo. • Brindar orientación y atención al usuario sobre los diferentes servicios que presta la sección. • Mantener los requerimientos de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensual • Mensual • Diario • Diario • No establecida • Anual • No establecida • Diario • Diario
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>EDUCACIÓN: Se requiere educación profesional en el área de Administración o Contabilidad.</p>	
<p>EXPERIENCIA: Dos años o más en labores similares.</p>	
<p>CAPACITACION: Se requiere entrenamiento de tipo teórico y practico sobre el funcionamiento del Sistema Financiero de la Universidad especialmente para realizar las consultas del dinero recaudado o girado a la UIS.</p>	
<p>INICIATIVA E INGENIO: Sigue instrucciones definidas y exactas, aunque puede tomar decisiones.</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Se requiere poseer conocimientos en Administración, finanzas, contabilidad, computación y suficiencia en el manejo del Sistema Financiero de la Universidad.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO: El Cargo se caracteriza por ser de trabajo individual, en donde se ejerce control sobre el dinero recaudado por Estampilla PROUIS por los Entes recaudadores y el dinero girado mensualmente por la Tesorería Departamental.</p>	



RESPONSABILIDADES	
RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS:	
<p>Mantiene relaciones en forma directa con los entes recaudadores ubicados en los 87 municipios del Departamento, además debe permanecer en continuo contacto con Tesorería Departamental para el giro de los dineros recaudados, lo cual verifica en la Sección de Presupuesto y Tesorería.</p> <p>Asesora y colabora con las Unidades Académicas y/o Administrativas en las diferentes dificultades o dudas que se tengan acerca de los proyectos de Inversión.</p>	
RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN	
<p>Posee acceso directo a la información del Sistema Financiero, la cual debe manejar en forma reservada.</p>	
RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y EQUIPOS	
<p>Responde por los implementos personales de trabajo asignados a la oficina, por el equipo de computo, su adecuado uso y conservación</p>	
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES	
<p>No tiene responsabilidad sobre cheques o dinero en efectivo.</p>	
RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN	
<p>No posee responsabilidad por supervisión de ningún cargo</p>	
CONDICIONES DE TRABAJO	
<p>ESFUERZO MENTAL Y VISUAL: No se requiere esfuerzo visual ni mental.</p>	<p style="text-align: center;">CONDICIONES AMBIENTALES</p> <p>ILUMINACIÓN: Normal CALOR: Normal FRIO: Normal HUMEDAD: Normal RUIDO: Normal POLVO: Normal RADIACIONES: Normal MALOS OLORES: Normal LIMPIEZA: Normal</p>
<p>ESFUERZO FÍSICO: No es necesario el esfuerzo muscular, no se carga ningún tipo de peso. El cargo no presenta riesgos de sufrir algún tipo de enfermedad profesional.</p>	
OBSERVACIONES GENERALES	
<p>Cargo de libre remoción y nombramiento.</p>	
<p>ANALISTA: Ing. José Joaquín García Díaz</p>	<p>FECHA: Junio de 2005</p>



ANEXO No. 6
INDICADORES DE
SEGUIMIENTO PARA LOS
PROCEDIMIENTOS



<p>Nombre del Indicador Índice de Devolución de Órdenes de Compra</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel de devolución de órdenes de compra y las causas más frecuentes. • Identificar las Unidades Académicas y/o Administrativas que presentan mayores devoluciones de órdenes de compra.
<p>Descripción Número de órdenes de compra devueltas por la Sección de Presupuesto a las UAAs en comparación con el número total de órdenes de compra recibidas en dicha Sección.</p> <p style="text-align: center;"><u>Número de Órdenes de Compra Devueltas * 100</u> Número Total de Órdenes de Compra Recibidas.</p>
<p>Unidad de Medida Porcentaje</p>
<p>Dinámica del Indicador Es favorable que el valor del indicador disminuya, ya que esto implica que se están recibiendo menos órdenes de Compra con errores.</p>
<p>Frecuencia Quincenal</p>
<p>Responsable Evaluador: Auxiliar Administrativo de Presupuesto Evaluado: Unidades Académico y/o Administrativas</p>
<p>Origen de los Datos Sección de Presupuesto</p>
<p>Área de Influencia Unidades Académicas y/o Administrativas</p>
<p>Meta Obtener un índice de devoluciones de órdenes de compra de cero.</p>



<p>Nombre del Indicador Índice de Devolución de Órdenes de Prestación de Servicios</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel de devolución de órdenes de prestación de servicios y las causas más frecuentes. • Identificar las UAAs que presentan mayores devoluciones de órdenes de prestación de servicios.
<p>Descripción Número de órdenes de prestación de servicios devueltas por la Sección de Presupuesto a las UAAs en comparación con el número total de órdenes de prestación de servicios recibidas en dicha Sección.</p> <p style="text-align: center;"><u>Número de Ordenes de Prestación de Servicios Devueltas * 100</u> Número Total de Órdenes de Prestación de Servicios Recibidas.</p>
<p>Unidad de Medida Porcentaje</p>
<p>Dinámica del Indicador Es favorable que el valor del indicador disminuya, ya que esto implica que se están recibiendo menos Órdenes de Prestación de Servicios con errores.</p>
<p>Frecuencia Quincenal</p>
<p>Responsable Evaluador: Auxiliar Administrativo de Presupuesto Evaluado: Unidades Académico y/o Administrativas</p>
<p>Origen de los Datos Sección de Presupuesto</p>
<p>Área de Influencia Unidades Académicas y/o Administrativas</p>
<p>Meta Obtener un índice de devolución de órdenes de prestación de servicios de cero.</p>



