

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

REORGANIZACION EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

DE UNA INSTITUCION BANCARIA

- CASO PRACTICO -

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA

DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

CLAUDIA ELIZABETH HERNANDEZ CIFUENTES

PREVIO A CONFERIRSE LE EL TITULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADEMICO DE LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 1987



3  
(1847)

## MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

| NOMBRE                                | CARGO      |
|---------------------------------------|------------|
| Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro | Decano     |
| Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo   | Secretario |
| Lic. Jorge Eduardo Soto               | Vocal I    |
| Lic. Josué Efraín Aguilar Torres      | Vocal II   |
| Lic. Víctor Hugo Recinos Salas        | Vocal III  |
| P.C. Julissa Merisof Pinelo Mechorro  | Vocal IV   |
| P.C. Miguel Angel Pzoc Morales        | Vocal V    |

## PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN GENERAL PRIVADO EN NOVIEMBRE DE 1994

| NOMBRE                           | CARGO      |
|----------------------------------|------------|
| Lic. Héctor Evilio García Méndez | Presidente |
| Lic. Josué Efraín Aguilar Torres | Secretario |
| Lic. José Joaquín Mejicanos Arce | Examinador |
| Lic. Otto René Burgos Ruiz       | Examinador |
| Lic. Francisco Sierra Jiménez    | Examinador |

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

Licenciado

Donato Monzón Villatoro  
Decano Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Ciudad.

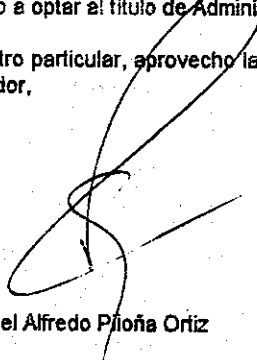
Señor Decano:

Atentamente me permito informarle que la señorita: CLAUDIA ELIZABETH HERNANDEZ CIFUENTES, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, quien se identifica con su carné universitario No. 8910480, ha concluido su trabajo de Tesis denominado: REORGANIZACION EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA INSTITUCION BANCARIA -CASO PRACTICO-.

El trabajo fue realizado conforme a la metodología propuesta en su plan de tesis y fueron aplicadas las técnicas de la investigación documental y de campo apropiadas al caso y tema seleccionado; la exposición muestra además, la experiencia práctica del estudiante en investigación aplicada y propone un Manual de Organización y uno de Normas y Procedimientos que permite hacer viable el modelo propuesto. Por lo anterior, considero que el trabajo de tesis aprobado a la estudiante Hernández Cifuentes y de asesoría designada al suscrito, han quedado concluidos.

Por tal motivo, atentamente solicito al señor Decano girar sus instrucciones a efecto de que se autorice a la señorita Hernández Cifuentes la impresión de Tesis y el análisis público, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado de licenciado.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para suscribirme del señor Decano, deferente servidor,



Gabriel Alfredo Piloña Ortiz





FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
GUATEMALA, TRES DE NOVIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y  
SIETE

Con base en el dictamen emitido por el Lic. Gabriel  
Alfredo Piloña Ortiz, quien fuera designado Asesor y la  
opinión favorable del Director de la Escuela de  
Administración de Empresas, se acepta el trabajo de Tesis  
denominado: "REORGANIZACION EN EL DEPARTAMENTO DE  
COMPRAS DE UNA INSTITUCION BANCARIA -CASO PRACTICO-", que  
para su graduación profesional presentó la estudiante  
CLAUDIA ELIZABETH HERNANDEZ CIFUENTES, autorizándose su  
impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAN A TODOS"

Lic. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO  
SECRETARIO

LIC. DONATO MONZON VILLATORO  
DECANO



## ACTO QUE DEDICO

### **A Dios**

Amigo, guía y acompañante incondicional

### **A mis padres**

Enrique y Any, por todo el amor, amistad, apoyo, esfuerzo y comprensión que han brindado en mi vida.

### **A mis hermanos**

Paul Enrique y Danny René, por toda su valiosa ayuda.

### **A mi novio**

Erik, por su amor, comprensión, apoyo, paciencia y ánimo brindado.

### **A mis abuelitos**

Luis y Haydée, por ser el apoyo y ejemplo en mi vida.



# INDICE GENERAL

---

| CONTENIDO   | PAGINA |
|---|--------|
| INTRODUCCION  | 1      |
| CAPITULO I  | 3      |
| Comportamiento de los negocios                                | 3      |
| 1.1 Evolución   | 3      |
| 1.1.1 Evolución de las estructuras informales de los negocios | 4      |
| 1.1.2 Evolución de las estructuras jerárquicas                | 4      |
| 1.2 Nuevas presiones en los negocios                          | 5      |
| 1.2.1 Tecnología  | 6      |
| 1.3 Posición de los negocios                                  | 6      |
| 1.4 El cambio   | 7      |
| 1.4.1 Paradigmas  | 7      |
| 1.4.2 La cultura institucional                                | 8      |
| 1.4.2.1 Categorías de la cultura                              | 9      |
| 1.4.2.2 Cultura y proyectos de cambio                         | 9      |
| 1.4.3 Cambios de paradigmas y cambios paradigmáticos          | 10     |
| 1.5.1 Proceso   | 12     |
| 1.5.1 Características de los procesos                         | 12     |
| CAPITULO II   | 15     |
| Situación actual del Departamento de Compras y Servicios      | 15     |
| 2.1 Antecedentes  | 15     |



| <b>CONTENIDO</b>  | <b>PAGINA</b> |
|---|---------------|
| 2.2 Estructura del Departamento   | 15            |
| 2.3 Problemas que afectan el funcionamiento del Departamento de Compras | 16            |
| 2.4 Clima organizacional  | 17            |
| 2.4.1 Políticas administrativas   | 18            |
| 2.4.1.1 Evaluación del desempeño  | 18            |
| 2.4.1.2 Horario   | 18            |
| 2.4.1.3 Salario   | 19            |
| 2.4.2 Régimen disciplinario   | 19            |
| 2.4.3 Desarrollo personal   | 19            |
| 2.4.4 Adiestramiento en servicio  | 20            |
| 2.4.5 Relaciones de liderazgo   | 20            |
| 2.4.6 Comunicación  | 20            |
| 2.4.7 Condiciones de trabajo  | 21            |
| 2.4.8 Relaciones humanas  | 21            |
| 2.4.9 Satisfacción en el trabajo  | 22            |
| 2.4.10 Motivación   | 22            |
| 2.4.11 Aportaciones especiales de los encuestados                       | 23            |
| <b>CAPITULO III</b>   | <b>25</b>     |
| Reorganización Departamento de Servicios Administrativos                | 25            |
| 3.1 Manual de Organización Departamento de Servicios Administrativos    | 27            |
| 3.1.1 Concepto  | 27            |

