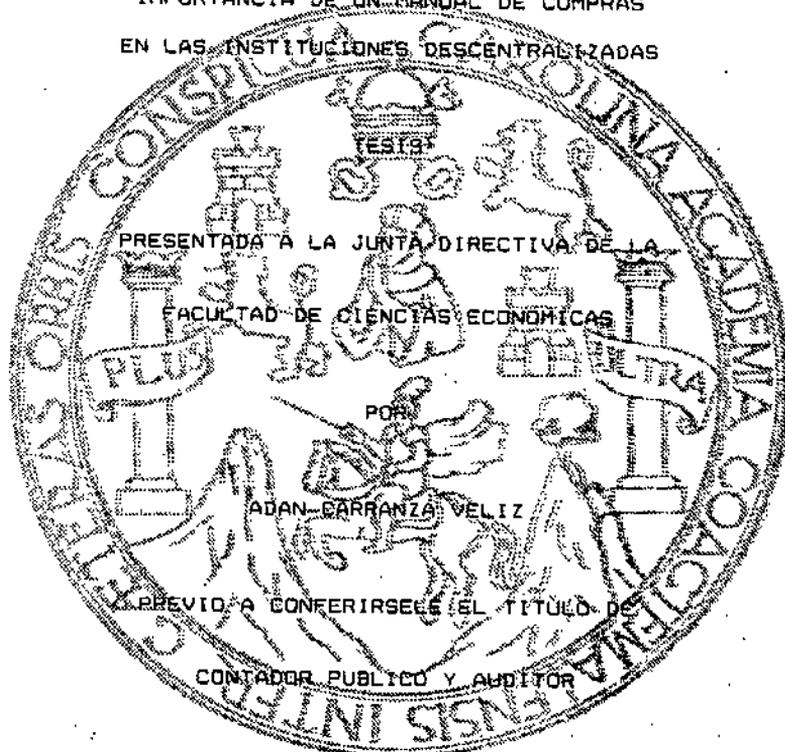


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

IMPORTANCIA DE UN MANUAL DE COMPRAS  
EN LAS INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS



PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

ADAN GARRANZA VELIZ

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE  
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, ABRIL DE 1993.

DL  
03  
T(1303)

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO: Lic. Gilberto Batres Paz  
SECRETARIO: Lic. Manuel de Jesús Zetina Puga  
VOCAL 1o.: Lic. Tristán Melendreras Soto  
VOCAL 2o.: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
VOCAL 3o.: Lic. Víctor Manuel Rivera Barrios  
VOCAL 4o.: P. Merc. Pub. Juan Carlos Osorio Manzo  
VOCAL 5o.: P. C. Sotero Sincal Cujcuj

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN  
GENERAL PRIVADO

PRESIDENTE: Lic. Herman Donís  
SECRETARIO: Lic. Rigoberto Salvatierra Morales  
EXAMINADOR: Lic. Miguel Ángel Lira  
EXAMINADOR: Lic. Jorge Luis Rivera Avila  
EXAMINADOR: Lic. Fausto Girón

ASESOR DE TESIS

Lic. Fernando Fernández Rodas  
Contador Público y Auditor

**Lic. Fernando Fernández Rodas**  
**Contador Público y Auditor**

Guatemala,  
16 de febrero de 1993.

Licenciado  
Gilberto Batres Paz  
Decano Facultad de  
Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, zona 12.

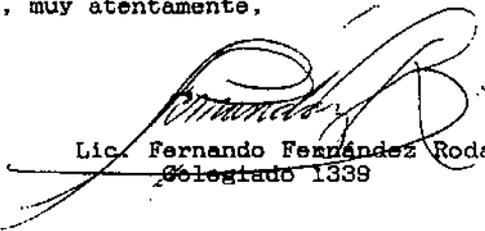
Señor Decano:

En relación con la designación que esa Decanatura me hiciera en su oportunidad, para asesorar y revisar el trabajo de tesis del señor ADAN CARRANZA VELIZ, denominado "IMPORTANCIA DE UN MANUAL DE COMPRAS EN LAS INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS", informo a usted de su conclusión.

El señor Carranza Véliz realizó su trabajo de tesis con dedicación y acuciosidad, por lo cual constituye un valioso aporte a la bibliografía sobre el tema, expuesto con claridad, sobre bases de experiencia y estudio.

Por lo expuesto, y por llenar los requisitos académicos correspondientes, me es grato recomendar que el citado trabajo sea aceptado para su discusión en el examen general público, previo a optar el título de Contador Público y Auditor.

Quedo del señor Decano, muy atentamente,



Lic. Fernando Fernández Rodas  
Colegiado 1339



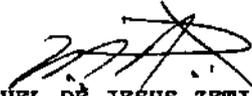
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 13  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:  
GUATEMALA, CUATRO DE MARZO DE MIL NOVECIENTOS  
NOVENTA Y TRES

Con base en el dictamen emitido por el  
Licenciado Fernando Fernández Rodas, quien  
fuera designado Asesor y la opinión favorable  
del Director de la Escuela de Auditoría, se  
acepta el trabajo de Tesis denominado:  
"IMPORTANCIA DE UN MANUAL DE COMPRAS EN LAS  
ENTIDADES DESCENTRALIZADAS", que para su  
graduación profesional presentó el estudiante  
ADAN CARRANZA VELIZ, autorizándose su  
impresión.-----

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
LIC. MANUEL DE JESUS ZETINA PUGA  
SECRETARIO



  
LIC. GILBERTO BATRES PAZ  
DECANO



ACTO QUE DEDICO

A DIOS                      Fuente de Vida y de Amor. A El le sea  
la Gloria.

A MIS PADRES              Marcelino Carranza Martinez  
Olivia Veliz de Carranza

A MIS HERMANOS            Marta Elvira, Victor Manuel, Victoria y  
Conchita.

A MIS SOBRINOS            Claudia, Victor, Jenniffer, Percy,  
Jorge, Luis y Carlos.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

## INDICE

INTRODUCCION	1
--------------	---

### CAPITULO I

#### BREVES CONSIDERACIONES AL CONTROL INTERNO

A.	DEFINICION	1
B.	ESTRUCTURA	1
	1. ASIGNACION DE FUNCIONES	2
	2. DETERMINACION DE RESPONSABILIDADES	3
	3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	3
C.	OBJETIVOS	3
D.	DIFERENCIA ENTRE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y CONTROL INTERNO CONTABLE	5
E.	PRINCIPIOS BASICOS DE CONTROL INTERNO	7
F.	METODOS PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO	
	1. METODO NARRATIVO	8
	2. METODO DE CUESTIONARIOS IMPRESOS	9
	3. METODO DE DIAGRAMAS DE FLUJO	9

### CAPITULO II

#### LOS MANUALES

A.	DEFINICION	11
B.	OBJETIVOS	11
C.	VENTAJAS Y LIMITACIONES	11
	1. VENTAJAS	12
	2. LIMITACIONES	12
D.	CLASIFICACION	13
	1. POR SU CONTENIDO	13
	2. POR SU FUNCION ESPECIFICA	14
E.	CONTENIDO DE LOS MANUALES	15
	1. EL TEXTO	15
	2. LOS DIAGRAMAS	16
	3. LAS FORMAS	17
F.	SIMBOLOGIA	17

### CAPITULO III

#### LAS INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS DEL ESTADO

A.	DEFINICION	20
B.	OBJETIVOS	20
C.	CLASIFICACION	21
D.	ESTRUCTURA	23
	1. CREACION	23
	2. PAPEL DENTRO DEL ESQUEMA ESTATAL	23
	3. CAMPO DE ACCION	24
	4. ORGANIZACION POR FUNCIONES Y ES- PECIALIZACION POR TIPO DE INSTI- TUCION	24

### CAPITULO IV

#### EL DEPARTAMENTO FINANCIERO

A.	OBJETIVOS	27
B.	ESTRUCTURA	27
C.	FUNCIONES	29
D.	EL SISTEMA CONTABLE	30
	1. OBJETIVOS DEL SISTEMA	31
E.	ESTADOS FINANCIEROS	31
	1. ESTADOS FINANCIEROS BASICOS	31
	2. ESTADOS FINANCIEROS AUXILIARES	32

### CAPITULO V

#### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS

A.	OBJETIVOS	36
B.	NORMAS	36
CONCLUSIONES		61
RECOMENDACIONES		62
BIBLIOGRAFIA		63

En el planteamiento de la tesis se involucraron los conocimientos adquiridos en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y la experiencia adquirida a través del trabajo en la profesión contable y de auditoría, y pretende despertar alguna inquietud que origine investigaciones más profundas sobre este importante tema.

En el planteamiento de la tesis se involucraron los conocimientos adquiridos en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y la experiencia adquirida a través del trabajo en la profesión contable y de auditoría, y pretende despertar alguna inquietud que origine investigaciones más profundas sobre este importante tema.

## CAPITULO I

### BREVES CONSIDERACIONES AL CONTROL INTERNO

#### A. DEFINICION

El control interno comprende el planeamiento y la utilización de todos los medios por los cuales, la Dirección consigue proteger adecuadamente los bienes de las instituciones, administrar correctamente sus operaciones corrientes y hacer planes para el futuro.

El Instituto Americano de Contadores Públicos (1), presenta la siguiente definición: " El Control Interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y medidas adoptadas en el negocio, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia". Gómez Morfin (2) emite la siguiente definición: " El Control Interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita".

Estas definiciones indican claramente que, el establecer y mantener un sistema de control interno, es responsabilidad exclusiva de la Dirección y en vista de que ella debe velar para que el sistema funcione como se programó, tal responsabilidad debe mantenerse, para que cualquier cambio del mismo, deba estar autorizado por las más altas autoridades de las instituciones públicas.

#### B. ESTRUCTURA

Un sistema de control interno solamente podrá implementarse en una institución planeada, organizada, integrada y controlada, en la cual la contabilidad y los métodos

(1) Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA) Declaraciones sobre Normas de Auditoría SAS-1, pag. 15

(2) Joaquín Gómez Morfin, El Control Interno en los Negocios, pag. 17.

de control sean el instrumento principal de la administración. Para que ésta pueda desenvolverse dentro de sus lineamientos trazados, necesita contar con una base firme que le sirva de apoyo para progresar sin mayores problemas. Esta base deberá estar formada por los principios de administración que constituyen los pilares fundamentales de cualquier actividad.

La estructura del control interno, debe descansar en lo siguiente:

1. Asignación de funciones,
2. Determinación de responsabilidades, y,
3. Manual de Procedimientos.

#### 1. ASIGNACION DE FUNCIONES

Para alcanzar la mayor eficiencia en el trabajo, las instituciones necesitan distribuir ordenadamente las labores a realizar. De esta manera, todos los empleados y funcionarios, dentro de sus respectivos Departamentos, conocerán las atribuciones que les corresponden.

La distribución de labores debe efectuarse tomando como fundamento que el trabajo de un empleado sea complementario de otro, con la finalidad de que nadie posea el control absoluto de una parte importante de las operaciones de la institución.

El Jefe de Compras, por ejemplo, es el responsable de los trámites necesarios para adquirir la mercadería, pero la recepción de la misma debe estar a cargo del encargado del Almacén, quien deberá asegurarse de que los artículos recibidos coinciden con lo solicitado en la orden de compra, para trasladar la documentación a contabilidad, en donde se registrará la operación realizada.

Debe hacerse énfasis en que la división del trabajo debe prever el hecho de que la realización de transacciones se encuentre separada del registro de las mismas, es decir, ninguna persona debe contabilizar las operaciones en las que interviene; por ejemplo, un cajero no podrá recibir dinero y al mismo tiempo efectuar el registro contable; el encargado del almacén no debe tener acceso a los registros contables.

## 2. DETERMINACION DE RESPONSABILIDADES

La delegación de responsabilidad puede hacerse desde el Director hasta los empleados inferiores, tomando muy en cuenta que la cadena debe ser constante y que, en cada nivel de autoridad, las personas estén conscientes de sus atribuciones y responsabilidades.

Un sistema adecuado de control interno ayuda a que los empleados se sientan incentivados a desarrollar su trabajo en forma eficiente, porque a través del control interno se delimitan las responsabilidades de cada uno, lo que trae como consecuencia que al delegar autoridad, se facilitan las operaciones, se imprime velocidad al trabajo y se fomenta el sentido de responsabilidad dentro de la institución. Gómez Morfin (3), cita las siguientes reglas para determinar responsabilidades:

- " 1) Cada empleado deber saber ante quien es responsable.
- 2) Cada empleado deber saber de lo que es responsable.
- 3) Cada empleado tendrá la autoridad correspondiente a sus responsabilidades.
- 4) Cada empleado ser responsable ante una sola persona.
- 5) No deberán ser responsables ante la misma persona muchos empleados "

## 3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

La asignación de funciones y la determinación de responsabilidades, como parte de la estructura del control interno, necesitan una base sólida donde cimentarse. Este apoyo se consigue a través de un buen manual de procedimientos que cubra todos los aspectos de la institución desde su estructura organizacional, hasta las normas necesarias para el desarrollo de sus actividades. Derivado de la importancia de este aspecto, que es el punto principal de la presente tesis, en el capítulo segundo se desarrolla exclusivamente todo lo referente al tema de los manuales.

## C. OBJETIVOS

Las instituciones que poseen sistemas de control interno adecuados, encauzan sus operaciones en forma ordenada, lo que les facilita obtener información acerca de la explotación del negocio en sus fases más importantes, en

(3) *Ibid*, pag. 31

tiempo y correcta; de esta manera, se encuentran razonablemente protegidas de fraudes y errores, y se conoce el grado de eficiencia con que trabaja cada departamento.

Un sistema apropiado de control interno, incentiva a los empleados a desarrollar su trabajo en forma correcta, porque a través del mismo, se delimitan las responsabilidades de cada uno de ellos, puesto que al delegar autoridad, se facilitan las operaciones, se imprime más velocidad al trabajo y se fomenta el desarrollo de responsabilidad dentro de la institución; de esta forma, la Dirección recibe asistencia oportuna en la administración, pues el control interno le indica qué aspectos de la organización están caminando correctamente y cuáles necesitan mayor atención.

Los objetivos del control interno que constituyen el termómetro para medir el grado de eficiencia de los procedimientos contables, se clasifican así: (4)

1. Comprobación de la veracidad de los informes y estados financieros, así como de cualquier otro dato que proceda de la contabilidad.
2. Prevención de fraudes, y, en caso de que sucedan, posibilidad de descubrirlos y determinar su monto.
3. Localización de errores y desperdicios innecesarios, promoviendo al mismo tiempo la uniformidad y la corrección al registrar las operaciones.
4. Estimular la eficiencia del personal mediante la vigilancia que se ejerce a través de los informes de contabilidad relativos.
5. En general, para salvaguardar los bienes y obtener un control efectivo sobre los aspectos vitales de un negocio".

El AICPA en sus declaraciones sobre Normas de Auditoría (5), define los objetivos del control interno contable, de la siguiente manera:

" Los objetivos del control interno contable son proporcionar a la administración con certeza razonable, mas no absoluta, que los activos están protegidos del uso o disposición no autorizada, y que los registros financieros son confiables para la preparación de los estados financieros. Los siguientes objetivos operativos son necesarios para alcanzar objetivos más amplios:

(4) Ibid. pag. 23

(5) Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA) Declaraciones sobre Normas de Auditoría SAS 30, pag. 86

- a) Las transacciones se ejecutan de acuerdo con la autorización específica o general de la administración.
- b) Las transacciones se registran según sea necesario:
  - (1) para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados o cualquier otro criterio aplicable para la formulación de dichos estados financieros, y
  - (2) para mantener la contabilización de los activos.
- c) El acceso a los activos sólo se permite de acuerdo con la autorización de la administración.
- d) Los registros de los activos se comparan con los activos existentes en periodos de tiempo razonables y se ejerce una acción apropiada para cualquier diferencia".

#### D. DIFERENCIA ENTRE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y CONTROL INTERNO CONTABLE

Quando se lleva a la práctica la implantación de un sistema de control interno, muchas veces causa la impresión de que éste únicamente se establece para controlar operaciones de tipo financiero, sin asociarlo a funciones administrativas, debido principalmente a que en nuestro medio, la práctica de evaluar las funciones administrativas, no está desarrollada totalmente y se le ha dado mayor importancia a los controles contables.

Es necesario distinguir entre las diferentes clases de control interno, para que la administración pueda contar con herramientas adecuadas que le permitan tomar decisiones oportunas y correctas, para la buena marcha de la institución.