<p>Nombre del Indicador Índice de Devolución de Órdenes de Pago</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel de devolución de órdenes de pago y las causas más frecuentes. • Identificar las Unidades Académicas y/o Administrativas que presentan mayores devoluciones de órdenes de pago.
<p>Descripción</p> <p>Número de órdenes de pago devueltas por la Sección de Presupuesto a las UAAs en comparación con el número total de órdenes de pago recibidas en dicha Sección.</p> <p style="text-align: center;"><u>Número de Órdenes de Pago Devueltas * 100</u> Número Total de Órdenes de Pago Recibidas.</p>
<p>Unidad de Medida Porcentaje</p>
<p>Dinámica del Indicador</p> <p>Es favorable que el valor del indicador disminuya, ya que esto implica que se están recibiendo menos órdenes de Pago con errores</p>
<p>Frecuencia Quincenal</p>
<p>Responsable</p> <p>Evaluador: Auxiliar Administrativo de Presupuesto Evaluado: Unidades Académico y/o Administrativas</p>
<p>Origen de los Datos Sección de Presupuesto</p>
<p>Área de Influencia Unidades Académicas y/o Administrativas</p>
<p>Meta Obtener un índice de devolución de órdenes de pago de cero</p>



<p>Nombre del Indicador Índice de Devolución de Órdenes de Trabajo</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel de devolución de órdenes de trabajo y las causas más frecuentes. • Identificar las Unidades Académicas y/o Administrativas que presentan mayores devoluciones de órdenes de trabajo.
<p>Descripción Número de órdenes de trabajo devueltas por la Sección de Presupuesto a las UAAs en comparación con el número total de órdenes de trabajo recibidas en dicha Sección.</p> <p style="text-align: center;"><u>Número de Órdenes de Trabajo Devueltas * 100</u> Número Total de Órdenes de Trabajo Recibidas.</p>
<p>Unidad de Medida Porcentaje</p>
<p>Dinámica del Indicador Es favorable que el valor del indicador disminuya, ya que esto implica que se están recibiendo menos órdenes de Trabajo con errores.</p>
<p>Frecuencia Quincenal</p>
<p>Responsable Evaluador: Auxiliar Administrativo de Presupuesto Evaluado: Unidades Académico y/o Administrativas</p>
<p>Origen de los Datos Sección de Presupuesto</p>
<p>Área de Influencia Unidades Académicas y/o Administrativas</p>
<p>Meta Obtener un índice de devolución de órdenes de trabajo de cero</p>



<p>Nombre del Indicador Índice de Devolución de Solicitud de CDP</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel de devolución de solicitudes de CDP y las causas más frecuentes. • Identificar las Unidades Académicas y/o Administrativas que presentan mayores devoluciones de solicitudes de CDP.
<p>Descripción</p> <p>Número de solicitudes de CDP devueltas por la Sección de Presupuesto a las UAAs en comparación con el número total de solicitudes de CDP recibidas en dicha Sección.</p> <p style="text-align: center;"><u>Número de Solicitudes de CDP Devueltas * 100</u> Número Total de Solicitudes de CDP Recibidas.</p>
<p>Unidad de Medida Porcentaje</p>
<p>Dinámica del Indicador</p> <p>Es favorable que el valor del indicador disminuya, ya que esto implica que se están recibiendo menos Solicitudes de CDP con errores.</p>
<p>Frecuencia Quincenal</p>
<p>Responsable</p> <p>Evaluador: Auxiliar Administrativo de Presupuesto Evaluado: Unidades Académico y/o Administrativas</p>
<p>Origen de los Datos Sección de Presupuesto</p>
<p>Área de Influencia Unidades Académicas y/o Administrativas</p>
<p>Meta Obtener un índice de devolución de solicitudes de CDP de cero</p>



<p>Nombre del Indicador Índice de Devolución de Solicitud de Traslados de Rubros.</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel de devolución de solicitudes de traslado de rubros y las causas más frecuentes. • Identificar las Unidades Académicas y/o Administrativas que presentan mayores devoluciones de solicitudes de traslados de Rubros.
<p>Descripción Número de solicitudes de traslados de rubros devueltas por la Sección de Presupuesto a las UAAs en comparación con el número total de solicitudes de traslado de rubros recibidas en dicha Sección.</p> <p style="text-align: center;"><u>Número de Solicitudes de Traslados de Rubros Devueltas * 100</u> Número Total de Solicitudes de Traslados de Rubros Recibidas.</p>
<p>Unidad de Medida Porcentaje</p>
<p>Dinámica del Indicador Es favorable que el valor del indicador disminuya, ya que esto implica que se están recibiendo menos Solicitudes de Traslados de Rubros con errores.</p>
<p>Frecuencia Quincenal</p>
<p>Responsable Evaluador: Auxiliar Administrativo de Presupuesto Evaluado: Unidades Académico y/o Administrativas</p>
<p>Origen de los Datos Sección de Presupuesto</p>
<p>Área de Influencia Unidades Académicas y/o Administrativas</p>
<p>Meta Obtener un índice de devolución de Traslados de Rubros de cero.</p>