| <b>CONTENIDO</b>  | <b>PAGINA</b> |
|---|---------------|
| 3.1.2 Objetivos   | 27            |
| 3.1.3 Descripción general del Departamento  | 27            |
| 3.1.4 Funciones generales del Departamento  | 28            |
| 3.1.5 Estructura organizacional   | 29            |
| 3.1.6 Funciones específicas del Departamento  | 30            |
| <b>3.2 Manual de normas y procedimientos</b>  | <b>47</b>     |
| 3.2.1 Recepción y autorización de facturas de bienes y servicios                                      | 48            |
| 3.2.2 Solicitud del anticipo de gastos  | 55            |
| 3.2.3 Liquidación del anticipo de gastos  | 62            |
| 3.2.4 Control de consumo de combustible   | 68            |
| 3.2.5 Solicitud del fondo de caja chica   | 77            |
| 3.2.6 Utilización del fondo de caja chica   | 83            |
| 3.2.7 Liquidación del fondo de caja chica   | 87            |
| 3.2.8 Control de contratos de arrendamiento de agencias locales,<br>equipo del banco y pago de rentas | 93            |
| 3.2.9 Cancelación de contratos de arrendamiento de agencias locales<br>y equipo del banco             | 97            |
| 3.2.10 Reclamo de daños a vehículos asegurados  | 103           |
| 3.2.11 Cotización y compra de papelería/útiles de oficina, mobiliario<br>y equipo                     | 109           |
| 3.2.12 Solicitud de papelería/útiles de oficina   | 120           |
| 3.2.13 Apertura y actualización de tarjeta de responsabilidad de<br>mobiliario y equipo               | 132           |





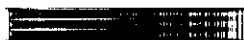
| <b>CONTENIDO</b>  | <b>PAGINA</b> |
|---|---------------|
| 3.2.14 Solicitud de cambio de llaves y chapas             | 141           |
| 3.2.15 Mensajería interna y externa                       | 145           |
| CONCLUSIONES  | 154           |
| RECOMENDACIONES   | 156           |
| ANEXO 1 Distribución física antes de la reorganización    | 163           |
| ANEXO 2 Encuesta  | 165           |
| ANEXO 3 Distribución física después de la reorganización  | 177           |
| ANEXO 4 Comunicación ascendente y descendente             | 179           |
| ANEXO 5 Formato de Reunión de Producción                  | 180           |
| ANEXO 6 Funciones del Departamento de Compras y Servicios | 181           |
| BIBLIOGRAFIA  | 198           |

# INTRODUCCION

---

La ampliación de mercados a nivel mundial, ha generado un aumento de la competencia en todas las actividades económicas, de tal manera que el mercado nacional no es competitivo internacionalmente, porque no ha sido capaz de absorber el cambio al ritmo marcado por la competencia. Algunos ejecutivos de empresas creen que al reducir sus costos podrán competir, a largo plazo, con las técnicas modernas que implica la globalización, lo cual no es cierto. Sin embargo, algunas de las empresas reconocen que ha llegado el momento de realizar cambios importantes en la forma de hacer el trabajo. Estos intentos para cambiar se han realizado en forma temporal y con resultados parciales. Para obtener una óptima calidad se deben examinar los paradigmas de los negocios y así visualizar y determinar cómo una visión estática de las operaciones empresariales puede reemplazarse por otra más dinámica, de manera que el cambio pueda convertirse en una herramienta eficiente de negocios.

Para alcanzar una eficiencia y calidad de primer orden debe enfatizarse en la reconstrucción de los procedimientos para la realización de las tareas. Las dificultades, por la falta de calidad y eficiencia en el desarrollo de las actividades diarias, son síntomas de problemas relacionados con los procesos de trabajo. Por lo anterior, en el presente trabajo, se tomó como modelo el Departamento de Compras y Servicios del banco objeto de estudio, para mejorar la calidad del trabajo y que su eficiencia sea mayor, proporcionando un mejor servicio y ventajas competitivas, tal y como lo demuestra el contenido de esta investigación. Si bien es cierto, este análisis corresponde a un caso particular, la metodología utilizada puede generalizarse y aplicarse a cualquier tipo de actividad, pues el denominador común de todos los



procesos es aumentar la eficiencia.

Para llevar a cabo el proceso de reorganización, se hizo necesario hacer énfasis en las definiciones siguientes: El Cambio y Paradigmas, ya que éstas ayudan a comprender la razón de las modificaciones realizadas. El anterior proceso implicó la realización de un análisis de la situación actual del departamento en estudio, así como los antecedentes del mismo, para lograr con ello un inventario de funciones y la visualización de la estructura del departamento. También se hizo un análisis para establecer el clima organizacional, por lo que se evaluaron siete variables.

En el capítulo primero de este documento se presenta un panorama general del comportamiento, evolución, presiones y posición de los negocios, el cambio, paradigmas y la cultura institucional.

En el capítulo dos se realiza el análisis de la situación actual del departamento en estudio, para lo cual se hace necesario conocer los antecedentes, funciones, procesos y la cultura del mismo; este capítulo es muy importante, porque sirve de base para el desarrollo de todo el trabajo de investigación.

En el tercer capítulo se presenta el resultado del análisis realizado, concluyendo con el manual de normas y procedimientos y flujogramas del área reconvertida, finalmente, las conclusiones y recomendaciones relacionadas con el trabajo de investigación.

### COMPORTAMIENTO DE LOS NEGOCIOS

#### 1.1 Evolución

Los negocios se iniciaron antes de que se escribiera la historia conocida. Se sabe que el primer motivo de los negocios fue el intercambio de bienes sobrantes, sin valor, por otros que eran útiles. Con el tiempo este intercambio fue sufriendo modificaciones por lo que surgió el comercio para obtener ganancias. Las ganancias son el motivo del intercambio y las utilidades se obtienen por la venta de un producto a un precio mayor que su costo.

Cuando un negocio inicia, los procesos, políticas y métodos son sencillos y conocidos por todos. A medida que el negocio crece, se hace necesaria la formalización de los métodos de trabajo, por lo que deben escribirse las normas y reglas para la realización de las actividades diarias y extraordinarias. Luego de superar esta etapa, los empresarios ven la necesidad de contar con personal que dirija y administre el negocio con eficiencia y eficacia, por lo que nuevamente surgen cambios en las normas, reglas y políticas administrativas.

Una organización madura cuenta con descripciones de trabajo para cada cargo; existen políticas de remuneración más o menos uniformes y un sistema para evaluar el desempeño laboral. Un crecimiento desmedido del personal y de actividades, tiende a crear controles exagerados, lo que provoca aumento de la burocracia, e impide el avance y desarrollo de la empresa dando lugar, con ello, a pérdida de tiempo, improductividad y estancamiento.

### **1.1.1 Evolución de las estructuras informales de los negocios**

"Cuando el negocio ha alcanzado un tamaño mediano, lo primero que aparece burocracia. La organización y las barreras territoriales generan problemas de comunicación y de trabajo; el cambio se torna entonces lento y la ayuda entre las unidades empresariales se hace por el papeleo y el egoísmo creciente. Cada cambio nuevo se plantea con las mejores intenciones, casi todos brindan beneficios verdaderos, no obstante, al aplicarlos como elementos adicionales a la estructura del negocio, logran complicarla posteriormente. Con el tiempo, las barreras al progreso y la creatividad serán mayores".<sup>1</sup>

Los gerentes, con el afán de evitar la burocracia, recurren a la creación de estructuras informales o a la automatización de los procesos sin llevar a cabo una sistematización de los mismos y logran con ello la realización del trabajo en forma mecánica pero con las mismas deficiencias que las estructuras manuales. Esta situación en lugar de mejorar, aumentar la productividad y la rentabilidad de la organización, tiende a bloquear y debilitar la estructura del negocio ya de por sí compleja y lenta.