Meigs (6) expone la diferencia que existe entre control interno administrativo y control interno contable, de la siguiente manera:

" La administración está interesada en mantener fuertes controles internos sobre sus operaciones de producción y actividades de venta, así como sobre sus funciones contables y financieras. El auditor está interesado en los controles internos de naturaleza financiera, es decir, aquellos que tienen consecuencias directas sobre el grado de confianza que

(6) C.P.A. Walter B. Meigs, Principios de Auditoría, pag. 86

se pueda depositar en los registros contables y en los estados financieros. Por ejemplo, si el plan de organización requiere que las conciliaciones bancarias mensuales sean preparadas por un empleado que no esté autorizado a emitir cheques o manejar efectivo, esta división de funciones constituye control interno financiero, de significación para el auditor. Por otra parte, el auditor no se ocupa en sus exámenes ordinarios, de los controles de naturaleza administrativa dedicados a promover operaciones más eficientes en el campo de la producción o las ventas.

Un ejemplo de un recurso de control interno de naturaleza administrativa lo constituye la instrucción por escrito al Departamento de Contratación de una empresa, estableciendo estándares específicos que deberán ser observados en la selección de nuevos empleados. Por importante que sea este procedimiento de control para la exitosa operación de la empresa, no se encuentra directamente ligado con la confianza que se pueda depositar en los estados financieros. Consecuentemente, el contador público independiente, en el curso de su examen de los estados financieros de la empresa, probablemente no se preocupará por el problema de si el Departamento de Personal siguió el criterio estipulado por la administración para la selección de nuevos empleados.

Como otro ejemplo de control interno de tipo administrativo, el gerente de ventas de una empresa manufacturera puede exigir a sus agentes vendedores que presenten informes frecuentes mostrando el número de llamadas telefónicas hechas a los clientes cada día. Este instrumento de control puede ser vital para mantener la productividad del personal de ventas; sin embargo, es probable que no sea de importancia para el contador público independiente que verifica los estados financieros de la compañía".

Con el propósito de aclarar aún más la diferencia del control interno administrativo y el control interno contable, a continuación se transcribe la definición vertida por el SAS 1, sobre controles internos contables y administrativos: (7)

- " a) Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que tienen que ver principalmente y están relacionados directamente con la protección de los activos y la confiabilidad

(7) Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA), op. cit. págs. 15 y 16.

de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como los sistemas de autorización y aprobación, segregación de tareas relativas a la anotación de registros e informes contables de aquéllas concernientes a las operaciones o custodia de los activos, los controles físicos sobre los activos y la auditoría interna.

- b) Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que están relacionados principalmente con la eficiencia de las operaciones, la adhesión a las políticas gerenciales y que, por lo común, sólo tienen que ver indirectamente con los registros financieros.

Generalmente incluyen controles tales como los análisis estadísticos, estudios de tiempos y movimientos, informes de actuación, programas de adiestramiento del personal y controles de calidad".

#### E. PRINCIPIOS BASICOS DE CONTROL INTERNO

El control interno se fundamenta en los principios básicos siguientes:

1. La responsabilidad en la realización de cada labor tiene que ser delimitada para cada persona. No puede realizarse ninguna transacción sin la aprobación de una persona específicamente señalada.
2. Las funciones de iniciación, autorización, contabilización de transacciones y la custodia de recursos, deben separarse dentro del plan de organización de la institución.
3. Ninguna persona debe tener responsabilidad completa por una transacción. Una persona puede cometer errores y la probabilidad de descubrirlos aumenta cuando son varias las que intervienen en una transacción.
4. Se debe seleccionar y capacitar a servidores hábiles e idóneos.
5. Deben utilizarse pruebas de exactitud con el objeto de garantizar la corrección de las operaciones, así como la contabilización de las mismas.
6. Cuando la actividad que se realice lo permita, debe rotarse a los empleados de una labor a otra al máximo posible, y exigirse vacaciones anuales.
7. Los empleados que manejan y/o custodian recursos materiales y financieros, deben estar debidamente afianzados.

8. Las instrucciones deben ser impartidas por escrito. Las órdenes verbales pueden olvidarse, mal interpretarse o distorsionarse.
9. De ser posible, debe utilizarse equipos mecánicos con dispositivos de prueba.
10. Deben usarse formas prenumeradas para toda documentación importante, manteniendo controles físicos sobre su uso.
11. Debe evitarse el uso de dinero en efectivo, excepto para compras menores, mediante el empleo de un fondo de caja chica.
12. Debe evitarse la proliferación del número de cuentas bancarias, debiendo contarse con una cuenta corriente para operaciones generales y algunas, las necesarias, con fines específicos.

#### F. METODOS PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO

La aplicación de métodos para evaluar la efectividad del control interno requiere, en primer término, la capacidad, habilidad, perspicacia y buena voluntad de la persona que lo efectúa, los métodos más conocidos son:

1. Método Narrativo
2. Método de Cuestionarios Impresos
3. Método de Diagramas de Flujo

##### 1. METODO NARRATIVO

También llamado método descriptivo, se aplica generalmente en instituciones pequeñas, cuyo control interno es limitado. Consiste en escuchar del o los encargados, el procedimiento que se sigue para el registro y control de las transacciones que realizan y luego se anota.

##### Ventajas:

- Funciona con éxito en instituciones pequeñas.
- Aclara de inmediato al jefe o encargado del Departamento que se observa, las consecuencias negativas en la ejecución de actividades que llaman la atención del Auditor.
- Cuando los jefes de las unidades que se evalúan, son personas capaces de reconocer errores y aceptar sugerencias y recomendaciones para mejorar sus controles, este método logra éxitos de inmediato.

##### Desventajas:

- Es útil, más que todo, para negocios pequeños.

## 2. METODO DE CUESTIONARIOS IMPRESOS

Estas pruebas de evaluación se adaptan a todos los trabajos. Requiere solamente un tiempo razonable para completarlo y es lo suficientemente flexible para reflejar la mayor parte de los cambios en los sistemas de procedimiento de la institución.

Este método consiste en la elaboración de formularios que contienen impresas las preguntas que el auditor considere adecuadas a la unidad que se evalúa, cuyas respuestas de los jefes o encargados de la misma, serán el soporte directo para la evaluación, no obstante las comprobaciones que debe realizar el auditor.

### Ventajas:

- Si el cuestionario está debidamente formulado y diseñado al área que se desea evaluar, es posible estimar rápidamente las características del control del sistema.
- Proporciona un soporte más efectivo y confiable en la determinación de áreas críticas.

### Desventajas:

- Algunas veces los auditores contestan las preguntas afirmativa o negativamente, sin conocer la situación real que acontece, porque el cuestionario los induce a verificar únicamente los puntos predeterminados.

## 3. METODO DE DIAGRAMAS DE FLUJO

En algunas circunstancias se adopta este método de evaluación, utilizando gráficas que muestren los procedimientos seguidos por las instituciones cuyo control interno se analiza, para el registro de sus operaciones financieras y el proceso de actividades administrativas.

El método de diagramas de flujo, consiste en el empleo de variados símbolos dinámicos que identifican la secuencia que siguen las actividades de una entidad. Se considera un método muy valioso cuando se proyectan revisiones específicas, como en los Departamentos de Producción, Procesamiento de Datos, Departamento Financiero u otros.

**Ventajas:**

- Proporciona información objetiva de interpretación automática del proceso de actividades.
- La persona encargada de la evaluación, puede de inmediato determinar si existen actividades que retarden o interrumpan el flujo de las operaciones, como también determinar áreas críticas en el procedimiento que se sigue.
- Tiende a eliminar el exceso de control sobre las actividades que se analizan, mejorando las necesarias.

**Desventajas:**

- Debido al desconocimiento en la preparación de gráficas, algunos jefes de departamento o sección y/o el auditor, no pueden formular en tiempo razonable las gráficas de procedimientos, en forma clara e inteligibles.
- En ocasiones cuando posteriormente a la evaluación, la entidad revisada comunica cambios en sus procedimientos de operación o gestión, esto representa la elaboración de un nuevo diagrama de flujo, lo que implica considerar la efectividad de las actividades que generen los cambios.

## CAPITULO II

### LOS MANUALES

#### A. DEFINICION

Manual es una herramienta que utiliza la administración para presentar secuencialmente información histórica, organizativa y de procedimientos, necesaria para la ejecución de las actividades de una empresa o institución. Para Duhalt Krauss (8), manual es un "documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo".

#### B. OBJETIVOS

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas. Se diseñan para lograr claridad, sencillez y flexibilidad en el trabajo, y permiten cumplir con los siguientes objetivos: (9)

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como objetivos, funciones, relaciones, políticas procedimientos, normas y otros.
- Precisar las funciones y relaciones en cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidad; evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas".

#### C. VENTAJAS Y LIMITACIONES

Un manual es una ayuda para que las instrucciones sean definidas; también ayuda a fijar responsabilidades y a

(8) Miguel Duhalt Krauss, Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas, pag. 28.

(9) Joaquín Rodríguez Valencia, Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, pag. 33.

proporcionar soluciones rápidas a malos entendidos.

## 1. VENTAJAS

Las ventajas más importantes de los manuales, según Paul Dreschen (10) son las siguientes:

- "- Estimulan la uniformidad.
- Eliminan confusión, incertidumbre y duplicidad.
- Disminuyen la carga de supervisión. - Sirven de base para el adiestramiento.
- Sirven de base para programas de simplificación del trabajo y control de costos.
- Evitan la implantación de procedimientos incorrectos.
- Presentan lo que se está haciendo".

Para De la Llera y Carrillo (11), las principales ventajas son:

- "- Poner en práctica el principio de consignar toda instrucción por escrito, lo que simplifica la determinación de responsabilidades en caso de fallas o errores.
- Son el medio más simple y eficaz para enseñar el trabajo a los nuevos empleados.
- Facilitan la selección de empleados, ya que son un medio para examinar sus aptitudes de comprensión e inteligencia para el trabajo.
- Ayudan a controlar el cumplimiento de las rutinas y evita su alteración arbitraria".

## 2. LIMITACIONES

Los manuales también tienen ciertas limitaciones, las cuales de ninguna manera les restan importancia, sino que llaman la atención acerca de ciertas características, que debidamente consideradas, permiten una mejor utilización de los mismos.

Las limitaciones de los manuales, según Rodríguez Valencia (12), son las siguientes:

(10) Citado por Miguel Sabat Krauss, op. cit. pag. 26.

(11) Citado por Sabat Krauss, op. cit pag. 26

(12) Joaquín Rodríguez Valencia, op. cit. pag. 33

- Su deficiente elaboración, provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualizan periódicamente, pierden efectividad.
- Incluyen sólo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.
- Muy sintéticos carecen de utilidad; muy detallados los convierten en complicados".

#### D. CLASIFICACION

Tomando en cuenta que los manuales son la fuente de datos esencial para la mejor realización de las tareas, y la forma autorizada de presentar los deberes y responsabilidades de los empleados, los reglamentos bajo los que tienen que trabajar y las políticas de la institución, los manuales pueden clasificarse de la siguiente forma: (13)

1. Por su contenido
2. Por su función específica

##### 1. POR SU CONTENIDO

###### a) Manual de Información Histórica

Es importante que los empleados conozcan la historia de la institución -sus inicios, crecimiento, logros, administración actual- esto contribuye a una mejor comprensión, aumenta la moral y ayuda al empleado a sentirse que forma parte de la institución.

Este manual normalmente se incluye como la parte de presentación de un manual de políticas, de organización o de un manual de personal.

###### b) Manual de Organización

Explica con detalle la estructura de la institución; expone la jerarquía de los puestos, los grados de autoridad y responsabilidad, y las funciones y actividades de cada uno de sus órganos. Normalmente contiene gráficas de organización o descripciones de trabajo.

(13) Dehail Krauss, op. cit. pag. 28

Existen manuales de organización departamentales que se ocupan de un departamento en particular o de una función específica, y manuales generales de organización que abarcan a toda la institución.

c) **Manual de Políticas o Normas**

Este manual indica la política que sigue la institución. Una política es una guía básica para la acción. La política es una actitud de la dirección que debe ser comunicada continuamente a lo largo de toda la organización, si se desea que las operaciones se desarrollen conforme lo establecido. Las políticas escritas son un medio de transmitir las actitudes de la dirección.

d) **Manual de Procedimientos o de Operación**

Presenta sistemas y técnicas específicos. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método para ejecutar un trabajo. La existencia de un manual de procedimientos, sirve para que la dirección tenga la certeza que los empleados utilizan los métodos y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas.

Los manuales de procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución del trabajo, con diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos. En los manuales de procedimientos de oficina, se incluyen formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, ya sea llenadas con un ejemplo, o con instrucciones para su llenado.

**2. POR SU FUNCION ESPECIFICA**

a) **Manual de Ventas**

Es de gran utilidad cuando se refiere a la política de ventas de la institución o al adiestramiento del personal del departamento de ventas. Cuando se elabora como manual detallado de procedimientos, no es funcional.

b) **Manual de Producción**

Se usa extensamente en las fábricas, debido a la necesidad de coordinar las operaciones de control de calidad de la producción y de inspección de personal.

### c) Manual de Finanzas

Derivado de la delicada tarea del Director o Gerente Financiero para proteger los bienes de la institución, es necesario que emita instrucciones numerosas y específicas a todo el personal que tiene responsabilidad directa con esta salvaguarda, a fin de asegurarse que sus empleados comprendan sus atribuciones y estén conscientes de su responsabilidad.

### d) Manual de Personal

Llamado también de relaciones industriales. Trata sobre la administración de personal y puede elaborarse para tres clases de usuarios:

- el personal en general,
- los supervisores o jefes de departamento, y,
- específicamente para el departamento de personal.

## E. CONTENIDO DE LOS MANUALES

El contenido de los manuales no es uniforme, pues mientras una institución satisface sus necesidades con un solo manual que contenga todos los procedimientos, otra requerirá varios manuales, con los procedimientos agrupados por funciones. Por tal razón, no existe un patrón definido, ni una forma maestra para preparar los manuales.

Casi todos los manuales, sin embargo, contienen invariablemente tres secciones que son:

1. Texto,
2. Diagramas, y,
3. Formas.

### 1. EL TEXTO

El texto describe el procedimiento, enumerando las operaciones en que se divide, en orden cronológico. Debe precisar en qué consiste cada operación y quién debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarse.

En el texto debe señalarse quien es responsable del procedimiento, el objetivo que se persigue y las políticas a aplicar.

Las instrucciones deben exponerse en un orden lógico, empezando de lo general, para continuar con la descripción del procedimiento, paso a paso.

De la Llera y Carrillo, (14) expone que el texto debe redactarse de la siguiente manera:

1. Del modo más claro posible.
2. En forma positiva, más que negativa o de prohibición.
3. Al detallar una práctica de rutina o de trabajo, debe exponerse siguiendo el orden establecido para su desarrollo y por etapas.
4. Usese un lenguaje al alcance de todos.
5. Siempre que se haga referencia a una forma o modelo, a una máquina o parte de ella, ilústrese e identifíquese por el número de ilustración".

## 2. LOS DIAGRAMAS

Los diagramas son la representación simplificada de una operación que contenga solamente los aspectos esenciales de un problema. Los diagramas administrativos representan en forma resumida, un fenómeno administrativo, ya sea de organización, de procedimiento u otro.

Para que pueda cumplir su función, el lenguaje gráfico (símbolos) que se emplee en los diagramas administrativos, debe ser consistente y claramente comprensible para los demás.

Los diagramas administrativos se clasifican así:

### a) Diagramas de Organización u Organigramas

Expresan la estructura de la organización o parte de ella, y las relaciones entre las unidades que la componen.

### b) Diagramas de Procedimiento o Flujoigramas

Expresan la secuencia y el curso de las operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, o el de las personas, materiales o formas que en él intervienen.

### c) Diagramas de Tiempo o Cronogramas

Expresan la relación de una actividad administrativa determinada (producción, comercial, de oficina, de personal u otras) con el tiempo real que debe ser ejecutada.

(14) Citado por Nebelt Krauss, op. cit. pag. 31.

#### d) Diagramas Estadísticos

Expresan datos o fenómenos comparables, generalmente cuantificables. A esta clase corresponden los diagramas de coordenadas, de figuras geométricas u otros.

### 3. LAS FORMAS

Es conveniente incluir en el manual, una sección de formas que contenga todas las que se emplean en el proceso que se describe. Una explicación clara y detallada, con ejemplos, sobre la manera correcta de llenarlas, es de gran utilidad.

El manejo de formas es una actividad técnica que comprende:

- diseño,
- revisión,
- especificaciones,
- nomenclatura,
- numeración,
- clasificación,
- aprobación y eliminación,
- control de existencias, y
- aprovechamiento.

Las primeras siete actividades quedan a cargo del Departamento de Organización y Métodos, y las últimas dos bajo la responsabilidad del Departamento de Servicios Administrativos o los que tengan asignadas tales atribuciones.

### F. SIMBOLOGIA

Los símbolos son una especie de lenguaje convencional con los que se designan o representan ideas, conceptos o acciones.