<p>Nombre del Indicador Índice de Devolución de Adiciones Presupuestales</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel de devolución de adiciones presupuestales y las causas más frecuentes. • Identificar las Unidades Académicas y/o Administrativas que presentan mayores devoluciones por adiciones presupuestales.
<p>Descripción</p> <p>Número de solicitudes de adiciones presupuestales devueltas por la Sección de Presupuesto a las UAAs en comparación con el número total de solicitudes de adiciones presupuestales recibidas en dicha Sección.</p> <p style="text-align: center;"><u>Número de Adiciones Presupuestales Devueltas * 100</u> Número Total de Adiciones Presupuestales Recibidas.</p>
<p>Unidad de Medida Porcentaje</p>
<p>Dinámica del Indicador</p> <p>Es favorable que el valor del indicador disminuya, ya que esto implica que se están recibiendo menos Adiciones Presupuestales con errores.</p>
<p>Frecuencia Quincenal</p>
<p>Responsable</p> <p>Evaluador: Auxiliar Administrativo de Presupuesto Evaluado: Unidades Académico y/o Administrativas</p>
<p>Origen de los Datos Sección de Presupuesto</p>
<p>Área de Influencia Unidades Académicas y/o Administrativas</p>
<p>Meta Obtener un índice de devolución de Adiciones Presupuestales de cero.</p>



<p>Nombre del Indicador Tiempo de Demora de la información a Contabilidad</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el Tiempo de Demora de la Información de las Unidades Académicas y/o Administrativas a la Sección de Contabilidad. • Identificar las Unidades Académicas y/o Administrativas que presentan mayores demoras en enviar la información a la Sección de Contabilidad.
<p>Descripción Sumatoria de los tiempos que demora cada UAA en enviar la información a la Sección de Contabilidad, sobre el número total de UAAs.</p> <p style="text-align: center;"><u>Σ(Tiempo de Demora de cada UAA para enviar información)</u> Número Total de UAAs</p>
<p>Unidad de Medida Días/UAA</p>
<p>Dinámica del Indicador Es favorable que el valor del indicador disminuya, ya que esto implica que el Tiempo de Demora de la Información a Contabilidad es menor.</p>
<p>Frecuencia Mensual</p>
<p>Responsable Evaluador: Auxiliar Administrativo de Contabilidad Evaluado: Unidades Académico y/o Administrativas</p>
<p>Origen de los Datos Sección de Contabilidad</p>
<p>Área de Influencia Unidades Académicas y/o Administrativas</p>
<p>Meta Obtener un Tiempo de Demora de la Información a Contabilidad menor a 5 días.</p>



<p>Nombre del Indicador Índice de Datos con Inconsistencias en la Sección de Contabilidad</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel de inconsistencias encontradas en la Sección de Contabilidad y las causas más frecuentes. • Identificar las Unidades Académicas y/o Administrativas que presentan mayor número de inconsistencias en la Sección de Contabilidad.
<p>Descripción Número de Datos con Inconsistencias encontrados en la Sección de Contabilidad, en comparación con el número total de datos recibidos en dicha Sección.</p> <p style="text-align: center;"><u>Número de Datos Inconsistentes en la Sección de Contabilidad * 100</u> Número Total de Datos Recibidos.</p>
<p>Unidad de Medida Porcentaje</p>
<p>Dinámica del Indicador Es favorable que el valor del indicador disminuya, ya que esto implica que se están recibiendo menos Datos con Inconsistencias en la Sección de Contabilidad.</p>
<p>Frecuencia Mensual</p>
<p>Responsable Evaluador: Auxiliar Administrativo de Contabilidad Evaluado: Unidades Académico y/o Administrativas</p>
<p>Origen de los Datos Sección de Contabilidad</p>
<p>Área de Influencia Unidades Académicas y/o Administrativas</p>
<p>Meta Obtener un Índice de Datos con Inconsistencias en la Sección de Contabilidad de cero.</p>



<p>Nombre del Indicador Tiempo para el Cuadre Diario de Cuentas entre Tesorería y Contabilidad</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el Tiempo de Demora para el Cuadre Diario de Cuentas entre la Sección de Tesorería y la Sección de Contabilidad. • Identificar las Dificultades que presentan la Sección de Tesorería y la Sección de Contabilidad para realizar el Cuadre Diario de las Cuentas.
<p>Descripción Es la diferencia entre el día actual y el día en que la Sección de Contabilidad va realizando el Cuadre de Cuentas con la Sección de Tesorería. Día actual – Día en que se va revisando el Cuadre de Cuentas</p>
<p>Unidad de Medida Días</p>
<p>Dinámica del Indicador Es favorable que el valor del indicador disminuya, ya que esto implica que el Tiempo de Cuadre Diario de Cuentas entre Tesorería y Contabilidad es menor.</p>
<p>Frecuencia Mensual</p>
<p>Responsable Evaluador: Jefe de la División Financiera Evaluado: Sección de Tesorería y Contabilidad</p>
<p>Origen de los Datos Sección de Tesorería y Contabilidad</p>
<p>Área de Influencia Sección de Tesorería y Contabilidad</p>
<p>Meta Obtener un Tiempo diferencia para el Cuadre Diario de Cuentas entre Tesorería y Contabilidad menor a 3 días.</p>



<p>Nombre del Indicador Índice de Control sobre los Entes Recaudadores de Estampilla PROUIS</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel de control a los entes recaudadores de la Estampilla PROUIS y los problemas que presentan para realizar dicha actividad. • Identificar los Entes Recaudadores de la Estampilla PROUIS que presentan mayores dificultades para el reporte del recaudo mensual
<p>Descripción Número de Entes Recaudadores con dificultades para el reporte del recaudo mensual de Estampilla PROUIS, en comparación con el número total de Entes Recaudadores.</p> <p style="text-align: center;"><u>Número Entes Recaudadores con Dificultades en Reporte Mensual *100</u> Número Total de Entes Recaudadores</p>
<p>Unidad de Medida Porcentaje</p>
<p>Dinámica del Indicador Es favorable que el valor del indicador disminuya, ya que esto implica que se están reportando mensualmente menos Entes Recaudadores con dificultades.</p>
<p>Frecuencia Mensual</p>
<p>Responsable Evaluador: Jefe de Estampilla PROUIS Evaluado: Entes Recaudadores de la Estampilla PROUIS</p>
<p>Origen de los Datos Estampilla PROUIS</p>
<p>Área de Influencia Entes Recaudadores de la Estampilla PROUIS.</p>
<p>Meta Obtener un Índice de Control sobre los Entes Recaudadores de Estampilla PROUIS de cero.</p>