### **1.1.2 Evolución de las estructuras jerárquicas**

A medida que la organización crece, la estructura orgánica de la misma aumenta, añadiendo niveles y posiciones en la administración. Se tiene la idea de que al aumentar posiciones, se incrementa la productividad y la rentabilidad de la empresa pero, por experiencias conocidas, éstas únicamente tienden a elevar los gastos administrativos, a dificultar la comunicación por la separación existente entre jefes y subordinados, y por lo tanto disminuye la colaboración y el control. Es más, cuando se debe hacer un nuevo trabajo, la actitud es crear un nuevo puesto.

---

<sup>1</sup> Daniel Morris y Joel Brandon, Reingeniería, Cómo aplicarla con éxito en los negocios, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., Sta Fe de Bogotá, Colombia, 1994, pp. 29

que se realice dicha función, promoviendo con ello la especialización. La especialización rinde enormes beneficios, pero exige un costo elevado para la obtención de resultados. Sobre la administración recae la tarea de hallar hasta qué punto puede y debe aprovecharse, con el objeto de obtener buenos resultados.

## 1.2 Nuevas presiones en los negocios

Existen diversas situaciones en el entorno socio-cultural y político que afectan a la organización, entre ellas la competencia, definida ésta como el "conjunto de los que ejercen el mismo comercio, la misma industria"<sup>2</sup>

Se ha demostrado que la competencia está influida por cinco habilidades:

1. De las nuevas compañías para entrar al mercado.
2. De los proveedores para ejercer una presión sobre los costos de los competidores en el mercado.
3. De los clientes para influir en los competidores.
4. De las alternativas para presionar el mercado.
5. Las competitivas de las compañías rivales.

El gobierno, la tecnología y la globalización son factores que influyen en los entornos, provocan cambios en el ambiente de los negocios, sectores de la economía y hasta en economías enteras. La globalización de la economía no es un simple concepto nuevo, sino la completa liberación de barreras de todo tipo para que las empresas y sus productos puedan ingresar a nuevos y más amplios mercados con el fin de garantizar el retorno de sus inversiones a corto plazo. Esto genera

<sup>2</sup> Ramón García-Pelayo Gross, Diccionario Larousse Español Moderno, Ediciones Larousse, S.A. de C.V., México D.F., 1983, pp 112.

una necesaria competencia entre empresas, incluso entre aquellas que por mucho tiempo gozaron la protección arancelaria y de beneficios extrafinancieros y productivos, subsidios y otros.

### **1.2.1 Tecnología:**

El uso intensivo e inteligente de la tecnología es un elemento de apoyo al cambio. anterior implica, de alguna forma, inversiones de mucho calibre que muchas empresas no están disposición económica o convencidas de realizar. Y es que, si lo que se desea es obtener más o menos, es necesario automatizar muchas partes del proceso. Las tareas individuales de rutina programan para que sean realizadas por medio del sistema electrónico.

Por medio de la tecnología se puede lograr la reducción de costos, de procesos mejoramiento de la calidad; por lo que en la actualidad la utilización de dicha tecnología imprescindible.

Los cambios tecnológicos para una empresa siempre son difíciles, ya que, debido a naturaleza, serán siempre nuevos y poco comprendidos. La tecnología de negocios evoluciona tan rápido que una reemplaza a otra, mucho antes de que las empresas hayan asimilado la primera; sobre todo si emplean personal técnico que no comprende en su totalidad las bondades del equipo y las necesidades del negocio.

### **1.3 Posición de los negocios**

Es el lugar que, dentro del ámbito competitivo, ocupa una organización. Las empresas actuales se ven acorraladas ante los cambios surgidos en esta época. En Guatemala y en algunos otros países latinoamericanos son pocas las organizaciones que han realizado planes formales

---

estratégicos para sacar ventaja de la situación y expandir sus mercados, la mayoría se ha limitado a quejarse ante la carencia de protección y cooperación gubernamental.

Lo anterior conlleva a que la mayoría de las organizaciones presenten reacciones proactivas, limitándose a resolver los problemas que se presentan en un momento determinado, sin tomar medidas que solucionen, anticipadamente, las situaciones adversas del futuro. Si a esto agregamos la inexistencia de procesos de trabajo definidos y cifras relacionadas con las operaciones de la empresa, resultaría imposible predecir el impacto de los proyectos de cambio esperados.

## 4 EL CAMBIO

Es el proceso por medio del cual se modifican las reglas, supuestos y actitudes relacionadas con una forma establecida para desarrollar una actividad, se busca con ello un mejoramiento significativo en la calidad y consistencia en el trabajo.

### 4.1 Paradigmas

El concepto de los paradigmas y los cambios paradigmáticos pueden ayudar a comprender la naturaleza de los cambios inesperados de los negocios. Se debe tener la suficiente capacidad de comprensión para entender que los cambios le brindarán, al propietario, mayores posibilidades de anticipar otros cambios paradigmáticos. Algunas definiciones de paradigmas son:

"Los paradigmas científicos son ejemplos aceptados de la práctica científica actual, ejemplos que combinan ley, teoría, aplicación e instrumentación y proporcionan modelos a partir de los cuales se manifiestan las tradiciones coherentes particulares de la investigación científica".<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>John Thomas S., The Structure of Scientific Revolutions, University of Chicago Press, Chicago, 1970.



La definición de Adam Smith es la siguiente: "Un conjunto compartido de suposiciones. El paradigma es la manera como percibimos el mundo. El paradigma nos explica el mundo y nos ayuda a predecir su comportamiento".<sup>4</sup>

Por último, la definición que Willis Harmon ofrece es: "La forma básica de percibir, pensar, valorar y actuar con base en una visión particular de la realidad. Un paradigma predominante rara vez se enuncia explícitamente, existe como una comprensión tácita e incuestionable que transmite a generaciones sucesivas, más por experiencia directa que por medio de la enseñanza".<sup>5</sup>

En resumen, se define que paradigma es un conjunto de reglas que establece límites e indica cómo comportarse dentro de ellos. En un sentido más amplio, puede considerarse como un modo de comportamiento humano que ayuda a comprender la contemporaneidad y predecir en cierta forma la evolución futura de ese mismo comportamiento.

#### 1.4.2 La cultura institucional

Toda institución posee una cultura, la cual da un significado de comportamiento a todas las acciones de sus empleados. La cultura subyace debajo del nivel de la política y los procedimientos escritos, y surge a partir de actitudes elementales. La cultura tiene su mayor impacto en dos áreas: las relaciones interpersonales y el cambio. El bajo nivel cultural incide negativamente en la eficiencia y a su vez provoca que las personas sean más reacias al cambio, complicando radicalmente la implementación de las nuevas tecnologías y procesos de administración. Por ello, todo método administrativo y sus nuevos enfoques deben considerar la cultura existente o fracasarán con poca facilidad.

---

<sup>4</sup> Smith Adam, Power of the Mind, Ballantine Books, New York, 1975.

<sup>5</sup> Harmon Willis, An Incomplete Guide to the Future, W.W. Norton, New York, 1970.