Las operaciones de que se compone un procedimiento, se representan en los flujogramas con símbolos convencionales o simples dibujos. El uso de figuras en lugar de símbolos ayuda a acentuar y describir ideas importantes y facilita la comprensión de ideas centrales. Las simbologías siguientes, se presentan a continuación:

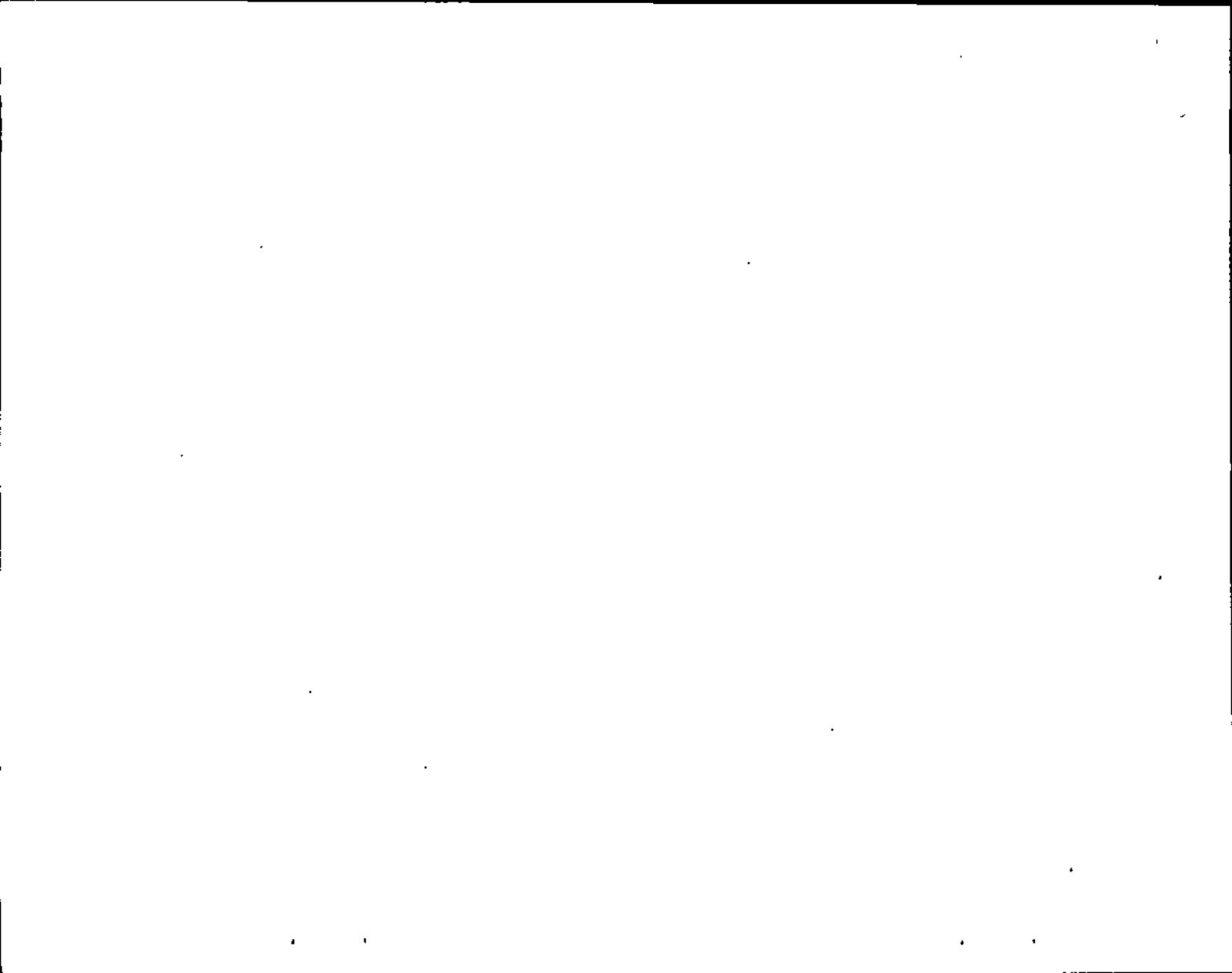
- 1) Simbología ASME (American Society of Mechanical Engineers) recomendada para representar flujos de materiales o de personas, y
- 2) Simbología ANSI (American Standard Institute) recomendada para representar flujos de información.

## SIMBOLOGIA ASME

SIMBOLO	REPRESENTA
	<p style="text-align: center;"><b>Operacion</b></p> <p>Indica las principales fases del proceso, metodo o procedimiento por la cual, la pieza, materia o producto del caso se modifica durante la operacion.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Inspeccion</b></p> <p>Indica que se verifica la calidad, la cantidad o ambas.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Transporte</b></p> <p>Indica el movimiento de los trabajadores, materiales u equipo de un lugar a otro.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Deposito provisional o Espera</b></p> <p>Indica demora en el desarrollo de los hechos por ejemplo, trabajo en suspenso entre dos operaciones sucesivas o abandono momentaneo no registrada, de cualquier objeto hasta que se necesite.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Almacenamiento Permanente</b></p> <p>Indica deposito un objeto bajo vigilancia en un almacan donde se recibe o entrega mediante alguna forma de autorizacion o donde se guarda, con fines de referencia.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Actividades Combinadas</b></p> <p>Para indicar que varias actividades son ejecutadas al mismo tiempo o por el mismo operario en un mismo lugar de trabajo, se combinan los simbolos de tales actividades, por ejemplo, un simbolo dentro de un cuadrado representa la actividad combinada de operacion e inspeccion.</p>

## SIMBOLOGIA ANSI PARA PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS

SIMBOLO	REPRESENTA	SIMBOLO	REPRESENTA	SIMBOLO	REPRESENTA
	<b>PROCESAMIENTO</b> Representa una función de proceso tal como un cálculo.		<b>OPERACION CON TECLADO</b> Se utiliza el teclado para la perforación o verificación de tarjetas.		<b>TECLADO EN LINEA</b> Información suministrada por un teclado en línea.
	<b>ENTRADA - SALIDA</b> Representa entrada de información para procesar o salida de información una vez que ha sido procesada.		<b>OPERACION AUXILIAR</b>		<b>EXHIBICION</b> Información exhibida por pantallas o dispositivos de video.
	<b>DECISION</b> Punto del flujo en donde es posible seguir caminos alternativos.		<b>CLASIFICACION O INTERCAMBIO</b>		<b>ENLACE DE CONEXION</b> La transmisión automática de información de una a otra ubicación a través de líneas de comunicación.
	<b>TERMINAL</b> Significa donde se inicia o termina un flujo.		<b>DOCUMENTO</b> Forma o Reporte Impreso		<b>CONECTOR</b> Conecta una parte de un diagrama de flujo con otra.
	<b>ALMACENAMIENTO</b> Indica almacenar la información.		<b>TARJETA PERFORADA</b>		<b>CONECTOR DE PAGINA</b> Usado en vez del signo penetrar para indicar entrada-salida desde o hacia otra página.
	<b>OPERACION MANUAL</b> Operación que no es automática en computadora y que por tanto se debe realizar en forma manual.		<b>CINTA PERFORADA</b>		<b>DIRECCION DE FLUJO O PROCESAMIENTO</b>
	<b>MODIFICACION DE PROGRAMA</b> Instrucciones y grupo de datos que modifican el programa.		<b>CINTA MAGNETICA</b>		<b>FLECHAS</b> Conectan los símbolos señalando al orden en que deben realizarse las distintas operaciones.
	<b>PROCESO PREDEFINIDO</b> Un grupo de operaciones no detalladas en el programa.		<b>DISCO - TAMBOR DE ACCESO</b> Indica de que manera son almacenados los datos.		<b>DISCO MAGNETICO</b> Lugar donde se almacenan los datos.



## CAPITULO III

### LAS INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS DEL ESTADO

#### A. DEFINICION

En Guatemala, las instituciones descentralizadas son entidades creadas por el gobierno central para delegar parte de sus atribuciones, otorgándoles personalidad jurídica y patrimonio propio y capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones. Actúan en función pública por delegación del Estado y forman parte de la organización centralizada del mismo.

Aparicio González (15) presenta la siguiente definición: "Una entidad o institución descentralizada es aquella a la cual se le confían, en términos generales, algunas actividades administrativas que bien pueden ser de servicio social, público o educativo, cuyos órganos guardan con el gobierno central una relación independiente de la jerarquía de éste, ya sea económica o funcional".

Para Monterroso De La Mora, (16) " Es la entidad creada por el gobierno central para la prestación de un servicio público específico; esta institución puede ser autónoma o semiautónoma, considerándose como autónoma cuando tenga libertad de gobierno y sea autofinanciable, y semiautónoma cuando la entidad reúna como mínimo cualquiera de estas dos condiciones, dependiendo funcional o financieramente de la organización centralizada del Estado".

Estas definiciones nos dan una clara idea que las entidades descentralizadas actúan por delegación directa del Estado, siendo parte del mismo, pues todas las instituciones descentralizadas autónomas o semiautónomas que actúan en función pública -a pesar de tener personalidad jurídica y patrimonio propio- siguen formando parte y apoyando la política del Estado.

#### B. OBJETIVOS

Las instituciones descentralizadas de Guatemala tienen como primordial objetivo, ejecutar con eficiencia y responsabilidad, las funciones y atribuciones específicas que

(15) Raúl Estuardo Aparicio González. Tesis de graduación de C.P.A., pag. 15

(16) Isabel Monterroso De La Mora. Tesis de graduación de C.P.A., pag. 18

por su especialización, el gobierno le asigne ante la sociedad. Algunas de estas entidades tienen entre sus objetivos específicos, los siguientes (17):

1. Promover la liquidez, solvencia y buen funcionamiento del sistema bancario nacional, y una distribución del crédito adecuada a los intereses generales de la economía del país. (Banco de Guatemala).
2. Constituir el organismo técnico especializado al servicio de la nación, para el desarrollo de los recursos humanos y el incremento de la productividad (INTECAP).
3. Estudiar y divulgar las oportunidades de exportación, mediante el análisis de los mercados internacionales. (GUATEXPRO).
4. Servir a la comunidad, protegiendo a las personas y sus bienes mediante servicios de prevención y control de incendios. (Cuerpo Voluntario de Bomberos).
5. Prestar todos los servicios de telecomunicaciones, tanto nacionales como internacionales. (GUATEL).
6. Administrar el régimen de seguridad social establecido por la Constitución Política de la República. (IGSS).
7. Promover y velar porque se mantengan las condiciones de solvencia, liquidez y buen funcionamiento del sistema bancario nacional, para proteger los intereses del público y del Estado. (Superintendencia de Bancos).

#### C. CLASIFICACION

En el organigrama del Sector Público de Guatemala que elabora la Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas, (18) se presentan las Instituciones del Estado ordenadas de la siguiente forma:

1. Organismos Legislativo, Ejecutivo y Judicial.
2. Ministerios.
3. Entidades Descentralizadas.

Este último grupo se clasifica así:

- a) Instituciones de Servicio Social, Educativo, de Fomento y Otros:

- Fomento y Desarrollo del Petén -FYDEP-

(17) Oficina Nacional de Servicio Civil. Manual de Organización de la Administración Pública. pag. 135/316.

(18) Ministerio de Finanzas Públicas. Manual de Planificación y Programación Presupuestaria del Sector Público. Pag.17.

- Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-
- Cuerpo Voluntario de Bomberos -CVB-
- Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala -CDAG-
- Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC-
- Consejo Nacional de Protección de Antigua Guatemala.
- Instituto de Recreación de los Trabajadores -IRTRA-
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad Industrial -INTECAP-
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-
- Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-
- Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP-
- Instituto Nacional Forestal -INAFOR-
- Instituto Nacional de Transformación Agraria -INTA-
- Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas -ICTA-
- Superintendencia de Bancos
- Comité Permanente de Exposiciones -COPEREX-
- Oficina Reguladora de Importación de Trigo -ORIT-

**b) Gobiernos Locales:**

- Municipalidad de Guatemala
- Municipalidades de la República
- Empresa Municipal de Agua -EMPAGUA-

**c) Empresas Públicas:**

- Zona Libre de Industria y Comercio -ZOLIC-
- Portuaria Nacional de Champerico -EMPORNAC-
- Empresa Portuaria Santo Tomás de Castilla
- Empresa de Productos Lácteos de Asunción Mita -PROLAC-
- Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones -GUA-TEL-
- Ferrocarriles de Guatemala -FEGUA-
- Gremial Nacional de Trigueros
- Instituto Nacional de Comercialización Agrícola -INDECA-
- Instituto Nacional de Electrificación -INDE-

**d) Instituciones Públicas Financieras:**

- Plan de Prestaciones del Empleado Municipal
- Instituto de Fomento Municipal -INFOM-

- Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas -FHA-
- Instituto de Previsión Militar -IPM-
- Banco de Guatemala
- Banco Nacional de la Vivienda -BANVI-
- Banco Nacional de Desarrollo Agrícola -BANDESA-
- Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala
- Fondo de Regulación de Valores
- Corporación Financiera Nacional -CORFINA-

Como se puede observar, no se delimita el grado de dependencia que con respecto al gobierno central guarda cada una de las instituciones descentralizadas, pues su condición de entidades autónomas o semiautónomas puede determinarse en sus leyes orgánicas particulares, siempre que esté de acuerdo con los instrumentos legales del Estado.

#### D. ESTRUCTURA

La estructura de las instituciones descentralizadas, está en función de su especialización y los objetivos por los que fueron creadas. De tal manera que, de conformidad con la base legal de su organización administrativa, cada una estará orientada precisamente, en función de esos objetivos. En consecuencia, nos referiremos a la estructura de una entidad descentralizada en particular, tomando como ejemplo la Superintendencia de Bancos.

##### 1. CREACION

La Superintendencia de Bancos fue fundada el 1 de septiembre de 1946, como parte del sistema de Banca Central instituido en nuestro país por la Ley Orgánica del Banco de Guatemala. (Decreto 215 del Congreso de la República y sus reformas contenidas en los decretos 1314 y 1704 del Congreso). Le corresponde ejercer la vigilancia e inspección permanente del Banco de Guatemala, de los demás bancos que conforman el sistema bancario del país, de los Almacenes Generales de Depósito, de las Sociedades Financieras, Empresas de Seguros, Empresas de Fianzas y otras, que las leyes someten a su control.

##### 2. PAPEL DENTRO DEL ESQUEMA ESTATAL

Dentro del esquema estatal, como parte de la Banca Central, la Superintendencia es una entidad cuya labor responde al propósito del Estado de fomentar el fortalecimiento de las instituciones bancarias y financieras del país, y de velar por su liquidez y solvencia.

El Superintendente de Bancos ejerce la dirección superior de la Institución y es nombrado por el Presidente de la República, de conformidad con la ley. No obstante la comunicación y dependencia directa del Presidente de la República, el Superintendente actúa dentro del ámbito de acción del sistema de Banca Central, bajo la dirección general de la Junta Monetaria, como lo establece la Ley de Bancos (Decreto 313 del Congreso de la República, reformado por el Decreto 1315, del mismo organismo). En materia de Seguros y Fianzas, el canal de comunicación con el Ejecutivo es el Ministerio de Economía; y, en aspectos de auditoría tributaria, el Ministerio de Finanzas Públicas, por conducto de la Dirección General de Rentas Internas.

### 3. CAMPO DE ACCION

Dentro de la estructura jurídica y política del país, a la Superintendencia de Bancos se le asigna la función de proteger y apoyar los intereses de las tres partes involucradas en la actividad económico-financiera: El Estado, los usuarios de los servicios que presta el sistema financiero, y los empresarios que participan en las sociedades bancarias y financieras, como accionistas de las mismas.

Para cumplir con dicha función, las leyes y reglamentos proporcionan a la Superintendencia de Bancos los medios de carácter técnico, para alcanzar sus objetivos; y, como parte del sistema de Banca Central, colabora con el Estado en mantener las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias más adecuadas en el desarrollo de la economía nacional, adoptando las medidas de control pertinentes para que las entidades sujetas a vigilancia y fiscalización actúen y se desarrollen dentro del marco legal y mantengan la necesaria liquidez y solvencia, en resguardo de los intereses del público, del Estado y de las propias instituciones.

### 4. ORGANIZACION POR FUNCIONES Y ESPECIALIZACION POR TIPO DE INSTITUCION

La Superintendencia ha adoptado una organización basada en la especialización funcional, de acuerdo con la naturaleza de las instituciones fiscalizadas y el tipo de supervisión que ejerce sobre las mismas.

En la actualidad, se encuentra en etapa de reestructuración, el cual se originó derivado de la Resolución JM-611-92 de la Honorable Junta Monetaria.