<p>Nombre del Indicador Índice de Control sobre los Recursos Girados de Estampilla PROUIS</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel de dinero de Estampilla PROUIS que no gira mensualmente la Tesorería Departamental. • Identificar los problemas que tiene la Tesorería de Santander para realizar el Giro de los Recursos de Estampilla PROUIS.
<p>Descripción Cantidad de dinero de Estampilla PROUIS que no Gira mensualmente la Tesorería Departamental, en comparación con la cantidad Total de dinero que se debe Girar.</p> <p style="text-align: center;"><u>Cantidad de dinero de Estampilla PROUIS que no sé Gira Mensual * 100</u> Cantidad Total de dinero que se debe Girar.</p>
<p>Unidad de Medida Porcentaje</p>
<p>Dinámica del Indicador Es favorable que el valor del indicador disminuya, ya que esto implica que se esta disminuyendo la Cantidad de Dinero que no se Gira a Estampilla PROUIS.</p>
<p>Frecuencia Mensual</p>
<p>Responsable Evaluador: Jefe de Estampilla PROUIS Evaluado: Tesorería de Santander</p>
<p>Origen de los Datos Estampilla PROUIS</p>
<p>Área de Influencia Treasurería de Santander</p>
<p>Meta Obtener un Índice de Control sobre los Recursos Girados de Estampilla PROUIS de cero</p>



<p>Nombre del Indicador Índice de Estudiantes con problemas de Liquidación</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel de Estudiantes de pregrado con problemas de Liquidación y las causas más frecuentes. • Identificar las UAAs, así como todos los Entes que influyen en la liquidación de los Estudiantes de Pregrado, que presentan mayores dificultades.
<p>Descripción Número de Estudiantes de pregrado con problemas de Liquidación, en comparación con el número total de estudiantes de pregrado.</p> <p style="text-align: center;"><u>Número de Estudiantes Pregrado con Problemas de Liquidación * 100</u> Número Total de Estudiantes de Pregrado.</p>
<p>Unidad de Medida Porcentaje</p>
<p>Dinámica del Indicador Es favorable que el valor del indicador disminuya, ya que esto implica que se están Liquidando menos Estudiantes de Pregrado con problemas.</p>
<p>Frecuencia Semestral</p>
<p>Responsable Evaluador: Sección de Tesorería. Evaluado: UAAs y Entes externos con influencia en la Liquidación.</p>
<p>Origen de los Datos Sección de Tesorería</p>
<p>Área de Influencia UAAs y Entes externos con influencia en la Liquidación.</p>
<p>Meta Obtener un índice de Estudiantes con problemas de Liquidación de cero.</p>



<p>Nombre del Indicador Índice de Datos con Inconsistencias en la Sección de Tesorería</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel de inconsistencias encontradas en la Sección de Tesorería y las causas más frecuentes. • Identificar las Unidades Académicas y/o Administrativas que presentan mayor número de inconsistencias en la Sección de Tesorería.
<p>Descripción Número de Datos con Inconsistencias encontrados en la Sección de Tesorería, en comparación con el número total de datos recibidos en dicha Sección.</p> <p style="text-align: center;"><u>Número de Datos con Inconsistencias en la Sección de Tesorería * 100</u> Número Total de Datos Recibidos.</p>
<p>Unidad de Medida Porcentaje</p>
<p>Dinámica del Indicador Es favorable que el valor del indicador disminuya, ya que esto implica que se están recibiendo menos Datos con Inconsistencias en la Sección de Tesorería.</p>
<p>Frecuencia Mensual</p>
<p>Responsable Evaluador: Auxiliar Administrativo de Tesorería Evaluado: Unidades Académico y/o Administrativas</p>
<p>Origen de los Datos Sección de Tesorería</p>
<p>Área de Influencia Unidades Académicas y/o Administrativas</p>
<p>Meta Obtener un índice de Datos con Inconsistencias en la Sección de Tesorería de cero</p>



<p>Nombre del Indicador Índice de Cheques no Cobrados en la Sección de Tesorería</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel de Cheques no Cobrados en la Sección de Tesorería. • Identificar las causas por las cuales los Beneficiarios del Cheque no lo Cobran.
<p>Descripción Número de Cheques No Cobrados mensualmente por el Beneficiario en la Sección de Tesorería, en comparación con el número total de Cheques Expedidos en dicha Sección.</p> <p style="text-align: center;"><u>Número de Cheques No Cobrados por los Beneficiarios * 100</u> Número Total de Cheques Expedidos.</p>
<p>Unidad de Medida Porcentaje</p>
<p>Dinámica del Indicador Es favorable que el valor del indicador disminuya, ya que esto implica que los beneficiarios de los Cheques los están cobrando.</p>
<p>Frecuencia Mensual</p>
<p>Responsable Evaluador: Auxiliar Administrativo de Tesorería Evaluado: Beneficiario del Cheque</p>
<p>Origen de los Datos Sección de Tesorería</p>
<p>Área de Influencia Beneficiario del Cheque</p>
<p>Meta Obtener un índice de Cheques no Cobrados en la Sección de Tesorería de cero</p>