#### 1.4.2.1 Categorías de la cultura.

"Aún cuando no existe un consenso global, se puede citar algunos términos utilizados para describir la cultura:"<sup>6</sup>

- **Abiertas:** organizaciones en las que son comunes la alta movilidad, los niveles informales y la gerencia matricial o por equipos.
- **Formales:** se pueden oponer a las abiertas; entidades cuyos niveles rígidos interactúan poco entre ellos y existe la propensión a que las reglas sean escritas.
- **Progresiva:** una organización que quiere avanzar e intenta cosas nuevas.
- **Política:** una organización por clanes, puede ser abierta formal, pero con una administración que permite, quizá favorece, la formación de alianzas informales para tomar decisiones de negocios no por consenso, sino por fuera de los procesos formales.
- **Empresarial:** sigue el estilo de una organización política, pero sin alianzas; cada persona para sí misma; se fomenta la iniciativa que puede ser constructiva o destructiva; por lo general tiende a ser más abierta que formal.
- **Familiar:** como una cultura política, pero con alianzas más o menos permanentes; no necesitan ser verdaderas familias, aunque lo son en algunos casos".

Otras características culturales incluyen la relación entre la gerencia y los trabajadores; los sindicatos que imparten un cierto conjunto de parámetros culturales, y factores culturales nacionales.

---

<sup>6</sup> Daniel Morris y Joel Brandon, Reingeniería, Cómo aplicarla con éxito en los negocios, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., Sta Fé de Bogotá, Colombia, 1994, pp. 87

#### 1.4.2.2 Cultura y proyectos de cambio

Los proyectos de cambio, en particular en el proceso de posicionamiento de la empresa pueden adoptar, como meta, el cambio de la cultura corporativa. Aunque no es usual que la cultura básica institucional sea enteramente inapropiada para las metas de la empresa, puede darse el caso de su desconocimiento y entonces se convertirá en un serio impedimento, si el problema no es identificado.

Cuando se intentan muchos cambios en la estructura de la empresa, pero sin alterar las condiciones de fondo, es un índice, muy frecuente, que dichos cambios guardan relación con el problema cultural. Pero, si se identifica el problema, la cultura institucional puede ser cambiada con propósito, con la orientación y supervisión de un experto, lo que provocará cierta dificultad para llevar a cabo el proyecto.

Para avanzar hacia una posición más competitiva dentro del mercado, es fundamental contar con la habilidad para evaluar, comprender y cambiar las bases filosóficas de la empresa.

#### 1.4.3 Cambios de paradigmas y cambios paradigmáticos

Un cambio paradigmático es en esencia un cambio significativo en las reglas, supuestos y actitudes relacionadas con una forma establecida para desarrollar una actividad. El término se aplica también a un cambio fundamental en una tecnología para enfatizar el impacto de las nuevas capacidades de la misma. Un cambio paradigmático tiene el efecto de un nuevo comienzo; el éxito del pasado no garantiza el éxito del futuro.

Los cambios de paradigmas o los cambios paradigmáticos, son un cambio significativo de las reglas, supuestos y actitudes relacionadas con una forma establecida de efectuar o desarrollar una actividad. Cuando ocurre un cambio significativo en los negocios, los viejos paradigmas deben

cambiar y permitir nuevas opciones, de otra manera, los negocios estarían disminuyendo su posición competitiva. "En consecuencia, el futuro no puede verse a través de los paradigmas actuales. Es necesario reconocer que las ideas y técnicas exitosas del pasado pueden no ser las apropiadas para el negocio en el futuro".<sup>7</sup>

Un ejemplo de cambio paradigmático puede ser la descentralización. En reglas antiguas se requería que las actividades fueran centralizadas dentro de una organización, creando con ello la especialización y carga de trabajo en diferentes áreas. Pero se descubrió un modo diferente de tratar los problemas, que consiste en descentralizar las actividades, logrando con ello la simplificación y la eficiencia. El resultado fue un cambio paradigmático.

Existen varias limitaciones impuestas por el viejo paradigma que pueden detener el progreso de una empresa:

Uno de los mayores impedimentos para avanzar es la cultura corporativa, factor que limita y que está muy relacionado con los paradigmas. Un ejemplo de limitación cultural es la relación de la compañía y los empleados, ya que la reducción o dimensionamiento de la misma, dentro de una organización, provoca un clima de inestabilidad y por ende la pérdida de fe por parte de los empleados. Esta situación es un factor determinante en el bajo rendimiento y en su renuencia a presentar nuevas ideas.

La tecnología es el segundo impedimento importante para una operación eficiente. La aplicación de la tecnología a los problemas empresariales es muy difícil, porque los verdaderos y reales beneficios que proporciona son imposibles de determinar. El tercer impedimento para el cambio es la inestabilidad. Esto es provocado en muchas ocasiones por el cambio constante de

---

Daniel Morris y Joel Brandon, Reingeniería, cómo aplicarla con éxito en los negocios, Mc Graw Hill, Bogotá Colombia, 1994.

gerentes o de los propietarios de la empresa. Esta situación restringe el intento para establecer esfuerzos a largo plazo.

Los aspectos finales que impiden el cambio son tiempo y compromiso. Muy pocos directivos toman conciencia de la importante vinculación que el personal de la empresa debe tener en procesos de cambio, ya que consideran esto como un desperdicio de recursos y, por lo mismo, existe un compromiso de su parte en la ejecución de las actividades planificadas en el proceso de cambio.

## **1.5. PROCESO**

"Es la secuencia de actividades diseñadas específicamente para resolver un problema particular".<sup>9</sup>

Al rediseñar un proceso importante en la empresa, es inevitable que afecte a toda la empresa y se produzca un cambio global. Los trabajos simples pasan a ser multidimensionales, las unidades pequeñas se transforman en equipos, el exceso de mandos medios se reduce y la pirámide administrativa se aplanada.

La característica más común de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie; muchos oficios y tareas que antes se consideraban distintos se integran en uno sólo.

### **1.5.1 Características de los procesos**

- Se combinan varios trabajos para formar uno solo. Existe una ausencia del concepto de línea de ensamblaje, es decir, tareas que anteriormente eran distintas ahora se comprimen en una sola.

---

<sup>9</sup> Boletín Ejecutivo, INAP, No. 14 noviembre de 1995. Reingeniería: Herramienta para la modernización institucional pp 6.

- El personal toma decisiones. Se elimina la necesidad de acudir a una jerarquía superior para la toma de decisiones. En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Los trabajadores mismos realizan ahora aquella parte del oficio que antes ejecutaban los gerentes.
- Los pasos en el proceso se realizan en un orden natural. Los procesos son liberados de una secuencia lineal y es la precedencia natural del trabajo la que dicta el orden de ejecución, obteniéndose como beneficio inmediato una mayor velocidad. En los procesos rediseñados se puede explotar la precedencia natural del trabajo en lugar de la artificialmente impuesta por una secuencia lineal. Con esto se logra acelerar el proceso en dos formas: muchas tareas son ejecutadas simultáneamente y se reduce el tiempo transcurrido entre los primeros pasos y los últimos de un proceso.
- Los procesos tienen múltiples versiones. Para cada problema particular se generan varias alternativas de solución, con el fin de determinar cual es la más apropiada. Se elimina la estandarización. Los procesos tradicionales tenían por objeto suministrar producción masiva para un mercado masivo. Para hacer frente a las demandas del ambiente contemporáneo, son necesarias múltiples versiones de un mismo proceso, cada una sintonizada con los requisitos de diversos mercados, situaciones e insumos. Además, estos procesos tienen que ofrecer las mismas economías de escala que se derivan de la producción masiva. Un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.
- El trabajo se realiza donde tiene el mayor sentido. Se elimina la especialización, logrando con ello la desburocratización, agilidad en el proceso, la dependencia y una reducción en los costos de operación.