Al 31 de diciembre de 1992, se encontraba dividida conforme a las actividades que realiza, siendo unas de super-

visión y otras de apoyo administrativo y servicios, e investigación. Las actividades de supervisión han dado origen a una especialización por tipo de instituciones, teniéndose para el efecto la siguiente distribución:

a) **Actividades Bancarias**

Tiene la responsabilidad de supervisar las operaciones de todos los bancos del sistema.

b) **Actividades de Seguros y Fianzas**

Supervisa las operaciones relacionadas con las empresas de seguros y de fianzas; y,

c) **Actividades de Instituciones Especiales**

Supervisa las sociedades financieras y los almacenes generales de depósito.

La estructura organizacional de la Superintendencia de Bancos se presenta en el siguiente organigrama:



## CAPITULO IV

### EL DEPARTAMENTO FINANCIERO

#### A. OBJETIVOS

El Departamento Financiero de una institución descentralizada en general, tiene como objetivo principal, velar por la administración adecuada de los recursos financieros de la entidad. Sus objetivos específicos más importantes pueden ser los siguientes:

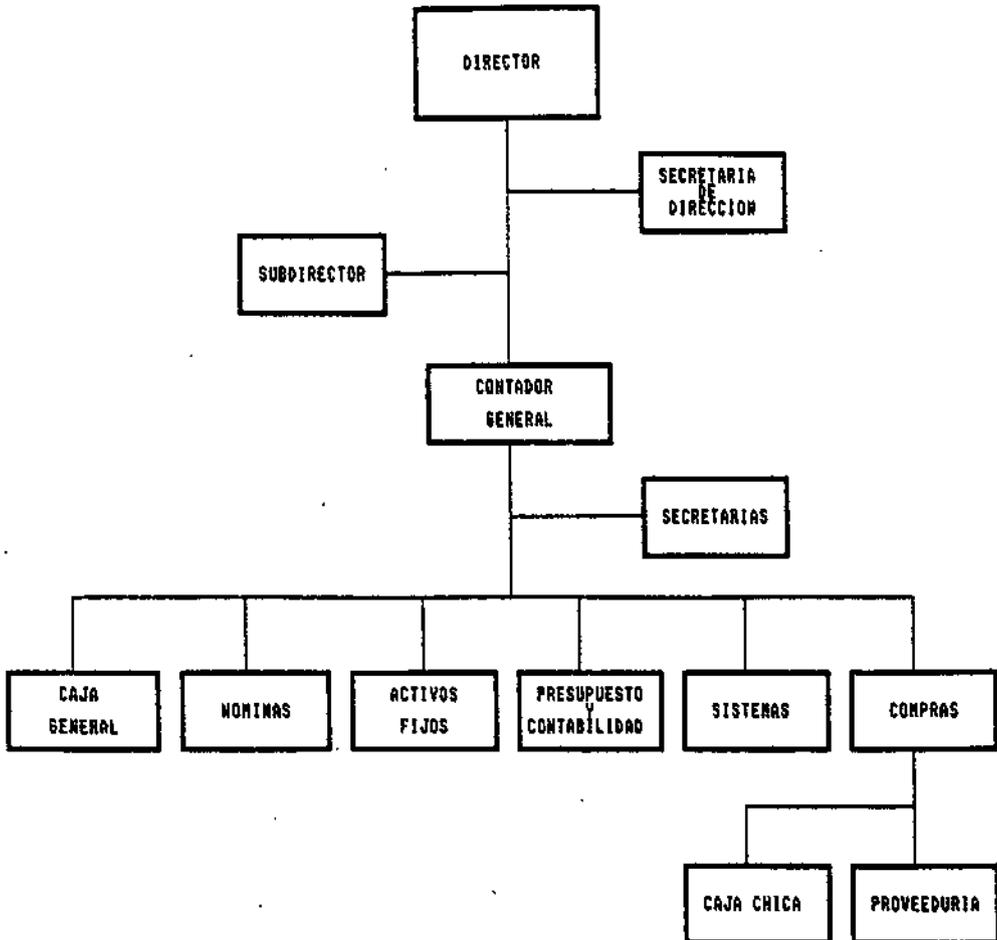
1. Crear, mantener y desarrollar eficientes políticas financieras.
2. Propiciar el adecuado control y ejecución presupuestal.
3. Llevar los registros contables e informativos, ordenados y oportunos.
4. Mantener un eficiente sistema de control interno.

#### B. ESTRUCTURA

Para alcanzar los objetivos del Departamento Financiero, es conveniente contar con un instrumento administrativo que contenga la información sobre su estructura orgánica, niveles jerárquicos, descripción de las funciones principales y específicas de cada puesto de trabajo, lo que contribuye a una adecuada asignación de actividades y el logro de la eficiencia en el trabajo.

El Departamento Financiero puede estructurarse de la forma siguiente:

## ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO



## CAPITULO IV

### EL DEPARTAMENTO FINANCIERO

#### A. OBJETIVOS

El Departamento Financiero de una institución descentralizada en general, tiene como objetivo principal, velar por la administración adecuada de los recursos financieros de la entidad. Sus objetivos específicos más importantes pueden ser los siguientes:

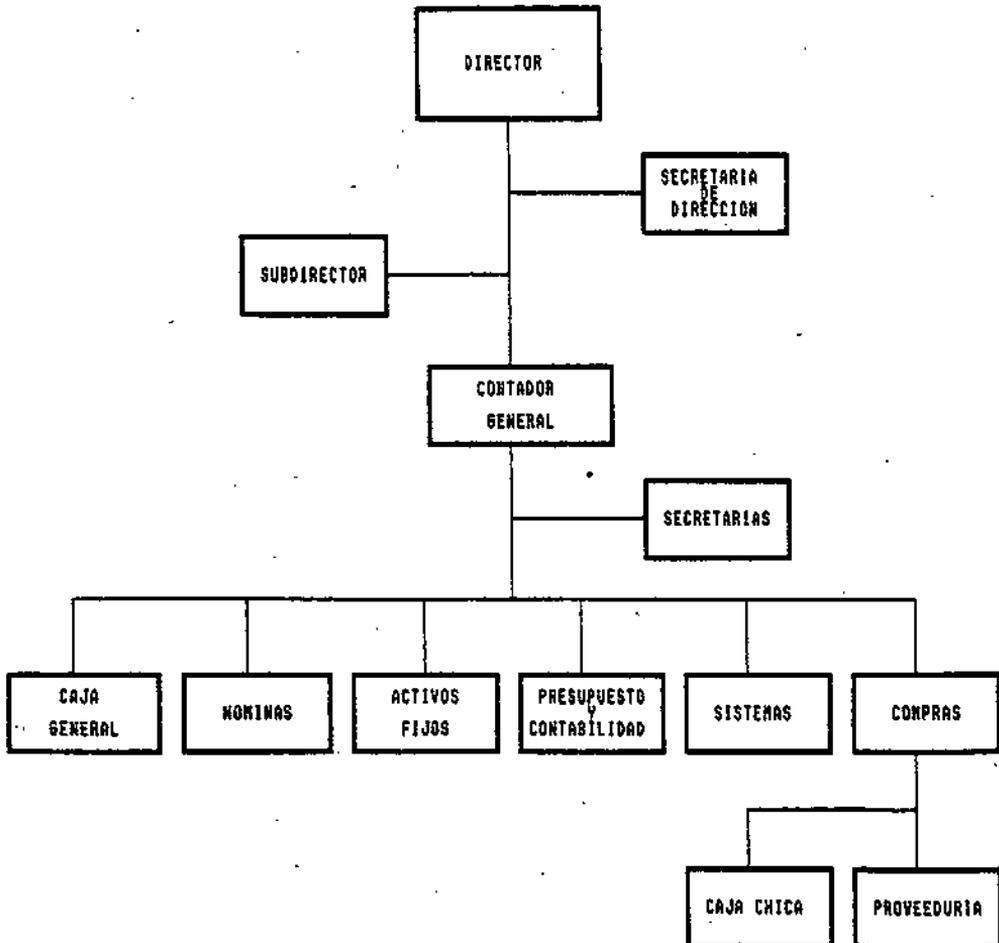
1. Crear, mantener y desarrollar eficientes políticas financieras.
2. Propiciar el adecuado control y ejecución presupuestal.
3. Llevar los registros contables e informativos, ordenados y oportunos.
4. Mantener un eficiente sistema de control interno.

#### B. ESTRUCTURA

Para alcanzar los objetivos del Departamento Financiero, es conveniente contar con un instrumento administrativo que contenga la información sobre su estructura orgánica, niveles jerárquicos, descripción de las funciones principales y específicas de cada puesto de trabajo, lo que contribuye a una adecuada asignación de actividades y el logro de la eficiencia en el trabajo.

El Departamento Financiero puede estructurarse de la forma siguiente:

## ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO



### C. FUNCIONES

Para los propósitos del presente capítulo, solamente se mencionarán las funciones básicas de cada uno de los puestos indicados en el organigrama anterior.

En el capítulo siguiente, que se refiere al Manual de Procedimientos de Compras, se indicarán los procedimientos específicos de los puestos que tienen relación directa con la actividad de compras y contratación de servicios.

#### 1. DIRECTOR

Función básica: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del Departamento Financiero, a fin de lograr los objetivos y metas establecidos.

#### 2. SUBDIRECTOR

Función básica: Apoyar y asesorar al Director en la planificación, organización, dirección y control de las actividades del Departamento.

#### 3. SECRETARIA DE DIRECCION

Función básica: Atender al público y al personal; recibir, controlar y distribuir la correspondencia y los expedientes del Departamento; y atender todas las funciones secretariales de la Dirección.

#### 4. CONTADOR GENERAL

Función básica: Llevar actualizada la contabilidad integrada de la institución y elaborar los respectivos Estados Financieros; y controlar y revisar todas las operaciones contables y presupuestarias que se registren.

#### 5. ENCARGADO DE CAJA

Función básica: Administrar el numerario de la institución, efectuando cobros y pagos; y llevar los controles respectivos y proporcionar información diaria del estado de las cuentas bancarias.

#### 6. ENCARGADO DE NOMINAS

Función básica: Elaborar las nóminas de sueldos, salarios y prestaciones; y mantener actualizado el libro de sueldos.

#### 7. ENCARGADO DE ACTIVOS FIJOS

Función básica: Registrar contablemente los ingresos de los activos fijos a la institución y su correspondiente depreciación; y coordinar la toma de inventarios físicos.

#### 8. ENCARGADO DE PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD

Función básica: Registrar y controlar la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos; elaborar y registrar en el sistema de contabilidad, las pólizas de diario; y elaborar las conciliaciones bancarias.

#### 9. ENCARGADO DE SISTEMAS

Función básica: Auxiliar al Director y a todo el personal del Departamento, en la automatización y operación de los sistemas de contabilidad y de los registros auxiliares.

#### 10. SECRETARIAS DEL DEPARTAMENTO

Función básica: Realizar tareas secretariales en general; y organizar y mantener actualizados los archivos.

#### 11. ENCARGADO DE COMPRAS

Función básica: Efectuar las compras y la contratación de servicios que requiere la institución.

#### 12. ENCARGADO DE PROVEEDURIA

Función básica: Controlar existencias de papelería y útiles de oficina que ingresan a la proveeduría.

#### 13. ENCARGADO DE CAJA CHICA

Función básica: Llevar el manejo y control de caja chica, conforme acuerdo de creación, y solicitar a Caja General los reintegros respectivos.

#### D. EL SISTEMA CONTABLE

El sistema de contabilidad para las entidades descentralizadas (como parte integrante del sector estatal) es una metodología uniforme e integrada que facilita el registro y control de las operaciones necesarias para la toma de decisiones. Este sistema satisface los requerimientos para el registro, control, presentación y evaluación de todas las operaciones financieras, presupuestarias y patrimoniales, desarrolladas por tales entidades.

## 1. OBJETIVOS DEL SISTEMA

De conformidad con el Manual de Sistema Integrado y Uniforme de Contabilidad Gubernamental, (19) sus objetivos son los siguientes:

- a) Formular una integración y uniformidad que facilite el análisis y consolidación de las operaciones contables y presupuestarias del sector público, así como la obtención de información variada y completa, necesaria para la toma de decisiones.
- b) Satisfacer los requerimientos del control y evaluación financiera y patrimonial de las operaciones desarrolladas por el sector público.
- c) Introducir un sistema contable basado en el procedimiento de partida doble, que permita su manejo por medio manual, mecánico o electrónico, que a la vez sea uniforme y obligatorio para todo el sector público nacional.

## E. ESTADOS FINANCIEROS

La preparación de los estados financieros de las entidades descentralizadas, se orienta fundamentalmente a mostrar la forma como se han utilizado los recursos y su contribución al desarrollo económico y social. Estos estados suministran la información necesaria a los organismos que tienen la responsabilidad de la toma de decisiones políticas en los campos económico y social. En cuanto a las instituciones productoras de bienes y servicios, los estados financieros son instrumentos de gran utilidad para que la administración pueda precisar los resultados de su gestión.

Las instituciones descentralizadas utilizan dos tipos de estados financieros:

### 1. ESTADOS FINANCIEROS BASICOS

- a) Balance de Situación General y
- b) Estado de Superávit; y,

(19) Sistema Integrado y Uniforme de Contabilidad Gubernamental. Dirección de Contabilidad del Estado. Ministerio de Finanzas Públicas. pag. 19.

## 2. ESTADOS FINANCIEROS AUXILIARES

- a) Memoria Contable,
- b) Cédula Demostrativa de Superávit Acumulado,
- c) Demostración del Superávit Patrimonial,
- d) Estado de Cambios en el Patrimonio,
- e) Resumen del Estado de Cambios en el Patrimonio,
- f) Cédula de Origen y Aplicación de Recursos Financieros,
- g) Estado de Origen y Aplicación de Recursos Financieros,
- h) Rotación del Capital Circulante, y
- j) Estado del Capital Circulante.

Para efectos del presente trabajo, nos referiremos únicamente a los Estados Financieros Básicos.

### a) BALANCE DE SITUACION GENERAL

#### Definición:

Es un estado que muestra la situación financiera de la institución, a una fecha determinada, presentando ordenadamente los valores que integran sus activos, pasivos y su patrimonio.

#### Forma de elaboración y presentación:

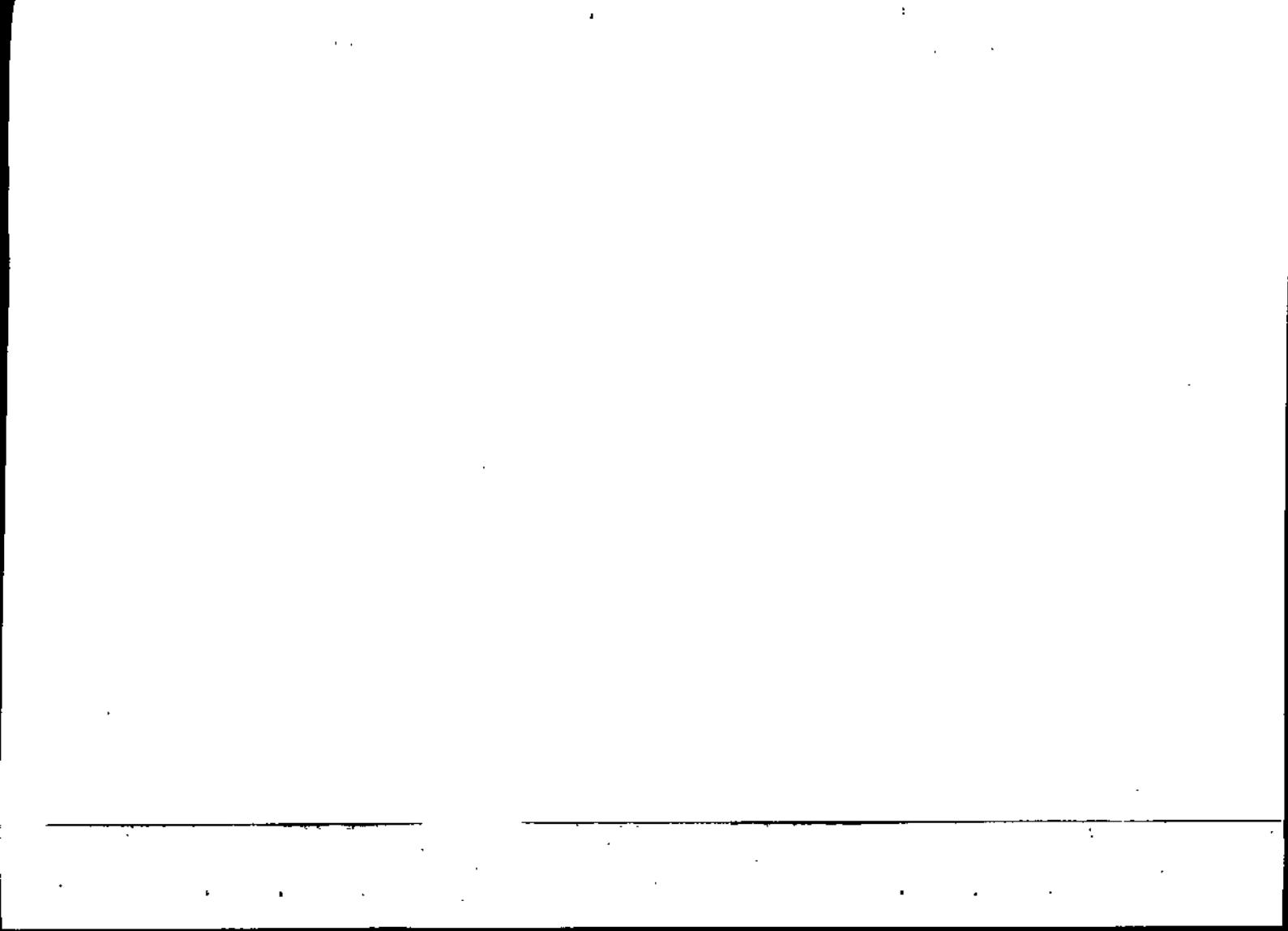
Puede elaborarse en forma creciente, que es cuando se presentan primeramente los activos disponibles o de mayor liquidez, y en ese orden de importancia, las demás cuentas. Se clasifica en forma decreciente, cuando los activos inmovilizados y fijos se presentan primero, y a continuación, observando este ordenamiento, los activos corrientes.