<p>Nombre del Indicador Índice de Omisión de Datos en la Liquidación</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel de Omisión de Datos por los Estudiantes de Pregrado para la Liquidación. • Identificar las causas más frecuentes por los Estudiantes de Pregrado para la Omisión de datos.
<p>Descripción Número de Estudiantes de Pregrado que Omiten Datos, en comparación con el número total de Estudiantes de Pregrado.</p> <p style="text-align: center;"><u>Número de Estudiantes de Pregrado que Omiten Datos * 100</u> Número Total de Estudiantes de Pregrado.</p>
<p>Unidad de Medida Porcentaje</p>
<p>Dinámica del Indicador Es favorable que el valor del indicador disminuya, ya que esto implica que los Estudiantes de pregrado no están omitiendo datos para la Liquidación.</p>
<p>Frecuencia Semestral</p>
<p>Responsable Evaluador: Liquidador Evaluado: Estudiantes de Pregrado</p>
<p>Origen de los Datos Sección de Tesorería</p>
<p>Área de Influencia Estudiantes de Pregrado</p>
<p>Meta Obtener un índice Omisión de Datos en la Liquidación de cero.</p>

<p>Nombre del Indicador Tiempo Promedio de una Cuenta en Trámite de Pago</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el tiempo que demoran las órdenes de pago, compra, trabajo y prestación de servicios en trámite de pago. • Determinar los principales puntos de tardanza de las órdenes en trámite de pago.
<p>Descripción Tiempo que demora una orden desde el momento en que llega a la Sección de Presupuesto hasta la expedición del cheque.</p> <p style="text-align: center;">Σ(Fecha de Expedición del Cheque – Fecha de Ingreso de la orden a la Sección de Presupuesto) Número de Órdenes</p>
<p>Unidad de Medida Días/Orden</p>
<p>Dinámica del Indicador Es favorable que el valor del indicador disminuya, ya que esto implica que el Tiempo Promedio de una Cuenta en Trámite de Pago es menor.</p>
<p>Frecuencia Quincenal</p>
<p>Responsable Evaluador: Sección de Tesorería Evaluado: Sección de Presupuesto y Tesorería</p>
<p>Origen de los Datos Sección de Presupuesto y Tesorería</p>
<p>Área de Influencia Sección de Presupuesto y Tesorería</p>
<p>Meta Obtener un Tiempo Promedio de una Cuenta en Trámite de Pago menor a dos días.</p>



<p>Nombre del Indicador Índice de Ingresos Reportados</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la calidad de la información reportada por las Entidades Financieras y los Centros de Costo. • Determinar cuáles Entidades Financieras o Centros de Costo cumplen en mayor medida los requerimientos de la División Financiera.
<p>Descripción</p> <p>Número de ingresos reportados por las Entidades Financieras y los Centros de Costo que contienen la información suficiente, en comparación con el número total de Ingresos Reportados.</p> <p style="text-align: center;"><u>Número de Ingresos Efectivamente Reportados * 100</u> Número Total de Ingresos Reportados.</p>
<p>Unidad de Medida Porcentaje</p>
<p>Dinámica del Indicador</p> <p>Es favorable que el valor del indicador aumente, ya que esto implica que se están reportando los Ingresos correctamente.</p>
<p>Frecuencia Mensual</p>
<p>Responsable</p> <p>Evaluador: Auxiliar Administrativo de Tesorería Evaluado: Entidades Financieras y Centros de Costo</p>
<p>Origen de los Datos Extractos Bancarios y reportes de los Centros de Costo</p>
<p>Área de Influencia Entidades Financieras y Centros de Costo</p>
<p>Meta Obtener un índice de Ingresos Reportados de 100%.</p>



<p>Nombre del Indicador Tiempo promedio de Registro de Ingresos.</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el tiempo promedio de retraso del registro de los ingresos en el Centro de Costo. • Determinar cuáles Centros de Costo presentan mayor cumplimiento y rapidez en el reporte detallado de los ingresos.
<p>Descripción Diferencia de tiempo entre la fecha de la consignación y la fecha en que se realiza el registro en el Centro de Costo.</p> $\frac{\Sigma(\text{Fecha de registro} - \text{Fecha consignación})}{\text{Número de Ingresos Registrados}}$
<p>Unidad de Medida Días/Ingreso</p>
<p>Dinámica del Indicador Es favorable que el valor del indicador disminuya, ya que esto implica que el Tiempo Promedio de Registro de Ingresos es menor.</p>
<p>Frecuencia Mensual</p>
<p>Responsable Evaluador: Auxiliar Administrativo de Tesorería Evaluado: Centros de Costo</p>
<p>Origen de los Datos Extractos Bancarios y reportes de los Centros de Costo</p>
<p>Área de Influencia Centros de Costo</p>
<p>Meta Obtener un Tiempo Promedio de Registro de Ingresos menor a tres días.</p>



<p>Nombre del Indicador Índice de Ingresos con Tarjeta de Crédito</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar el nivel de Ingresos por caja utilizando Tarjeta de Crédito.
<p>Descripción Número de Ingresos recibidos con Tarjeta de Crédito en la Caja Principal de la Universidad, en comparación con el número Total de Ingresos Recibidos.</p> $\frac{\text{Número de Ingresos recibidos con Tarjeta de Crédito} * 100}{\text{Número Total de Ingresos}}$
<p>Unidad de Medida Porcentaje</p>
<p>Dinámica del Indicador Es favorable que el valor del indicador aumente, ya que esto implica que se esta recibiendo un mayor número de pagos con Tarjeta de Crédito.</p>
<p>Frecuencia Semanal</p>
<p>Responsable Evaluador: Cajero Evaluado: Clientes de la Universidad</p>
<p>Origen de los Datos Caja principal de la Universidad y Sección de Tesorería</p>
<p>Área de Influencia Clientes de la Universidad</p>
<p>Meta Que el índice de Ingresos con Tarjeta de Crédito se encuentre en constante aumento</p>