- Se reducen los chequeos y controles. La reingeniería aplica controles proactivos con el objeto de retrasar el punto en el cual el abuso es detectado o por medio de examinar patrones agregados en lugar de instancias individuales. Se reducen las verificaciones y controles. La clase de trabajo que no agrega valor y que se minimiza en los procesos rediseñados es el de verificación y control. Es decir, se hace uso de controles, solamente hasta donde se justifican económicamente. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, se incluyen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados.
- El arreglo o ajuste se minimiza. Los ajustes se minimizan por medio de la reducción del número de puntos de contacto externo que tiene un proceso, de este modo se reduce la posibilidad de que se reciban datos inconsistentes requiriendo reconciliación.
- Un gerente de caso proporciona un solo punto de contacto. La responsabilidad del servicio al cliente queda asignada completamente a una sola persona, sin embargo ésta debe contar con el apoyo de toda la organización.
- Prevalecen las operaciones híbridas centralizadas/descentralizadas. La información tecnológica permite, cada vez más, que las empresas operen como si sus unidades individuales fueran completamente autónomas. La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Boletín Ejecutivo, INAP, No. 14 noviembre de 1995. Reingeniería: Herramienta para la modernización institucional pp 6.

## PITULO II

---

### SITUACION ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y SERVICIOS

#### Antecedentes

Con fecha 19 de abril de 1972 la Junta Directiva del Banco, acordó la creación del departamento de Compras y Servicios. Se designó al Asistente de Gerencia del área administrativa para la coordinación y control de las actividades y a cinco auxiliares para la ejecución y apoyo del mismo. Al transcurrir tres años, el movimiento y las tareas dentro del departamento de compras se incrementaron de manera considerable, por lo que a instancia del Asistente de Gerencia, se integraron seis auxiliares más. En el transcurso del año de 1980 se presentó un crecimiento inesperado de agencias en el banco, por lo que el departamento de compras, nuevamente, cambió su estructura y a partir de la misma ya se efectuaron cambios en ella, por lo que a la fecha se considera obsoleta.

En la actualidad el Departamento no cuenta con un manual administrativo, que sirva de guía en la realización de las actividades de los empleados.

#### Estructura del Departamento

El Departamento de compras y servicios, está sujeto a una Asistencia de Gerencia, a la cual dependen directamente: Una secretaria, 9 auxiliares (8 auxiliares de compras y uno encargado de proveeduría, quien a su vez, tiene a cargo dos auxiliares), Jefe del departamento de Servicios, con el siguiente personal a su cargo: Una secretaria, un



encargado de encuademación (dependen tres auxiliares), tres recepcionistas, un encargado de la fotocopidora, un coordinador de servicios (dependen ocho mensajeros y nueve conserjes) y un encargado de archivo (dependen dos auxiliares), ver gráfica No. 1.

### **2.3 Problemas que afectan el funcionamiento del Departamento de Compras**

Las condiciones están dadas para que en el departamento de compras se coordinen, supervisen y ejecuten las políticas de compras y servicios directamente, sin la participación directa de cada uno de los jefes de departamentos y/o agencias.

Las actividades como control de costos, control de ejecución presupuestaria, entre otros, se encuentran centralizadas, porque por su naturaleza, estas actividades se desarrollan dentro del departamento de contabilidad, lo cual conviene a los intereses de la entidad.

De acuerdo a la observación y la encuesta realizada (ver anexo 2) se determinó que existe exceso de personal secretarial, asignado a los niveles de mando medio. No obstante las actividades pueden ser ejecutadas por personas de ambos sexos.

Se detectó exceso de mandos medios, ya que se encuentran seis jefes para quince subalternos (sin incluir mensajería), lo que da una proporción de 2.5 subalternos por cada mando medio.

Existen divisiones físicas que no parecen ajustarse a las necesidades; y otras son innecesarias (Ver anexo 1).

Se observa una alta dependencia entre subalternos y mandos medios, hacia el Asistente de Gerencia.

El Departamento de Compras no cuenta con equipo adecuado para realizar los análisis correspondientes para la compra de equipo, suministros y mobiliario; muchas compras no se ajustan a las necesidades y políticas de la institución.

En proveeduría se estableció lo siguiente: Derivado de la no cercanía del almacén de Proveeduría, la supervisión de esta área se realiza indirectamente. El espacio físico está mal utilizado, ya que se almacenan productos innecesarios y obsoletos, y existen espacios sin utilizar en las estanterías. Las formas valorizadas no se encuentran protegidas, tanto del medio ambiente como en aspectos de seguridad, por el acceso ausente de control interno. Los productos no se encuentran debidamente identificados en las góndolas para la búsqueda y localización inmediata. Debido a que no ha existido capacitación en los distintos puestos de trabajo, el grado y desarrollo del personal es limitado, el recurso humano está desaprovechado. La seguridad se ha confiado totalmente al personal del almacén; no existe un control dual de seguridad ni supervisión que garantice la integridad y confiabilidad de las existencias. El material de empaque utilizado para los envíos de los productos a las dependencias y agencias posee un costo muy elevado, no se ha evaluado sustituirlo por otros medios o formas.

## **2.4 Clima organizacional**

La metodología utilizada para establecer el clima organizacional, consistió en la observación y recopilación de datos por medio de una encuesta (ver anexo 2). Se utilizó como muestra las siguientes unidades operativas dentro del Departamento de Compras y

Servicios: Asistencia de gerencia del departamento, departamento de servicios: centro de reproducción de documentos, mantenimiento y reparaciones, encuadernación, microfilm, recepción y archivo, Unidad de compras: cotizaciones, centro de costos, proveeduría, emisión de cheques, control de gastos.

Las variables que se estudiaron, mostraron los siguientes resultados:

## **2.4.1 Políticas administrativas**

### **2.4.1.1 Evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño sólo se lleva a cabo para el personal de nuevo ingreso, a quien se le practica una evaluación técnica después de dos meses de ingreso y ésta muestra parte de los resultados para la confirmación en el puesto.

### **2.4.1.2 Horario**

Existe tendencia a retrasarse en el horario de entrada, derivado de la costumbre que, anteriormente, permitía al empleado acumular como máximo 60 minutos de entradas tardías al mes, sin que esto implicara amonestación alguna.

No se respeta el tiempo establecido para almorzar, los empleados argumentan que la mayor parte del tiempo lo pierden esperando ser atendidos por quien les vende sus alimentos para posteriormente desplazarse hacia el comedor para ingerirlos.

Las actividades ordinarias las concluyen en horario extraordinario. Los sistemas y procesos utilizados para la generación de los informes del área, son elaborados manual y

mecánicamente en algunos casos, situación que no permite concluir en horario ordinario dichas actividades.