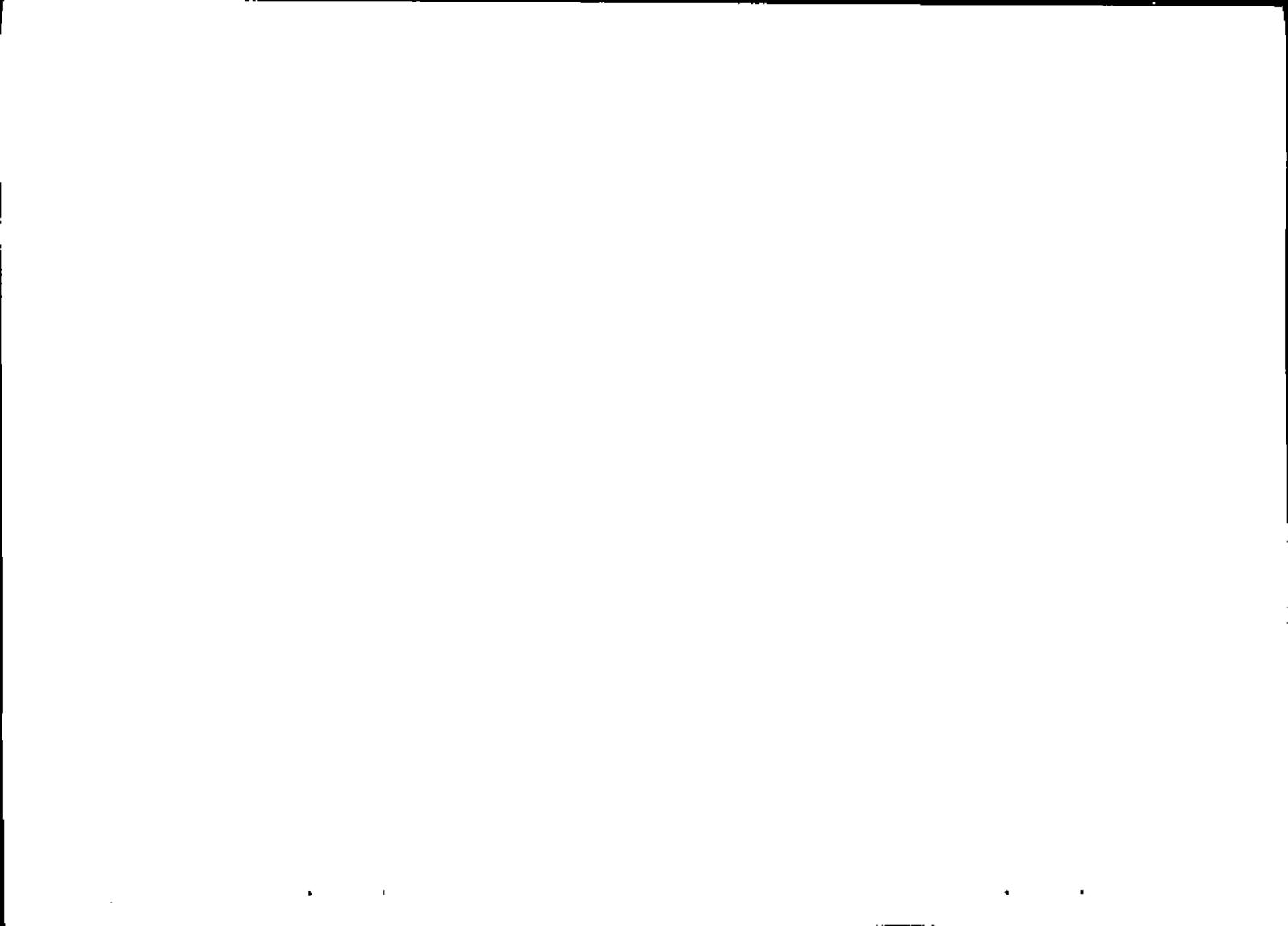
Se dice que se presentan en forma de cuenta, cuando se registran del lado izquierdo todas las cuentas que integran el activo, y del lado derecho, el pasivo, capital, reservas y superávit. Al pie y fuera del balance, se presentan del lado izquierdo las cuentas de Orden Débito, y del lado derecho, las cuentas de Orden Crédito.

La presentación en forma de reporte consiste en registrar verticalmente, tanto los derechos como las obligaciones de la institución.

#### Modelo:

A continuación se presenta un modelo de Balance de Situación General, en forma de cuenta.





**b) ESTADO DE SUPERAVIT****Definición:**

El Estado de Superávit de una institución del sector público, es un estado que presenta la información relativa al resultado de sus operaciones registradas durante un periodo determinado, reflejando el efecto económico y financiero de sus operaciones en ese periodo.

A través de este Estado, se determina tanto el superávit o déficit presupuestario, como el superávit o déficit patrimonial.

**Modelo:**

A continuación se presenta el modelo del Estado de Superávit.

ESTADO DE SUPERAVIT

Del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ de 19 \_\_\_\_  
 (Cifras en Quetzales)

	Presupuesto Aprobado	Presupuesto Ejecutado	Diferencia
<b>A. EJECUCION DEL PRESUPUESTO</b>			
<b>1. OPERACIONES FAVORABLES (INGRESOS)</b>			
Ingresos Presupuesto Corriente			
Ingresos Presupuesto de Capital			
Sub-total	Q. _____	Q. _____	Q. _____
<b>2. OPERACIONES DESFAVORABLES (GASTOS)</b>			
Egresos Presupuesto de Funcionam.			
Egresos Presupuesto de Inversion			
Egresos Presupuesto Deuda Pública			
Egresos Presupuesto de Operación			
Total	Q. _____	Q. _____	Q. _____
<b>3. SUPERAVIT PRESUPUESTARIO DEL PERIODO</b>		Q. _____	Q. _____
<b>B. EJECUCION PATRIMONIAL</b>			
<b>1. OPERACIONES FAVORABLES (INCREMENTO)</b>			
Adquisiciones de Almacén	Q. _____		
Adquisiciones de Inmuebles	Q. _____		
Servicios Personales Aplicados	Q. _____		
Servicios No Personales Aplicados	Q. _____		
Altas de Bienes	Q. _____		
Fluctuaciones Patrimoniales	Q. _____		
Otros Gastos Aplicados	Q. _____		
Ventas de Productos	Q. _____		
Tesorería Nacional	Q. _____	Q. _____	
<b>2. OPERACIONES DESFAVORABLES (DISMINUCION)</b>			
Bajas de Bienes	Q. _____		
Costos de Funcionamiento	Q. _____		
Depreciación de Bienes	Q. _____		
Costo de Ventas	Q. _____		
Fluctuaciones Patrimoniales	Q. _____		
Cuentas Incobrables	Q. _____		
Costo de Explotación	Q. _____	Q. _____	
<b>3. SUPERAVIT PATRIMONIAL DEL PERIODO</b>		Q. _____	Q. _____
<b>C. TOTAL DEL SUPERAVIT</b>			
		Q. _____	Q. _____

El infrascrito contador con No. de Registro \_\_\_\_\_ certifica que el presente estado es un fiel reflejo de las operaciones contables asentadas en los correspondientes libros y es copia textual del que aparece asentado en el libro No. \_\_\_\_\_ Autorizado con fecha \_\_\_\_\_ y que corresponde al periodo \_\_\_\_\_.

f.) Contador

Hecho por: \_\_\_\_\_ Revisado por: \_\_\_\_\_ Autorizado por: \_\_\_\_\_

## CAPITULO V

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS

El presente manual de procedimientos, se ha elaborado específicamente para la actividad de compras del Departamento Financiero de una entidad descentralizada, con el propósito fundamental de indicar cuales son los pasos a seguir en el trámite de los documentos que competen concretamente a la adquisición y control de compras y contratación de bienes y suministros.

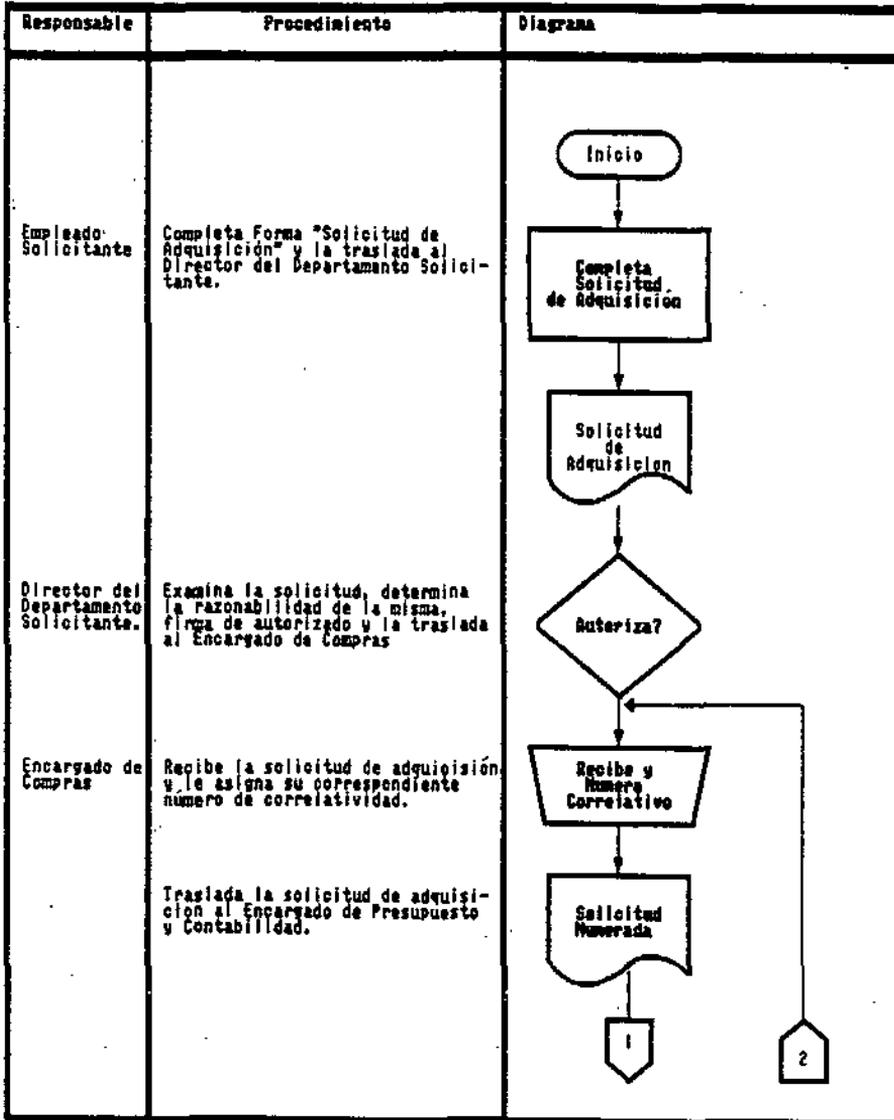
#### A. OBJETIVOS

- Proporcionar suficiente información a los empleados, para el mejor desarrollo de sus actividades y que éstas sean ejecutadas correctamente, de acuerdo con las instrucciones vigentes.
- Establecer un mejor control en el manejo y proceso de la información contenida en el manual, para optimizar la calidad en el trabajo y en el uso de los recursos humanos y materiales.
- Precisar las funciones y atribuciones de cada empleado, para deslindar responsabilidad, evitar duplicidad en las tareas y detectar omisiones.
- Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las diferentes funciones operacionales.

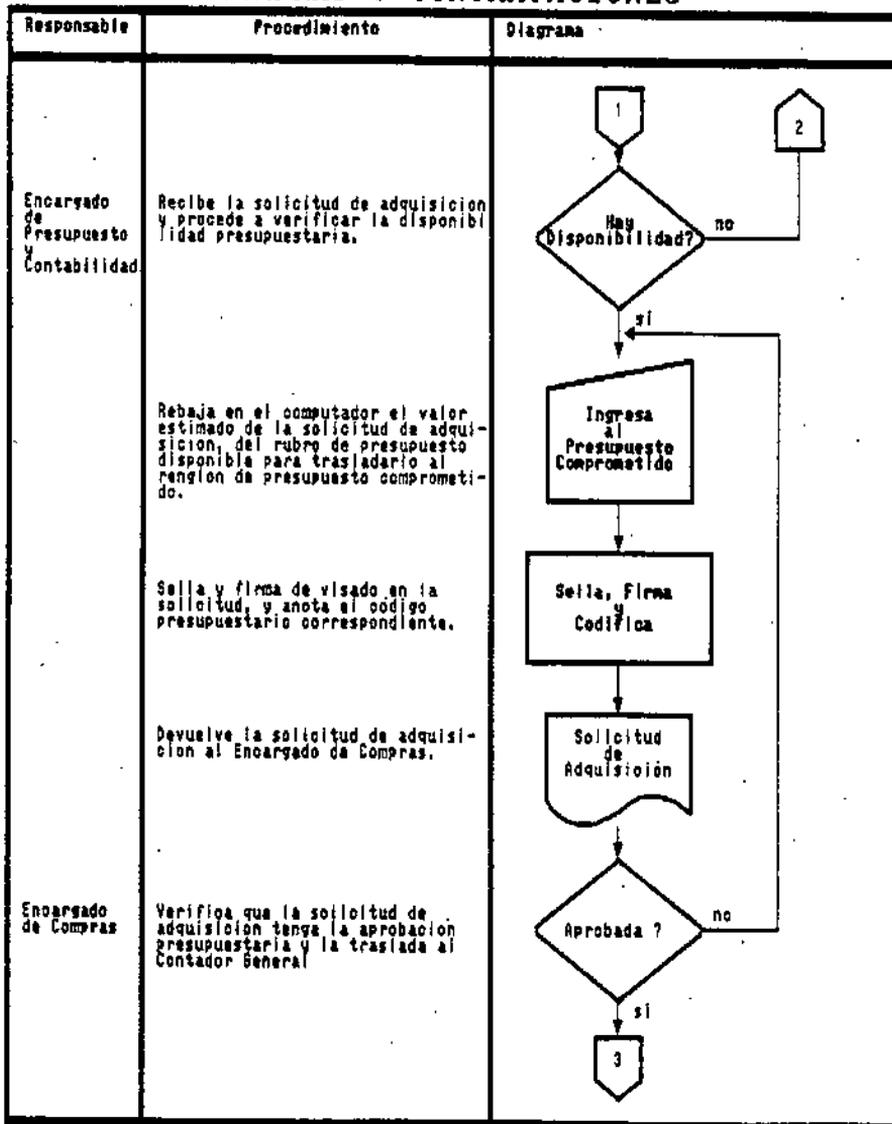
#### B. NORMAS

- El Director del Departamento Financiero deberá poseer el original de este documento. Asimismo, proporcionará una copia al encargado de compras, quien será responsable por su uso, manejo y custodia.
- El cumplimiento de las normas del manual es general, pues el cumplimiento individual de los procedimientos que cada empleado deber observar, no lo excluye del acatamiento de las normas contenidas en este documento.
- Cada empleado es responsable de notificar a su superior jerárquico cualquier irregularidad o desacuerdo con lo escrito en este manual, para llevar a cabo las modificaciones que sean necesarias para el buen funcionamiento del mismo. Deberá también, mantenerlo actualizado y devolverlo cuando se traslade a otro puesto o se retire de la institución.