<p>Nombre del Indicador Índice de Entrega de Cheques por Caja</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel de Entrega de Cheques por Caja. • Identificar las principales dificultades por las que no se reclaman los Cheques por Caja.
<p>Descripción Número de Cheques entregados por Caja, en comparación con el número Total de Cheques que se planean entregar.</p> <p style="text-align: center;"><u>Número de Cheques Entregados por Caja * 100</u> Número Total de Cheques a Entregar</p>
<p>Unidad de Medida Porcentaje</p>
<p>Dinámica del Indicador Es favorable que el valor del indicador aumente, ya que esto implica que se están entregando los Cheques por medio de la Caja</p>
<p>Frecuencia Semanal</p>
<p>Responsable Evaluador: Cajero Evaluado: Clientes de la Universidad</p>
<p>Origen de los Datos Caja principal de la Universidad y Sección de Tesorería</p>
<p>Área de Influencia Clientes de la Universidad</p>
<p>Meta Obtener un índice de Entrega de Cheques por Caja de 100%.</p>



<p>Nombre del Indicador Tiempo de Retraso en la Fecha de Pago de la Nómina</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar el tiempo de retraso en el pago de la nómina y los puntos donde se produce mayor retraso.
<p>Descripción Diferencia de tiempo en la fecha de pago (día de expedición del Cheque) de la nómina entre un mes y el anterior.</p> <p style="text-align: center;">(Día de pago)_{mes n} – (Día de pago)_{mes (n-1)}</p>
<p>Unidad de Medida Día</p>
<p>Dinámica del Indicador Es favorable que el valor del indicador disminuya, ya que esto implica que el Tiempo de Retraso en la Fecha de Pago de la Nómina es menor entre un mes y el anterior.</p>
<p>Frecuencia Mensual</p>
<p>Responsable Evaluador: Jefe de la División Financiera Evaluado: Sección de Presupuesto y Tesorería.</p>
<p>Origen de los Datos Sección de Presupuesto y Tesorería.</p>
<p>Área de Influencia Sección de Presupuesto y Tesorería.</p>
<p>Meta Obtener un Tiempo de Retraso en la Fecha de Pago de la Nómina de un día</p>



<p>Nombre del Indicador Tiempo que dura la Nómina en trámite de pago</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el tiempo que demora la Nómina durante el trámite de pago y los puntos donde se produce mayor retraso.
<p>Descripción Tiempo que demora la Nómina desde el momento en que es recibida en la División Financiera, hasta que se consigna el Cheque.</p> <p style="text-align: center;">(Fecha de consignación del Cheque – Fecha de Llegada De la Nómina a la División Financiera.)</p>
<p>Unidad de Medida Día</p>
<p>Dinámica del Indicador Es favorable que el valor del indicador disminuya, ya que esto implica que el Tiempo que dura la Nómina en trámite de pago es menor.</p>
<p>Frecuencia Mensual</p>
<p>Responsable Evaluador: Jefe de la División Financiera Evaluado: Sección de Presupuesto y Tesorería.</p>
<p>Origen de los Datos Sección de Presupuesto y Tesorería.</p>
<p>Área de Influencia Sección de Presupuesto y Tesorería.</p>
<p>Meta Obtener un Tiempo de duración de la Nómina en trámite de pago de dos días.</p>



<p>Nombre del Indicador Índice de Inventario Faltante</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel de Inventario faltante debido a los traslados de Inventario entre los funcionarios de la Universidad. • Identificar las causas por las cuales se presentan Inventarios faltantes entre los funcionarios.
<p>Descripción Cantidad de Inventario faltante debido a los traslados de Inventario entre funcionarios, en comparación con la Cantidad total de Inventario que se debe tener.</p> $\frac{\text{Cantidad de Inventario Faltante} * 100}{\text{Cantidad Total de Inventario}}$
<p>Unidad de Medida Porcentaje</p>
<p>Dinámica del Indicador Es favorable que el valor del indicador disminuya, ya que esto implica que se esta presentando una menor Cantidad de Inventario Faltante.</p>
<p>Frecuencia Semestral</p>
<p>Responsable Evaluador: Auxiliar Administrativo de Inventarios Evaluado: Funcionarios de la Universidad Industrial de Santander</p>
<p>Origen de los Datos Sección de Inventarios</p>
<p>Área de Influencia Funcionarios de la Universidad Industrial de Santander</p>
<p>Meta Obtener un índice de Inventario Faltante de cero.</p>

<p>Nombre del Indicador Índice de Elementos Remarcados</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel de Elementos Remarcados semestralmente en la Universidad Industrial de Santander. • Identificar las causas por las cuales se deben Remarcar los Elementos dentro de la Universidad.
<p>Descripción Número de Elementos Remarcados semestralmente en la Universidad, en comparación con el número total de Elementos Marcados.</p> $\frac{\text{Número de Elementos Remarcados} * 100}{\text{Número Total de Elementos Marcados}}$
<p>Unidad de Medida Porcentaje</p>
<p>Dinámica del Indicador Es favorable que el valor del indicador disminuya, ya que esto implica que la Sección de Inventarios debe Remarcar una menor cantidad de Elementos</p>
<p>Frecuencia Semestral</p>
<p>Responsable Evaluador: Auxiliar Administrativo de Inventarios Evaluado: Funcionarios de la Universidad Industrial de Santander</p>
<p>Origen de los Datos Sección de Inventarios</p>
<p>Área de Influencia Funcionarios de la Universidad Industrial de Santander</p>
<p>Meta Obtener un índice de Elementos Remarcados de cero</p>