#### **2.4.1.3 Salario**

Respecto al personal con más de dos años de servicio, existe insatisfacción porque la remuneración que actualmente reciben, no les permite cubrir sus necesidades individuales; (a decir de los entrevistados, según la encuesta del anexo 2, pregunta 2 y 3). Muchos consideran que debido al tiempo de servicio, éste debería ser superior.

El salario percibido por el personal con menos de dos años de servicio, a pesar de que no existe diferencia en las actividades que realiza respecto del otro grupo, es inferior; por esta razón, también existe inconformidad en este grupo.

#### **2.4.2 Régimen disciplinario**

Reconocen los empleados que el régimen disciplinario es débil; es más, a la fecha de la entrevista, no conocen el reglamento interno. Las instrucciones disciplinarias no se transmiten por escrito ni se les da el seguimiento adecuado.

#### **2.4.3 Desarrollo personal**

Algunos manifiestan que existe cierta limitación para el desarrollo personal, razón por la cual los empleados continúan en los mismos puestos de trabajo por mucho tiempo. Consideran que las oportunidades de ascenso están sujetas al apoyo que puedan obtener de algunos funcionarios. La superación académica observada es producto de estudios universitarios por propio esfuerzo.

#### **2.4.4 Adiestramiento en servicio**

La selección del personal para que participe en los cursos, generalmente es influenciada por determinadas preferencias; muchos cursos no son acordes a las funciones del área de trabajo y tampoco se le da seguimiento a su aplicación. No han sido identificadas las necesidades de capacitación y actualización en esta área.

#### **2.4.5 Relaciones de liderazgo**

La investigación trató de establecer el grado de seguridad, confianza y respeto que los subordinados tienen por su jefe y la influencia que éste ostenta para que se desarrollen con disposición y entusiasmo las metas del grupo, con acciones como: dirigir, guiar, coordinar, integrar, etc. El resultado que se estableció es que el tipo de liderazgo es autocrático. Es manifiesto el alto grado de dirección del líder, lo cual representa una participación mínima o nula en la planificación y control por parte de los subordinados; existe centralización del poder y la responsabilidad; se utiliza una sola vía de comunicación que es la descendente, mantiene la jerarquía, es autoritario, controla, define tareas y fomenta la dependencia.

#### **2.4.6 Comunicación**

En este aspecto, en el Departamento en estudio, se determinó que en forma descendente es adecuada, buena, comedida y oportuna de acuerdo a las circunstancias.

La horizontal es adecuada, sin embargo, está dividida por situaciones personales. Por otro lado, la informal se da en todos los niveles, en forma constante y en la mayoría de casos muy efectiva.

Las reuniones de producción, no existen, aunque los empleados reconocen que deberían realizarse constantemente.

#### **2.4.7 Condiciones de trabajo**

La iluminación, es deficiente, ya que para 150 metros cuadrados, únicamente cuenta con 9 lámparas de neón 2 x 40 watts cool light. Existe una inadecuada distribución, en cuanto al mobiliario y equipo los cuales necesitan reubicación. A pesar de contar con el equipo de cómputo necesario, el personal no ha logrado aprovechar al máximo estas herramientas, ya que no poseen los conocimientos, ni la capacitación adecuada para el manejo de los mismos.

#### **2.4.8 Relaciones humanas**

Las relaciones intragrupal e intergrupales relacionadas con el trabajo, se manifiestan esporádicamente. En reuniones sociales y deportivas las relaciones humanas son de amistad y cordialidad pero con muchas limitantes; las actividades que se realizan, en su mayoría, no se identifican con la institución.

#### **2.4.9 Satisfacción en el trabajo**

En la investigación de campo realizada, se manifestó que sí se sienten integrados a la Institución, sin embargo sus actitudes denotan lo contrario, ya que éstas van de acuerdo a los intereses y conveniencias personales, por ejemplo, se aprovechan de lo flexible del horario porque les facilita continuar con sus estudios universitarios y cuando obtienen el grado académico, se retiran de la Institución, buscando un mejor salario.

Se detectó un alto nivel de identificación con el cargo, sin embargo, no existe identificación con las actividades, ya que para realizarlas, los entrevistados consideran que no se utilizan sus conocimientos técnicos; las tareas son rutinarias, lo cual provoca, en algunos casos, conformismo.

#### **2.4.10 Motivación**

Los factores motivadores, teóricamente abarcan los logros, reconocimientos, trabajo desafiante, progreso, crecimiento en el trabajo. En la Institución investigada, éstos, en términos generales, son escasos; la rutina de las actividades, entre otras causas, ha provocado actitudes de conformismo y reducción de la iniciativa individual, para la búsqueda de oportunidades dentro de la institución. Adicionalmente no se les reconoce los logros alcanzados; aunque en forma verbal y esporádicamente, sí se reconoce el esfuerzo realizado.

Los factores de estabilidad laboral, tales como: seguridad en el puesto, salario, políticas, administración de la organización; el resultado de la encuesta evidencia que sí existen; sin embargo, la comunicación informal la debilita.

#### **2.4.11 Aportaciones especiales de los encuestados**

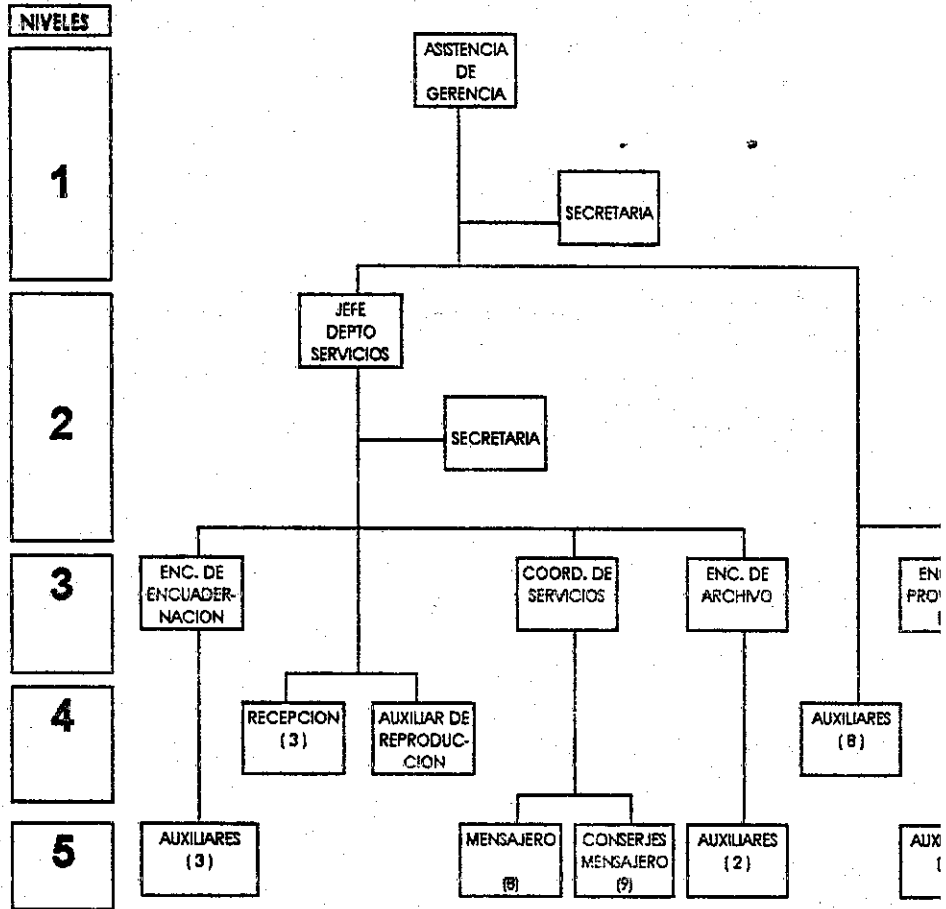
Las sugerencias que los empleados presentaron en la encuesta realizada son las siguientes:

- Reubicar al personal que atiende al público situándolo en lugares de fácil acceso, en donde brinden una rápida atención al usuario.
- Automatizar los procesos, puesto que el equipo de cómputo está subutilizado.
- Mejorar los sistemas de comunicación.
- Asignar cubículos individuales de trabajo para el aprovechamiento del espacio físico.
- Revisar las funciones y atribuciones de cada puesto, distribuirías con equidad, documentarlas y comunicarlas oportunamente.
- Mejorar los sistemas de seguridad física.