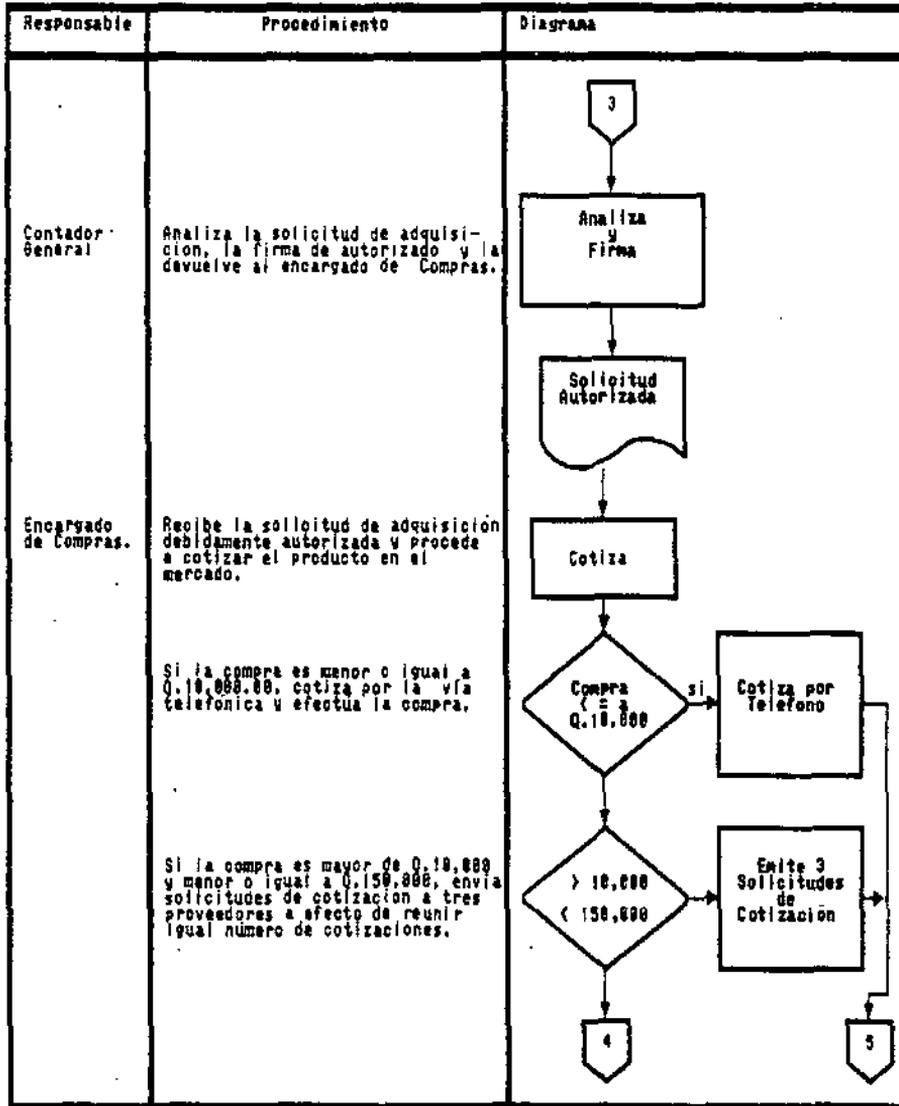
## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EFECTUAR COMPRAS Y CONTRATACIONES



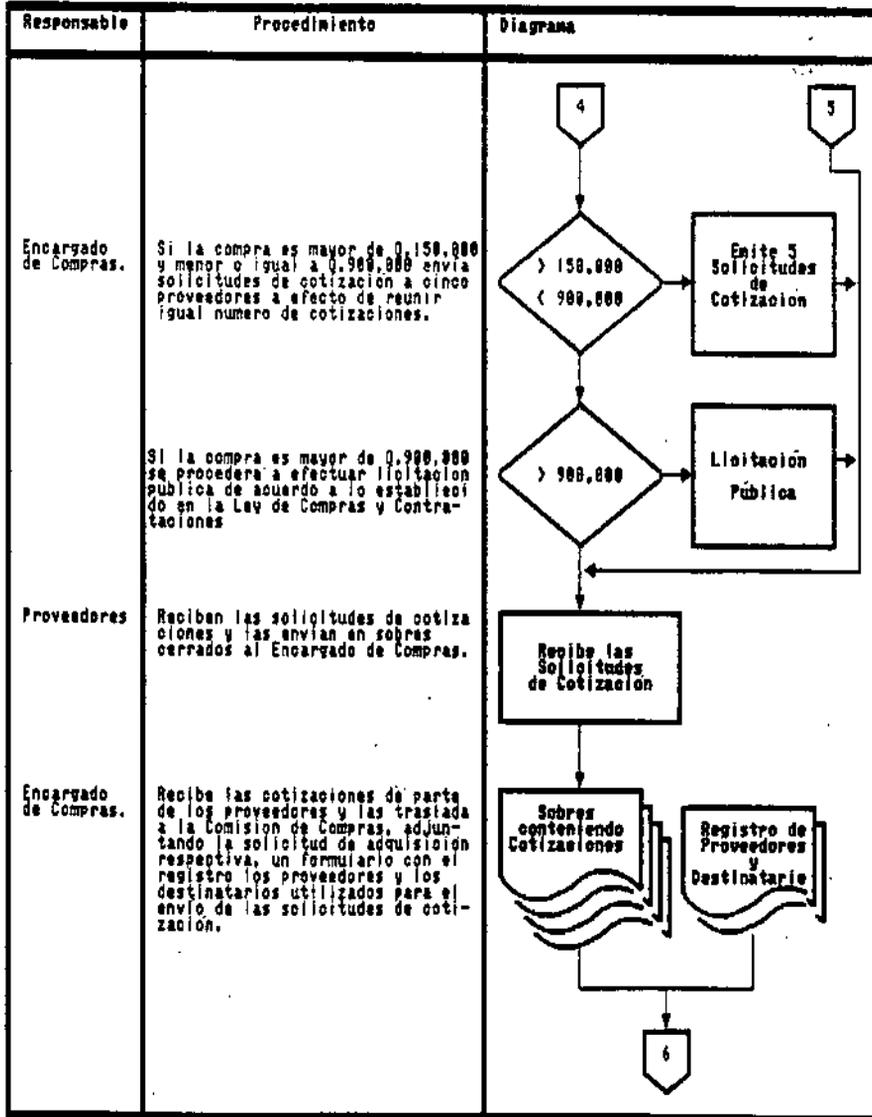
## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EFECTUAR COMPRAS Y CONTRATACIONES



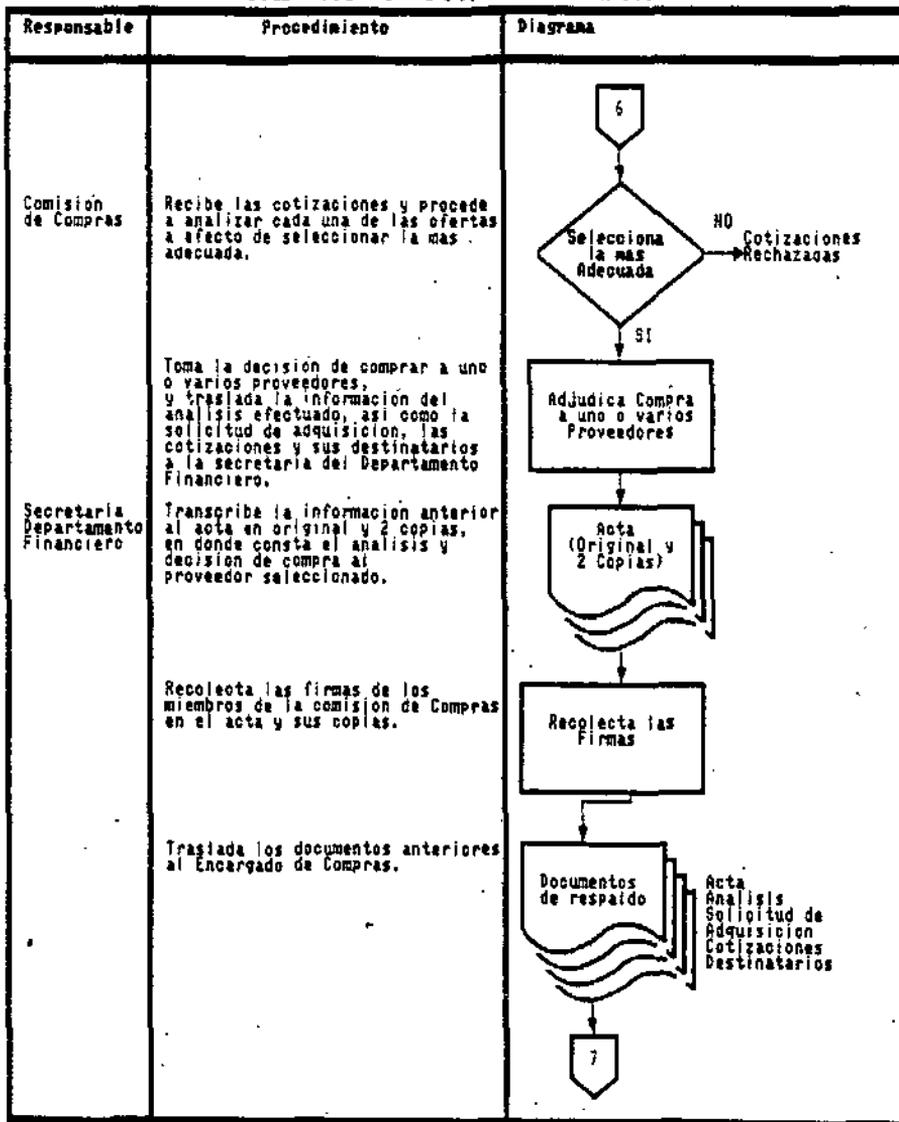
## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EFECTUAR COMPRAS Y CONTRATACIONES



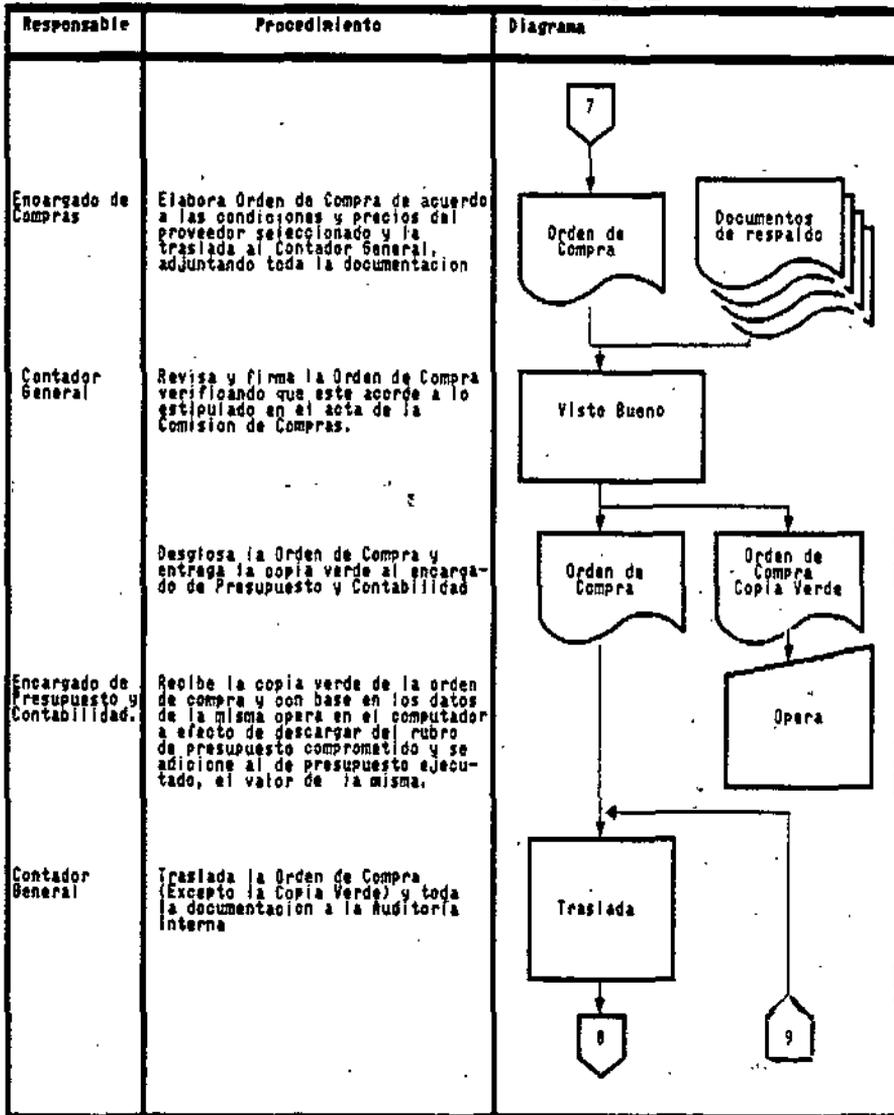
## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EFECTUAR COMPRAS Y CONTRATACIONES



## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EFECTUAR COMPRAS Y CONTRATACIONES



## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EFECTUAR COMPRAS Y CONTRATACIONES



## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EFECTUAR COMPRAS Y CONTRATACIONES

Responsable	Procedimiento	Diagrama
<b>Auditoría interna</b>	Revisa y Firma la Orden de Compra y la traslada con su documentación a la Secretaría del Departamento Financiero	<pre>           graph TD             Start{{8}} --&gt; Decision{Autoriza?}             Decision -- no --&gt; End1{{9}}             Decision -- si --&gt; Doc1[Orden de Compra y Acta]             Doc1 --&gt; Doc2[Orden de Compra (Copia Amarilla)]             Doc1 --&gt; Doc3[Orden de Compra (Copia Naranja)]             Doc3 --&gt; Wait((Espera Mercaderías))             Wait --&gt; End2{{9}}           </pre>
<b>Secretaría del Departamento Financiero</b>	Adjunta copia del acta a la original de la Orden de Compra y las traslada al Encargado de Compras Archiva el Original del acta con toda la documentación en leitz de cotizaciones y la otra copia del acta la archiva en correlativo de actas.	
<b>Encargado de Proveduría</b>	Desglosa la Orden de Compra y entrega la copia amarilla al Encargado de Compras y la Copia Naranja al Encargado de Proveduría.	