<p>Nombre del Indicador Índice de Paz y Salvo</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel de Paz y Salvo en los alumnos de Pregrado al finalizar el Semestre. • Identificar los Elementos o las Deudas de los estudiantes de Pregrado al finalizar el Semestre.
<p>Descripción Número de Estudiantes de pregrado que no se encuentran a Paz y Salvo con la Universidad, en comparación con el número total de Estudiantes.</p> <p style="text-align: center;"><u>Número de Estudiantes que No están a Paz y Salvo * 100</u> Número Total de Estudiantes de Pregrado</p>
<p>Unidad de Medida Porcentaje</p>
<p>Dinámica del Indicador Es favorable que el valor del indicador disminuya, ya que esto implica que existe un mayor número de Estudiantes a Paz y Salvo con la Universidad.</p>
<p>Frecuencia Semestral</p>
<p>Responsable Evaluador: Auxiliar Administrativo de Inventarios Evaluado: Estudiantes de Pregrado de la Universidad Industrial de Santander.</p>
<p>Origen de los Datos Sección de Inventarios</p>
<p>Área de Influencia Estudiantes de Pregrado de la Universidad Industrial de Santander.</p>
<p>Meta Obtener un índice de Paz y Salvo de cero</p>



**ANEXO No. 7
EVALUACION AL
SEGUIMIENTO DE
ACTIVIDADES**

Tabla No. 18 Evaluación al Seguimiento de Actividades

Actividad	Responsable	Pertenencia
Realizar trámites de seguros para bienes	Jefe Inventarios	Si
Realizar informes de bienes desaparecidos	Jefe Inventarios	Si
Legalizar los elementos donados	Jefe Inventarios	Si
Recibir elementos adquiridos, codificarlos y ubicarlos	Almacenista Inventarios	Si
Prestar elementos y registrar su uso, mantener un nivel adecuados de los mismos	Almacenista Inventarios	Si
Realizar inventario físico de los reactivos	Almacenista Inventarios	Si
Recibir, organizar y entrega la dotación de ropa y calzado para los empleados UIS	Almacenista Inventarios	Si
Organizar los elementos de laboratorio para las bajas	Almacenista Inventarios	Si
Registrar o actualizar la información correspondiente al sistema de elementos devolutivos	Auxiliar Administrativo Inventarios	Si
Registrar y llevar el control de asignación del número de inventario	Auxiliar Administrativo Inventarios	Si
Atender las inquietudes y reclamos relacionados con los inventarios de los elementos devolutivos	Auxiliar Administrativo Inventarios	Si
Expedir Paz y Salvo	Auxiliar Administrativo Inventarios	Si
Recibir los elementos dados de baja	Auxiliar Administrativo Inventarios	Si
Revisar y confrontar con los listados las solicitudes de retiro de equipo de la Universidad	Auxiliar Administrativo Inventarios	Si
Legalizar las Órdenes de Compra	Almacenista Inventarios	No



Elaborar los comprobantes de Salida del Almacén	Almacenista Inventarios	Si
Diligenciar los formatos correspondientes a Elementos devolutivos	Almacenista Inventarios	Si
Realizar los inventarios físicos	Almacenista Inventarios	Si
Llevar a cabo los procedimientos establecidos para las bajas y altas de elementos	Almacenista Inventarios	Si
Realizar los traslados de los elementos	Almacenista Inventarios	Si
Almacenar los elementos dados de baja que se preparan para el remate	Almacenista Inventarios	Si
Preparar la información para la elaboración del proyecto de Presupuesto anual de ingresos y gastos.	Jefe Presupuesto	Si
Controlar la ejecución del presupuesto	Jefe Presupuesto	Si
Brindar información a los Centros de Costo sobre el comportamiento de la ejecución	Jefe Presupuesto	Si
Realizar las conciliaciones bancarias	Secretaria Presupuesto	No
Realizar los registros correspondientes a los traslados de dinero entre fondos	Secretaria Presupuesto	Si
Revisar y corregir los ingresos diarios que se generan por caja y bancos	Secretaria Presupuesto	Si
Verificar las solicitudes de Adiciones Presupuestales	Auxiliar Presupuesto	Si
Revisar la ejecución de los fondos	Auxiliar Presupuesto	Si
Recibir, revisar y registrar todo tipo de órdenes	Auxiliar Presupuesto	Si
Revisar y consultar en el sistema los fondos fijos y cajas menores	Auxiliar Presupuesto	Si
Registrar las facturas para los fondos fijos	Auxiliar Presupuesto	Si
Revisión de los pagos de Salud y Pensión	Auxiliar Presupuesto	No
Revisión de informes financieros de los proyectos de investigación	Auxiliar Presupuesto	Si