GRAFICA No. 1

**ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ACTUAL**  
**DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y SERVICIOS**



FUENTE: Depto. de Compras y Servicios, Institución Bancaria

**REORGANIZACIÓN DEL**

**DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

El marco teórico conceptual, así como los resultados del diagnóstico realizado en la institución bancaria seleccionada, permiten visualizar que el Departamento de Compras puede alcanzar la eficiencia y eficacia, calidad y excelencia en su quehacer cotidiano. Por lo anteriormente dicho es necesario reorganizarla, rediseñar su estructura organizacional y sus procesos, para alcanzar el rendimiento deseado, requerido por la institución.

En este capítulo se sugiere un modelo de reorganización que pretende desburocratizar las actividades internas, aumentar la productividad, eficiencia y rentabilidad de la empresa, sin perder el orden y el control interno. También, reubicar a las personas en los puestos que realmente les corresponde, y distribuir las actividades en forma equitativa. Por último, definir patrones de producción semanal, mensual y anual, con metas cualitativas y cuantitativas de corto, mediano y largo plazo.

Con tal objetivo, a continuación se presenta el modelo de reorganización el cual comprende un Manual de Organización en el que se definen las funciones reales que deberá ejecutar este departamento, su organigrama y las descripciones de los puestos administrativos y un Manual de Normas y Procedimientos en el que se describen los principales procesos, los responsables de su ejecución, las actividades y su correspondiente flujograma.

**MANUAL DE ORGANIZACION**

**DEPARTAMENTO DE  
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

### **3.1 MANUAL DE ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

---

#### **3.1.1 CONCEPTO:**

El manual de Organización del Departamento de Servicios Administrativos, es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre la estructura organizacional, las funciones generales y específicas de todos y cada uno de los puestos de trabajo asignados al mismo.

#### **3.1.2 OBJETIVOS:**

- Proporcionar a cada usuario una visión global del Departamento, un conocimiento completo de su papel dentro del banco y un medio para perfeccionar su formación profesional, en orden de las actividades que tiene que ejecutar.
- Facilitar el conocimiento de la estructura y valoración de puestos, que integra el Departamento de Servicios Administrativos.

#### **3.1.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL DEPARTAMENTO:**

El Departamento de Servicios Administrativos es responsable de atender oportunamente y en forma exclusiva a los departamentos, unidades y agencias del banco, en cuanto las solicitudes de mobiliario/equipo, papelería/útiles, mantenimiento e

instalaciones. Asimismo, realiza compras especiales; coordina la limpieza de oficinas centrales, y el recorrido de la mensajería interna y externa.

Dentro de la estructura organizacional del banco, deber estar ubicada en la Subgerencia Administrativa, dependiendo directamente de ésta.

### **3.1.4 FUNCIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO:**

- Cotizar y comprar suministros de mantenimiento, mobiliario/equipo y papelería/útiles de oficina.
- Controlar el trámite de líneas telefónicas, ante GUATEL.
- Controlar suscripciones diversas.
- Atender oportuna y en forma exclusiva, los requerimientos presentados por departamentos, unidades y agencias del banco, del suministro de papelería/útiles, mobiliario/equipo, mantenimiento e instalaciones.
- Controlar la proveeduría de papelería y útiles de oficina utilizados por los departamentos, unidades y agencias del banco.
- Atender a los proveedores de suministros, mobiliario/equipo, papelería/útiles, mantenimiento e instalaciones.
- Coordinar conjuntamente con Auditoría Interna la realización periódica de inventarios de proveeduría.
- Controlar y revisar oportunamente los contratos de arrendamiento de locales y equipo, pago de contratos de mantenimiento, agua, luz, teléfono y envío de telegramas.

- Recibir, registrar, administrar, custodiar y controlar los bienes y servicios adquiridos, así como su destino.
- Elaborar informes comparativos de precios de proveedores por tipo de producto y/o servicio.
- Participar en sesiones de Comité, de Compras de Bienes y Servicios.
- Realizar compras especiales requeridas por las unidades, departamentos y agencias del Banco.

### **3.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:**

Para el desarrollo de las funciones generales y la obtención de los resultados esperados por la administración, es necesario que el Departamento de Servicios Administrativos se apoye en los puestos de trabajo que se describen a continuación: (ver gráfica No. 2)

1. Jefe del Departamento
2. Asistente del Departamento
3. Auxiliar Proveduría
4. Auxiliar de control de pagos
5. Mensajeros internos, externos y bodeguero

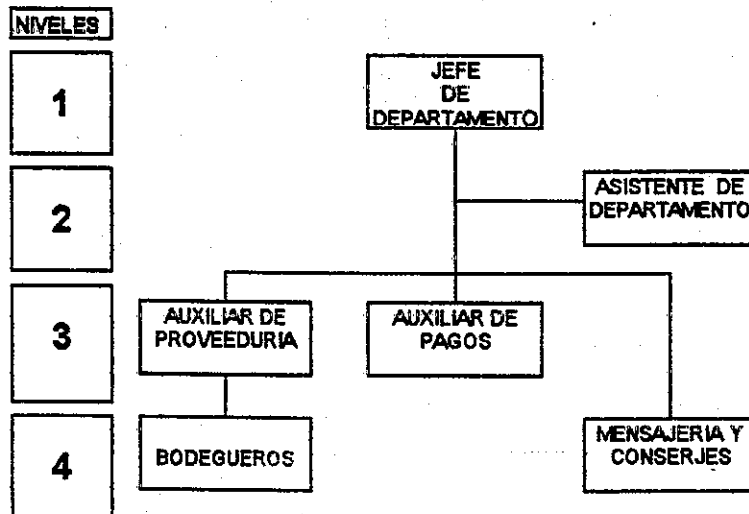
Para lograr funcionalidad en la comunicación, supervisión, coordinación y ejecución de actividades, el Departamento de Servicios Administrativos deber presentar cuatro niveles jerárquicos en su estructura administrativa, los cuales se describen en la gráfica No. 2.

### 3.1.6 FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL DEPARTAMENTO

De acuerdo a las funciones que competen al Departamento de Servicios Administrativos, es necesario disponer del apoyo de los puestos de trabajo descritos en el punto anterior. Las funciones específicas se detallan en las Descripciones de Puestos, los cuales se presentan conforme a los puestos identificados como necesarios y suficientes en el Departamento reorganizado.