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EFECTUAR COMPRAS Y CONTRATACIONES

Responsable	Procedimiento	Diagrama
Encargado de Compras	Recibe la original de la Orden de Compra con la copia del acta y la copia amarilla de la Orden de Compra y procede a comunicarse telefónicamente con el proveedor seleccionado a efecto de ejecutar la compra.	 <pre> graph TD     Start([9]) --&gt; A[Comunica con el Proveedor]     A --&gt; B[/Orden de Compra (Original)/]     B --&gt; C[Entrega en Almacén]     C --&gt; D[Ingresar al Almacén]     D --&gt; E[/Documentos Firmados/]     E --&gt; End([10])           </pre>
Proveedor	Se presenta con el Encargado de Compras y recoge el original de la Orden de Compra	
	Entrega los productos solicitados en el almacén de Proveeduría	
Encargado de Proveeduría	Firma de recibido en el reverso de la factura y procede a ingresar la mercadería verificando previamente la cantidad y calidad del mismo, conforme la copia naranja de la Orden de Compra.	
Proveedor	Se presenta con el Encargado de Caja le entrega la Orden de Compra y la factura debidamente firmada de recibido	

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EFECTUAR COMPRAS Y CONTRATACIONES

Responsable	Procedimiento	Diagrama
Encargado de Caja	<p>Entrega "Contraseña de Pago" al proveedor indicándole la fecha en que deberá presentarse a recoger su cheque.</p> <p>Emite cheque por el valor de la factura y lo trasiada adjuntando la factura y el original de la Orden de Compra al Contador General.</p>	<pre> graph TD     1B{{1B}} --&gt; CP[Contraseña de Pago]     CP --&gt; C[Cheque]     C --&gt; RC[Revisa el Cheque]     RC --&gt; CF[Cheque Firmado]     CF --&gt; AP[Autoriza el Pago al Proveedor]     AP --&gt; 11{{11}}           </pre>
Contador General	<p>Revisa el voucher, firma el cheque de la cuenta corriente y lo devuelve al Encargado de Caja</p>	
Encargado de Caja	<p>Traslada el cheque para firma al Director del Departamento Financiero</p>	
Director del Departamento Financiero	<p>Firma el cheque y lo entrega al Encargado de Caja junto con la factura y la Orden de Compra Original</p>	

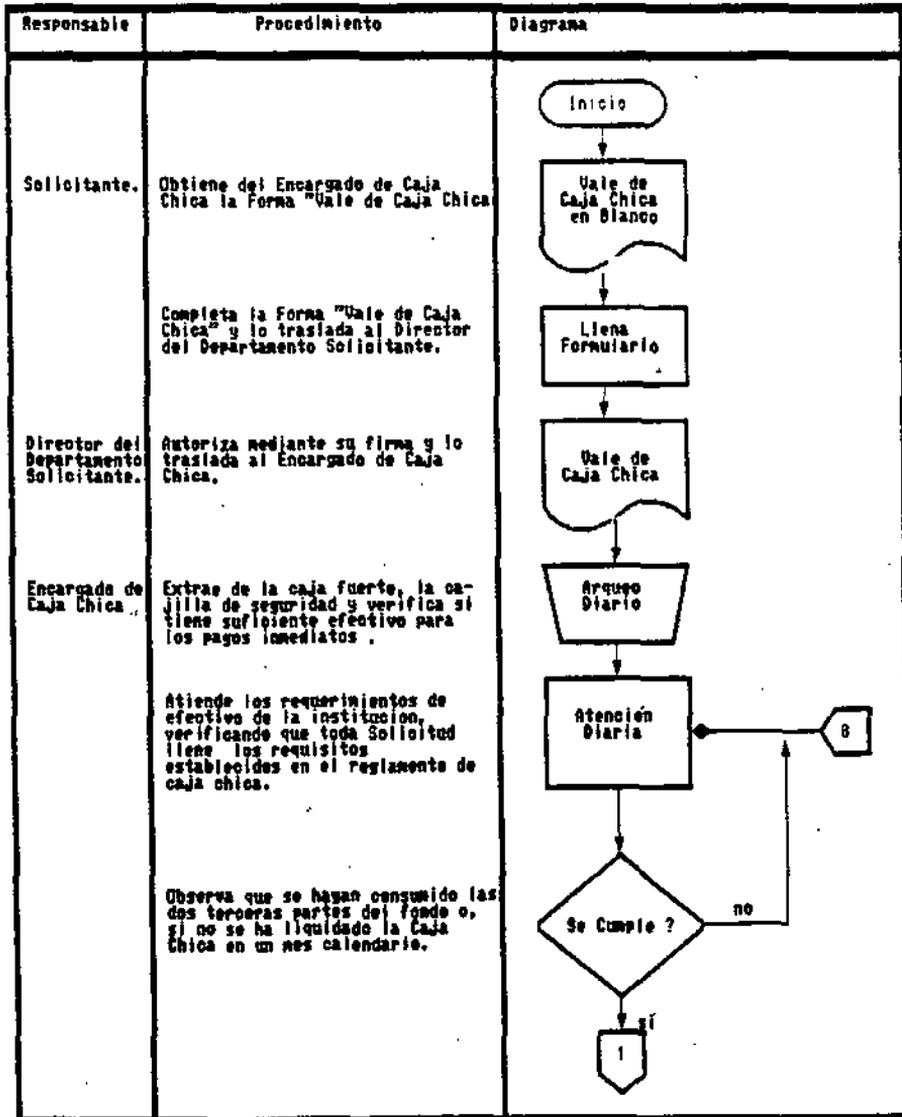
## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EFECTUAR COMPRAS Y CONTRATACIONES

Responsable	Procedimiento	Diagrama	
Encargado de Caja	<p>Recibe el cheque con el original de la orden de compra y la factura</p> <p>Archiva la Orden de Compra con la factura y el cheque y guarda este último en cajilla de seguridad mientras se presenta al proveedor a recogerlo.</p>	<pre> graph TD     Start{{11}} --&gt; ChequeDoc[Cheque]     ChequeDoc --&gt; FacturaDoc[Factura, Cheque y Orden de Compra]     FacturaDoc --- Circle((1))     Circle --&gt; ContraseñaDoc[Contraseña de Pago]     ContraseñaDoc --&gt; Verifica[Verifica y Entrega el Cheque]     Verifica --&gt; ChequeFinalDoc[Cheque]           </pre>	
Proveedor	Se presenta en la fecha indicada con el Encargado de Caja y solicita su cheque mediante la presentación de su contraseña de pago.		
Encargado de Caja	<p>Solicita su contraseña de pago al proveedor y verifica que coincida el valor de la misma con el del cheque así como el nombre del proveedor.</p> <p>Entrega el cheque al proveedor requiriéndole firma de recibido en voucher del mismo y su identificación.</p>		

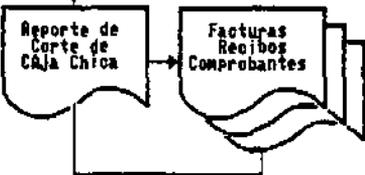
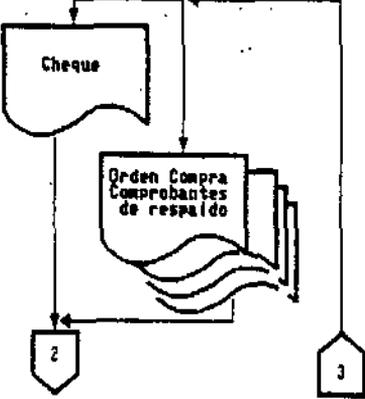
## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EFECTUAR COMPRAS Y CONTRATACIONES

Responsable	Procedimiento	Diagrama
	<p>Archiva el original de la Orden de Compra con la copia del acta de la comisión de Compras adjunta la factura y el voucher del cheque extendido.</p>	<pre> graph TD     Start((1)) --&gt; Doc[Orden de Compra y Copia del Acta]     Doc --&gt; Archiva[Archiva]     Archiva --&gt; End([Final]) </pre>

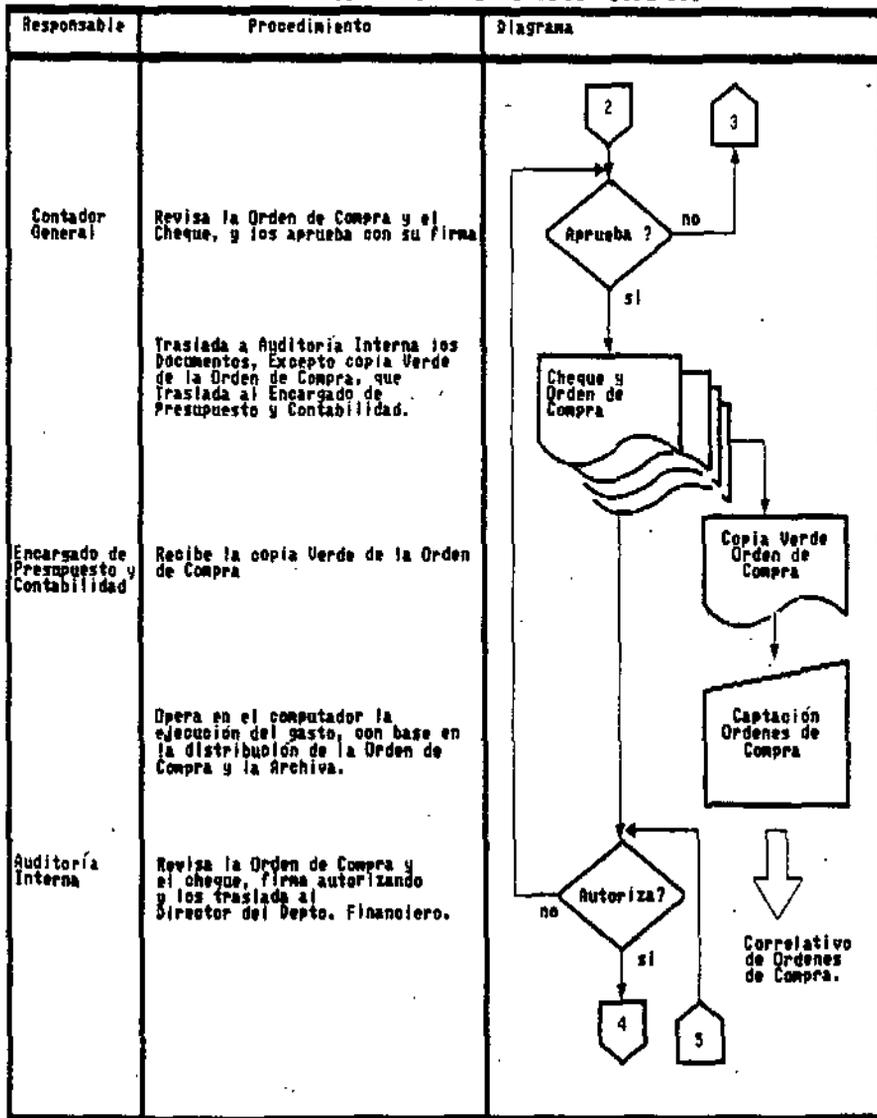
## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO DE CAJA CHICA



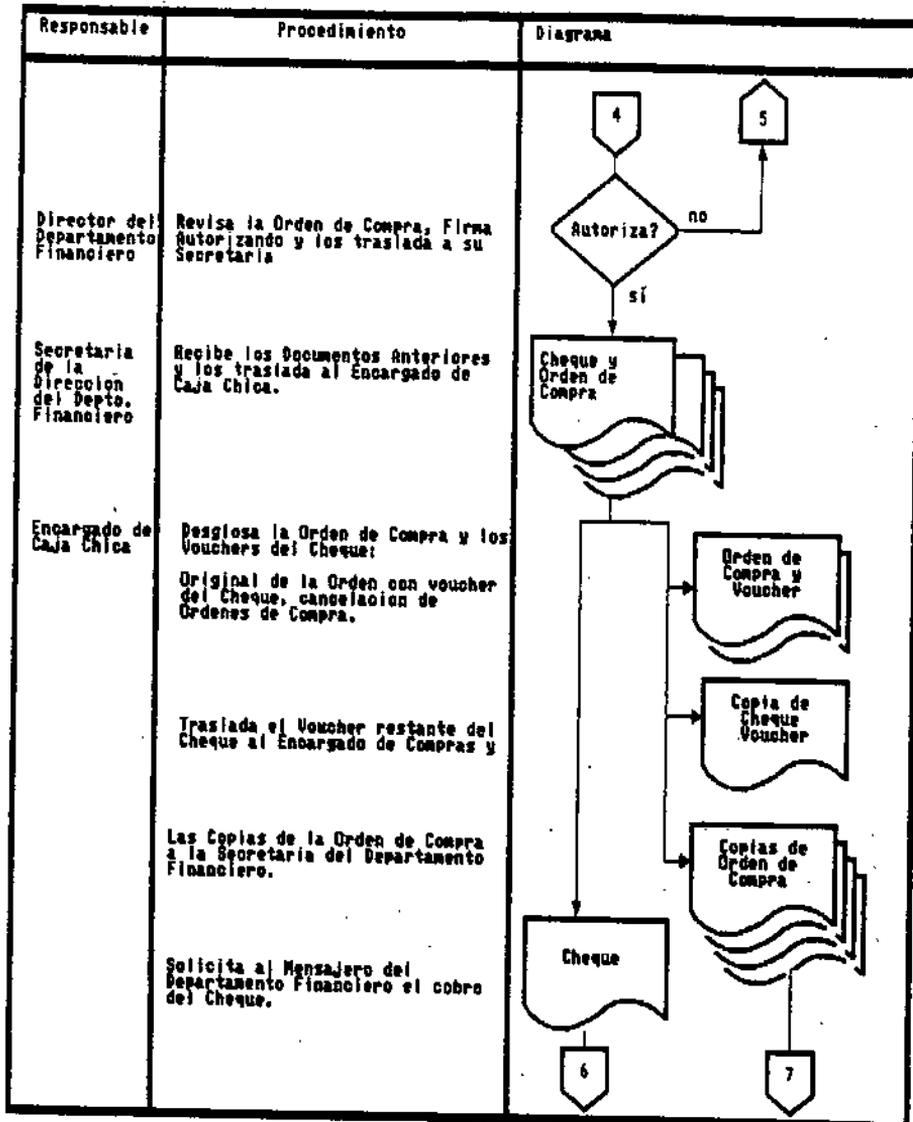
## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO DE CAJA CHICA

Responsable	Procedimiento	Diagrama
	<p>Efectúa un corte de Caja Chica elaborando reporte del mismo.</p>	
Encargado de Compras	<p>Traslada el reporte con los comprobantes debidamente separados por tipo de gasto, al Encargado de Compras.</p>	
Encargado de Compras	<p>Elabora la Orden de Compra y la traslada al Encargado de Caja para la elaboracion del cheque.</p>	
Encargado de Caja	<p>Emite Cheque de la Cuenta Corriente y lo traslada junto con la Orden de Compra y los demas documentos al Contador General.</p>	

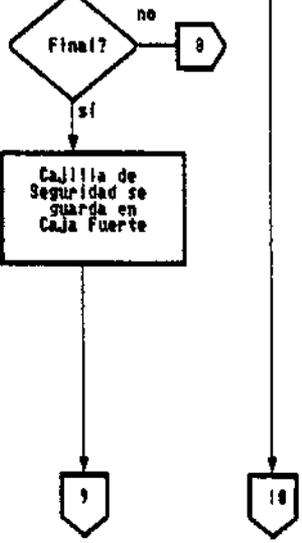
## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO DE CAJA CHICA



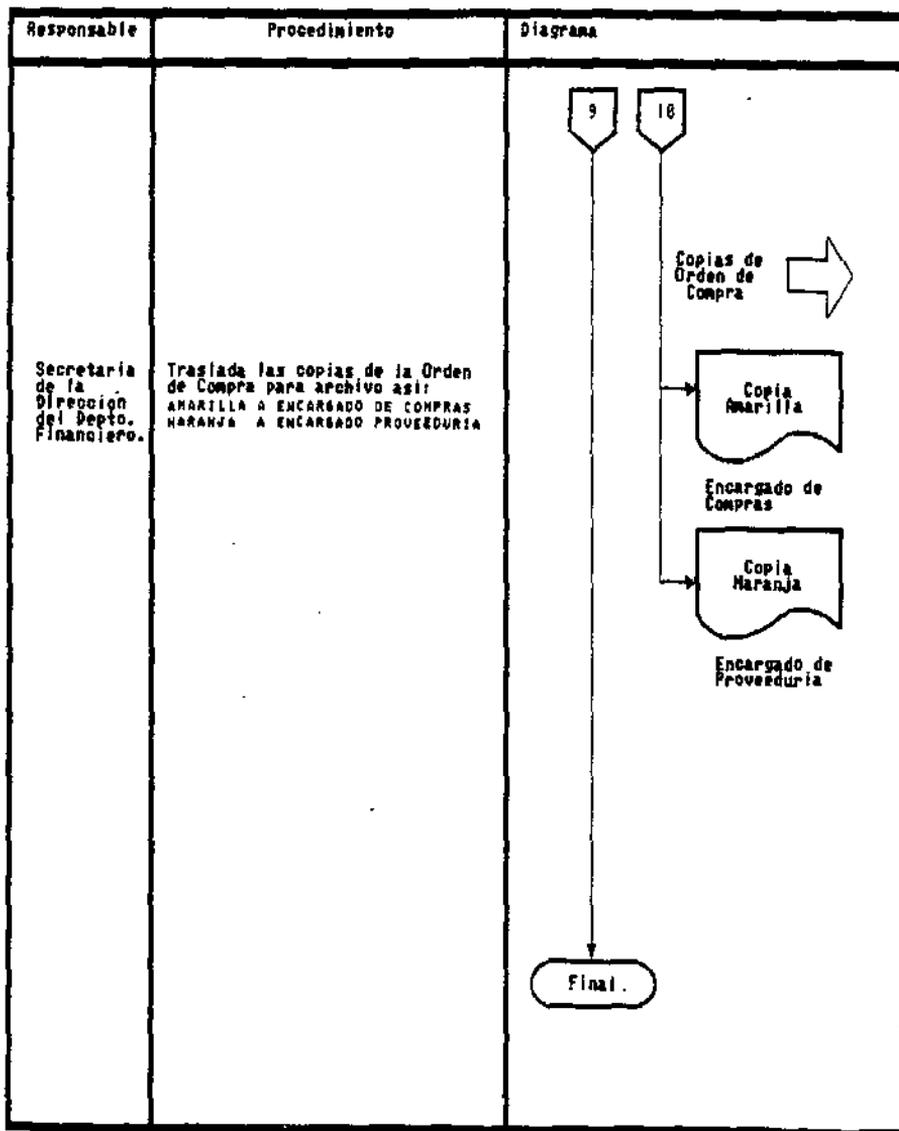
## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO DE CAJA CHICA



## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO DE CAJA CHICA

Responsable	Procedimiento	Diagrama
Mensajero del Departamento Financiero	Cobra el Cheque y entrega el efectivo al Encargado de Caja Chica.	 <pre> graph TD     6{{6}} --&gt; Cobro[Cobro]           </pre>
Encargado de Caja Chica	Recibe el Efectivo, verifica que este completo y lo guarda en la Cajilla de Seguridad.	 <pre> graph TD     Cobro --&gt; Conteo[/Conteo/]           </pre>
Encargado de Caja Chica	<p>Al Finalizar las labores del día</p> <p>Guarda la cajilla de seguridad en la Caja Fuerte del Departamento Financiero.</p>	 <pre> graph TD     Conteo --&gt; Final{Final?}     Final -- no --&gt; 8{{8}}     Final -- si --&gt; Seguridad[Cajilla de Seguridad se guarda en Caja Fuerte]     Seguridad --&gt; 9{{9}}     8 --&gt; 10{{10}}           </pre>

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO DE CAJA CHICA



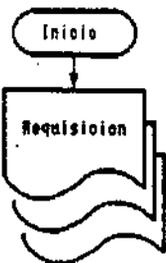
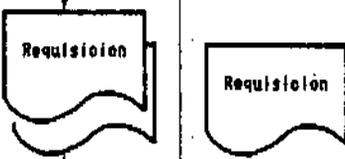
## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA INGRESOS AL ALMACEN DE PROVEEDURIA

Responsable	Procedimiento	Diagrama
Encargado de Proveeduría	<p>Observa la necesidad de comprar artículos para la Proveeduría, de acuerdo a los mínimos preestablecidos.</p> <p>Completa la forma "Solicitud de adquisición" por los artículos que se necesite comprar y la traslada al Contador General para su autorización.</p>	
Contador General	<p>Autoriza Solicitud de Adquisición y traslada a Encargado de Compras para elaborar la Orden de Compra respectiva.</p>	
Encargado de Compras	<p>Elabora la Orden de Compra y traslada la copia naranja de la misma, al Encargado de Proveeduría</p>	
Encargado de Proveeduría	<p>Recibe copia naranja de la Orden de Compra y la archiva, en espera de que le lleven los artículos solicitados en la misma.</p> <p>Al llegar los artículos, verifica coincidan con los que se indican en la Orden de Compra y los ingresa al almacén.</p>	

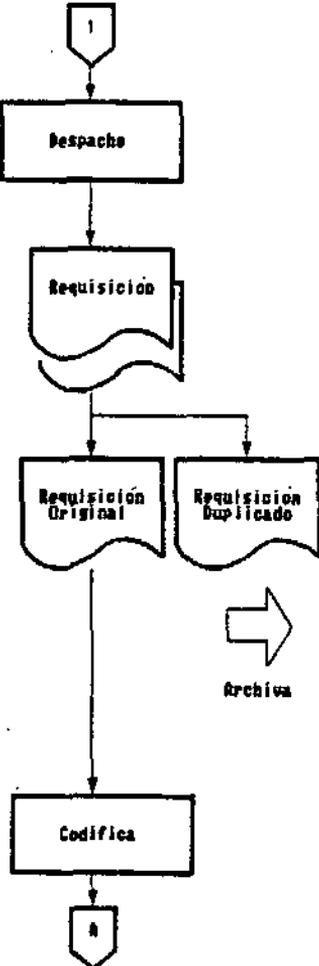
## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA INGRESOS AL ALMACEN DE PROVEEDURIA

Responsable	Procedimiento	Diagrama
Encargado de Proveduria	Codifica en la copia paranja de la Orden de Compra los articulos ingresados y la archiva.	<pre> graph TD     Start([1]) --&gt; Codifica[Codifica]     Codifica --&gt; Orden[Orden de Compra Codificada]     Orden --&gt; Archiva[Archiva]     Codifica --&gt; End([A]) </pre>

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EGRESOS DEL ALMACEN DE PROVEEDURIA

Responsable	Procedimiento	Diagrama
Departamento Solicitante	<p>Completa la forma "Requisición" con el detalle de los artículos que necesite. ORIGINAL - PROVEEDURIA DUPLICADO - CONTABILIDAD TRIPLICADO - DEPTO. SOLICITANTE</p>	
Encargado de Proveeduría	<p>Traslada al Encargado de Proveeduría el original y duplicado de la requisición y archiva el triplicado.</p>	
Encargado de Proveeduría	<p>Recibe la "Requisición" y procede a reunir los artículos solicitados según las existencias de almacén.</p> <p>Si no se tiene en existencia algún artículo, efectúa anotación en el formulario de requisición (Original y Duplicado) y lo comunica oportunamente al Depto. Solicitante.</p>	

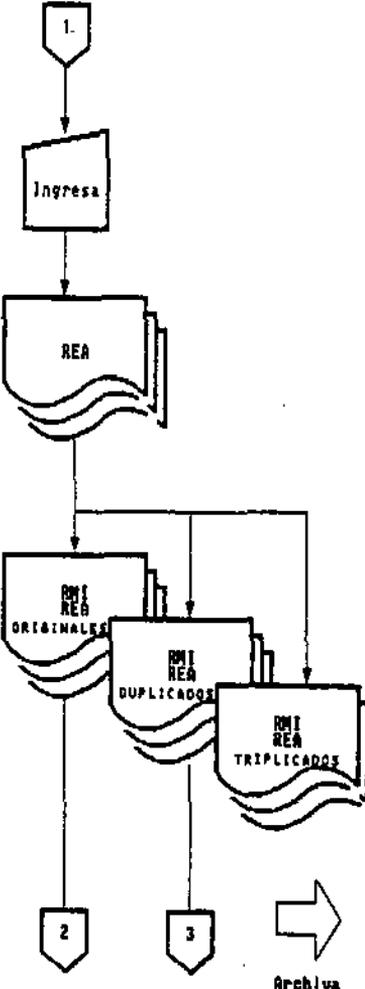
## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EGRESOS DEL ALMACEN DE PROVEEDURIA

Responsable	Procedimiento	Diagrama
<p data-bbox="161 456 287 496">Encargado de Proveduria</p>	<p data-bbox="303 456 640 560">Despacha en los días establecidos los artículos solicitados, requiriendo firma de recibido en el espacio habilitado para el efecto en el formulario de requisición (Original y Duplicado)</p> <p data-bbox="303 616 391 639">Desglosa</p> <p data-bbox="303 823 568 863">Archiva el duplicado de la requisición</p> <p data-bbox="303 1150 618 1238">Codifica cada uno de los artículos solicitados, anotando los códigos en el original del formulario respectivo, para elaborar reporte a fin de mes.</p>	 <pre> graph TD     Start([1]) --&gt; Despacho[Despacho]     Despacho --&gt; Requisicion[Requisición]     Requisicion --&gt; Original[Requisición Original]     Requisicion --&gt; Duplicado[Requisición Duplicado]     Original --&gt; Codifica[Codifica]     Duplicado --&gt; Archiva[Archiva]     Codifica --&gt; End([A])   </pre>

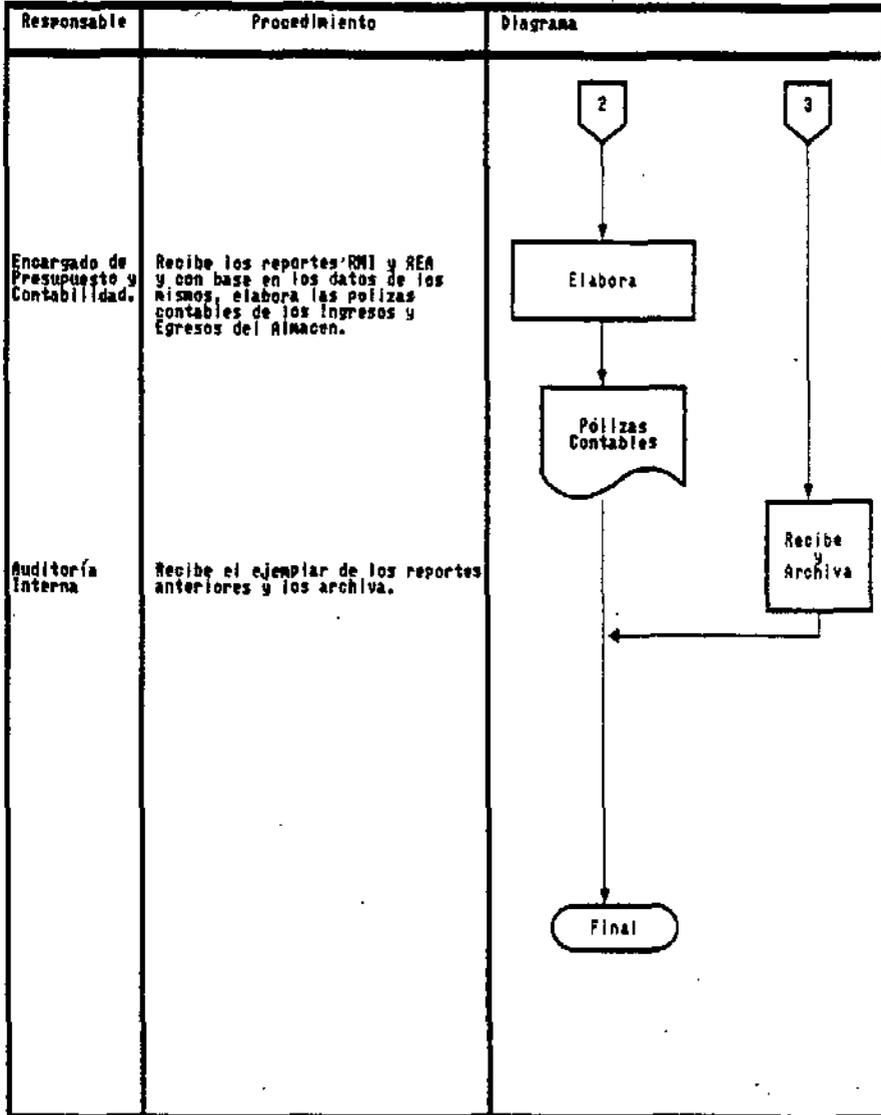
## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA ELABORACION DE REPORTES ALMACEN DE PROVEEDURIA

Responsable	Procedimiento	Diagrama
<p>Encargado de Proveduria</p>	<p>Cada fin de mes, extrae del archivo las copias naranja de las Ordenes de Compra y con base en los datos de las que se refieren a ingresos al almacen, completa el formulario RMI (Reporte Mensual de Ingresos) anotando los respectivos codigos de los articulos.</p> <p>Extrae del archivo los Originales de la Requisicion</p> <p>Con base en las Ordenes de Compra y las requisiciones, completa la forma RCP "Control de Proveduria, Totales de Control"</p>	<pre> graph TD     A{{A}} --&gt; B[Copia Naranja Orden de Compra]     B --&gt; C[Ingresa]     C --&gt; D[RMI]     D --&gt; E[Requisicion Original Codificada]     F[Extrae Archivo] --&gt; E     E --&gt; G[RCP]     G --&gt; H{{I}}   </pre>

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA ELABORACION DE REPORTES ALMACEN DE PROVEEDURIA

Responsable	Procedimiento	Diagrama
<p data-bbox="182 702 296 742">Encargado de Proveeduría</p>	<p data-bbox="321 542 655 646">Ingresa mensualmente al computador la información del movimiento de Proveeduría, empezando con la forma RCP y luego ingresa la información de la forma RMI.</p> <p data-bbox="321 702 642 790">Con base en la información ingresada al computador, elabora "Reporte de Existencias Actualizado" (REA) en tres ejemplares.</p> <p data-bbox="321 1013 648 1157">Traslada al finalizar el mes, un ejemplar del reporte mensual de Ingresos a Proveeduría y uno de existencias actualizado al Encargado de Presupuestos y Contabilidad y a Auditoría Interna respectivamente y archiva el tercer juego de reportes.</p>	 <pre> graph TD     1{{1}} --&gt; Ingresar[Ingresar]     Ingresar --&gt; REA[REA]     REA --&gt; ORIGINALES[ORIGINALES]     REA --&gt; DUPLICADOS[DUPLICADOS]     REA --&gt; TRIPPLICADOS[TRIPPLICADOS]     ORIGINALES --&gt; 2{{2}}     DUPLICADOS --&gt; 3{{3}}     TRIPPLICADOS --&gt; Archiva[Archiva]   </pre>

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA ELABORACION DE REPORTES ALMACEN DE PROVEEDURIA



## CONCLUSIONES

1. Un plan adecuado de control interno, así como su efectiva ejecución, constituye un valioso instrumento por medio del cual, el Contador Público y Auditor, aporta sus conocimientos a las entidades descentralizadas.
2. La implementación y mantenimiento de un sistema de control interno, corresponde exclusivamente a la administración; en tal sentido, la máxima autoridad de cada institución es la responsable de su cumplimiento y evaluación.
3. Como parte del sistema de control interno, la implantación de los Manuales de Procedimientos en las entidades descentralizadas, juega un papel preponderante, en vista que coadyuva a la agilización del registro de las operaciones contables, lo cual contribuye a la elaboración oportuna y confiable de la información financiera, útil para la toma de decisiones. Asimismo, minimiza la ocurrencia de errores y fraudes.
4. El sistema integrado de contabilidad gubernamental, proporciona la información financiera y patrimonial necesaria para el control de las operaciones desarrolladas por las entidades descentralizadas. Sirve como instrumento de medición de resultados de la gestión administrativa y facilita la toma de decisiones.
5. El Contador Público y Auditor, por su preparación académica, es el profesional indicado para promover la implantación de eficientes sistemas administrativos y contables en las instituciones descentralizadas del Estado.
6. Los sistemas contables y administrativos eficientes, ayudan al Contador Público y Auditor a desempeñar sus funciones de la mejor manera, ya sea que las realice como funcionario de una entidad descentralizada, o como auditor independiente, en el ejercicio de su profesión.

## RECOMENDACIONES

1. A las autoridades superiores de las entidades descentralizadas del Estado, para que implementen en su administración, un adecuado sistema de control interno, con el propósito de:
  - a) Alcanzar los objetivos principales, para los que fueron creadas.
  - b) Asegurar una eficaz y eficiente labor de sus funcionarios y empleados, optimizando así la utilización de los recursos que les han sido asignados.
  - c) Coadyuvar al registro de las operaciones contables, con lo cual se obtiene información financiera oportuna y confiable para la toma de decisiones.
  - d) Minimizar la ocurrencia de fraudes y la posibilidad de errores no intencionales.
  
2. Que como parte de ese sistema de control interno, las máximas autoridades de las entidades descentralizadas, velen por que cada departamento de su institución implante manuales de organización, normas y procedimientos, con lo cual obtendrán un mejor desempeño en sus funciones.

## BIBLIOGRAFIA

1. APARICIO GONZALEZ, RAUL ESTUARDO. La Auditoria Interna en las Entidades Descentralizadas debe realizar su verificación a posteriori. (s. e.) Guatemala. 1991.
2. DE LA FUENTE, RICARDO. Manual General de Políticas. Editorial ECASA. México, D. F. 1982.
3. DUHALDT KRAUSS, MIGUEL. Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas. Universidad Nacional Autónoma de México. 2a. Edición. (s.e.) México, D. F. 1977.
4. ESTRADA BARRENO, GLORIA PATRICIA. Sistema Integrado de Contabilidad, aplicado al Sector Público en Guatemala. (s. e.) Guatemala. 1985.
5. GOMEZ MORFIN, JOAQUIN. El Control Interno de los Negocios. Tercera Edición. Fondo de Cultura Económica. México, D. F. 1960.
6. INSTITUTO AMERICANO DE CONTADORES PUBLICOS (AICPA). SAS 1. Declaraciones sobre Normas de Auditoria. Traducción del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. (s.e.) México, D. F. 1988.
7. INSTITUTO AMERICANO DE CONTADORES PUBLICOS (AICPA). SAS 23 al 31. Declaraciones sobre Normas de Auditoria. Traducción del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. (s.e.) México, D. F. 1988.
8. MEIGS, WALTER B. Principios de Auditoria. Editorial Diana. México, D. F. 1971.

9. MINISTERIO DE FINANZAS PUBLICAS. Manual de Planificación y Programación Presupuestal del Sector Público de Guatemala. Tercera Edición. Editorial José de Pineda Ibarra. Guatemala. 1985.
10. MINISTERIO DE FINANZAS PUBLICAS. Sistema Integrado y Uniforme de Contabilidad Gubernamental. Tercera Edición. (s.e.) Guatemala. 1985
11. MONTERROSO DE LA MORA, ZOILA ISABEL. Auditoría aplicada a entidades descentralizadas. (s. e.) Guatemala, 1987.
12. OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL. Manual de Organización de la Administración Pública. Segunda Edición. Editorial Impresos Industriales. Guatemala. 1981.
13. RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUIN. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Editorial ECASA. México, D. F. 1989.
14. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Lengua Española. Vigésima Edición. Editorial Espasa-Calpe, S. A. España. 1986
15. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Facultad de Ciencias Económicas. Recopilación Mínima para elaborar una tesis profesional. Primera Edición. (s.e.) Guatemala. 1989.