Incluir proveedores en el sistema	Auxiliar Presupuesto	No
Descargue presupuestal de las órdenes con doble Fondo y CDP	Auxiliar Presupuesto	Si
Incluir los ordenadores del gasto para los proyectos ejecutados	Auxiliar Presupuesto	Si
Realizar los reembolsos de gastos	Auxiliar Presupuesto	Si
Asignar los códigos para un presupuesto de un proyecto	Auxiliar Presupuesto	Si
Hacer los créditos, contra créditos y adiciones presupuestales	Auxiliar Presupuesto	Si
Revisar la nomina de subcontratación	Auxiliar Presupuesto	Si
Mirar disponibilidad presupuestal para la generación de los CDP	Auxiliar Presupuesto	Si
Verificar los registros de contabilidad, asegurando la validez y precisión de las cifras contables	Jefe Contabilidad	Si
Mantener control sobre los libros y registros de contabilidad y analizar sus saldos	Jefe Contabilidad	Si
Capturar el IVA a las facturas que le reporta la Universidad a la DIAN	Secretaria Contabilidad	No
Revisar y analizar los saldos de los listados del Cuadre a Ceros del Movimiento de Comprobantes Diario	Auxiliar Contable	Si
Verificar la información de los activos que posee la UIS existentes en Contabilidad, con la suministrada por la sección de Inventarios	Auxiliar Contable	Si
Elaborar la base de los estados Financieros	Auxiliar Contable	Si
Contabilizar el movimiento de los fondos fijos renovables	Auxiliar Contable	Si
Calcular y contabilizar la depreciación y ajustes por inflación	Auxiliar Contable	Si
Verificar, revisar y corregir la información suministrada por las diferentes Unidades e ingresarla al sistema financiero	Auxiliar Contable	Si



Revisión de caja, de facturas de venta y reubicación de ingresos	Auxiliar Contable	Si
Contabilizar los comprobantes de pago	Auxiliar Contable	Si
Revisar y analizar los saldos de los listados del Cuadre a Ceros del Movimiento de Comprobantes Diario.	Auxiliar Contable	Si
Revisar, corregir y analizar los saldos de los libros auxiliares de bancos e inversiones	Auxiliar Contable	Si
Verificar y analizar toda la información que le sea suministrada para la contabilización	Auxiliar Contable	Si
Revisar el movimiento de almacenes	Auxiliar Contable	Si
Contabilización de las comisiones de estudio para los profesores	Auxiliar Contable	Si
Contabilizar la cancelación de las facturas de Venta de los servicios ofrecidos por la UIS	Auxiliar Contable	Si
Revisar el boletín diario de ingresos y egresos	Jefe Tesorería	Si
Revisar y autorizar los Cheques, certificados y demás documentos que lo requieran	Jefe Tesorería	Si
Realizar los traslados y transacciones	Jefe Tesorería	Si
Realizar el reintegro de los Cheque que no se cobran	Secretaria Tesorería	Si
Entrega de las tiras de pago al personal jubilado	Secretaria Tesorería	Si
Entrega de certificados expedidos por Tesorería	Secretaria Tesorería	Si
Recordar el cobro de los cheques, para llevar a cabo los procedimientos requeridos para la anulación de los mismos	Auxiliar de Servicios Tesorería	Si
Recibir los documentos con la información socioeconómica de los estudiantes	Liquidador	Si



Verificar y digitar la información suministrada por los estudiantes en el sistema para el proceso de liquidación	Liquidador	Si
Expedir las liquidaciones de matricula de los estudiantes de pregrado de la Universidad	Liquidador	Si
Revisar la documentación de los graduados y llevar a cabo las liquidaciones de los derechos de grado	Liquidador	Si
Realizar los procedimientos de Reliquidación	Liquidador	Si
Recibir y registrar los dineros que ingresan a la UIS por caja	Cajero	Si
Entregar todos los Cheques y las autorizaciones de pago a los beneficiarios	Cajero	Si
Pago a profesores Cátedra	Cajero	Si
Realizar el Arqueo de Caja del movimiento diario	Cajero	Si
Suministrar información sobre los cheques girados y los recaudos efectuados en caja	Cajero	Si
Realizar los trámites correspondientes a Cesantías, Pensiones y Salud	Mensajero Tesorería	Si
Consignar los Cheques de pago a proveedores en las entidades bancarias correspondientes	Mensajero Tesorería	Si
Recoger los dineros y soportes de las cajas y laboratorios de la Facultad de Salud	Mensajero Tesorería	Si
Recoger Cheques de pago a favor de la Universidad en las empresas que lo soliciten	Mensajero Tesorería	Si
Recoger o llevar documentos	Mensajero Tesorería	Si
Mantener actualizado el registro y cancelación de las Facturas de Venta	Auxiliar Administrativo Tesorería	Si
Organizar las cuentas que se giran diariamente de acuerdo a los parámetros establecidos	Auxiliar Administrativo Tesorería	Si



Elaborar los Cheques y comprobantes correspondientes a los pagos	Auxiliar Administrativo Tesorería	Si
Elaborar la relación de los Cheques que fueron entregados por caja, consignados en bancos y enviados por correo respectivamente	Auxiliar Administrativo Tesorería	Si
Verificar el correcto registro de los ingresos	Auxiliar Administrativo Tesorería	Si
Registrar y mantener actualizado el movimiento de las inversiones de la Universidad	Auxiliar Administrativo Tesorería	Si
Revisar la información de ingresos y egresos	Auxiliar Administrativo Tesorería	Si
Revisar la nomina de la Universidad, calcular los descuentos correspondientes y dar la señal de Giro	Auxiliar Administrativo Tesorería	Si
Realizar los tramites de los descuentos hechos a la nomina	Auxiliar Administrativo Tesorería	Si
Revisar la cantidad de dinero que entra a cada fondo con el arqueo de caja y elaborar las respectivas consignaciones	Auxiliar Administrativo Tesorería	Si
Liquidar los pagos autorizados por la Universidad y verificar los descuentos de ley correspondiente	Auxiliar Administrativo Tesorería	Si
Elaborar los comprobantes de IVA retenido para las cuentas que lo requieran	Auxiliar Administrativo Tesorería	Si
Registrar Notas Debito y Crédito, y revisar la cartera morosa	Auxiliar Administrativo Tesorería	Si