GRAFICA No. 2

### NUEVA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS



FUENTE: Elaboración propia

## DEFINICIÓN DEL PUESTO DE JEFE DEL DEPARTAMENTO

---

### IDENTIFICACIÓN:

- a. UNIDAD ADMINISTRATIVA: Servicios Administrativos
- b. TÍTULO DEL PUESTO: Jefe del Departamento de Servicios Administrativos
- c. JEFE INMEDIATO: Subgerente Administrativo
- d. JEFE SUPERIOR: Gerente General
- e. SUBALTERNOS: 1 Asistente  
2 Auxiliares

### DESCRIPCIÓN:

#### Naturaleza:

Planificar, coordinar, controlar y supervisar el correcto desarrollo de las actividades del departamento a su cargo, velando por el cumplimiento de las normas establecidas y el logro de los objetivos esperados por la administración del banco.

#### b. Funciones:

1. Coordinar, controlar y supervisar las actividades realizadas por el personal a su cargo.
2. Atender a los distintos departamentos, unidades y agencias del banco, en forma exclusiva.
3. Atender consultas de las diferentes dependencias del banco y proveedores.
4. Promocionar los servicios de su Departamento en las distintas dependencias del banco, desde su puesto de trabajo.
5. Avalar con su firma todos los documentos, emitidos en su Departamento.



6. Promover, coordinar, colaborar y participar en las reuniones sistemáticas, de producción de su Departamento.
7. Revisar y marginar para su atención, la correspondencia inherente a su Departamento.
8. Realizar y coordinar el calendario de vacaciones del personal a su cargo.
9. Coordinar la realización de los inventarios periódicos de proveeduría.
10. Participar en la tema de compras de mobiliario y equipo, servicios y otros, que soliciten los departamentos, unidades y agencias del banco.
11. Elaborar y presentar a la Subgerencia Administrativa, informes de las actividades correspondientes a su Departamento, tales como:
  - 11.1 Gastos de proveeduría.
  - 11.2 Gastos de eventos especiales.
  - 11.3 Despachos a las dependencias del banco.
  - 11.4 Requerimientos atendidos en departamentos, unidades y agencias, respecto a mantenimiento e instalaciones.
12. Colaborar con su jefe inmediato superior, a fin de que fluya y se ejecute la información estratégica de doble vía.
13. Coordinar, promover y promocionar la apertura de cuentas de depósitos con los proveedores, a fin de acreditar los pagos en cuenta.
14. Mantener colaboración y comunicación estrecha con su equipo de trabajo.
15. Cualquier otra función inherente a la actividad de Suministros y Mantenimiento, y a la categoría de su puesto.

c. **Responsabilidades:**

1. Proponer, negociar y cumplir las metas cualitativas y cuantitativas de su departamento, en función de los objetivos de la administración del banco.
2. Supervisar el trabajo de sus subalternos.
3. Avalar con su firma los pagos a proveedores.
4. Mantener en buen estado el mobiliario y equipo a su cargo.
5. Autorizar la compra de bienes y servicios hasta por un valor de Q.5,000.00.

**III. ESPECIFICACIÓN:**

**Educación:**

- Pénsum cerrado en Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín.

**Experiencia:**

- 2 años en dirección de personal
- Uso de computadora personal

**Habilidades y destrezas:**

- Don de mando y toma de decisiones
- Iniciativa personal
- Facilidad de expresión y amplio desenvolvimiento en su ambiente de trabajo.
- Capacidad analítica, creatividad e iniciativa

## DEFINICIÓN DEL PUESTO DE ASISTENTE DEL DEPARTAMENTO

---

### **I. IDENTIFICACIÓN:**

- a. UNIDAD ADMINISTRATIVA: Servicios Administrativos
- b. TÍTULO DEL PUESTO: Asistente del Departamento de Servicios Administrativos
- c. JEFE INMEDIATO: Jefe del Departamento
- d. JEFE SUPERIOR: Subgerente Administrativo
- e. SUBALTERNOS: Ninguno

### **II. DESCRIPCIÓN:**

#### **a. Naturaleza:**

Asistir en todo momento al jefe del Departamento, de acuerdo a las funciones y atribuciones que éste le asigne y relevarlo en caso de ausencia temporal.

#### **b. Funciones:**

1. Ejecutar los programas de mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones y equipo del banco.
2. Coordinar con los conserjes la limpieza de las instalaciones del banco.
3. Recibir y enviar para reparación el equipo en malas condiciones.
4. Elaborar y enviar a la gasolinera los vales de consumo de combustible por vehículo.
5. Controlar y pagar el consumo de agua, luz y teléfonos del banco.
6. Elaborar reporte de consumo de combustible por vehículo.
7. Elaborar reporte de reparaciones y mantenimiento de vehículos.
8. Establecer metas cuantitativas y cualitativas de los mensajeros, internos y externos.

9. Cualquier función inherente a la actividad de servicios administrativos y a la categoría de su puesto, que le asigne el jefe del departamento.

**Responsabilidades:**

1. Atender en el momento oportuno los requerimientos de los departamentos, unidades y agencias del banco.
2. Mantener en buen estado el mobiliario y equipo a su cargo.
3. Custodiar temporalmente el mobiliario y equipo.
4. Firmar vales por consumo de combustible, en ausencia del jefe del departamento.

**II. ESPECIFICACIÓN:**

**Educación:**

- Título del nivel medio: secretaria, perito contador o bachiller.

**Experiencia:**

- Un año en puesto similar
- Uso de computadora personal

**Habilidades y destrezas:**

- Toma de decisiones
- Facilidad de comprensión en instrucciones verbales y/o escritas
- Relaciones humanas
- Capacidad analítica, creatividad e iniciativa

## DEFINICIÓN DEL PUESTO DE AUXILIAR DE PROVEEDURIA

---

### **I. IDENTIFICACIÓN:**

- a. UNIDAD ADMINISTRATIVA: Servicios Administrativos
- b. TÍTULO DEL PUESTO: Auxiliar de Proveduría
- c. JEFE INMEDIATO: Jefe del Departamento
- d. JEFE SUPERIOR: Subgerente Administrativo
- e. SUBALTERNOS: 2 Bodegueros

### **II. DESCRIPCIÓN:**

#### **a. Naturaleza:**

Atender pedidos de papelería y útiles de oficina y actualizar la base de datos.

#### **b. Funciones:**

1. Recibir, revisar, clasificar, procesar y archivar los pedidos de papelería y útiles.
2. Archivar los acuses de recibo de papelería y útiles de departamentos, unidades y agencias del banco.
3. Ingresar a la base de datos de proveeduría, los acuses de recibo de papelería y útiles.
4. Realizar cotizaciones y compra de suministros, mobiliario y equipo.
5. Recibir, revisar y clasificar facturas de mobiliario y equipo que requieren orden de compra.
6. Preparar liquidaciones de compras de mobiliario/equipo, papelería/útiles y su traslado al departamento de contabilidad.

7. Cotizar las formas pre-impresas utilizadas en el banco.
8. Ingresar los acuses de recibo de papelería y útiles de departamentos, unidades y agencias del banco.
9. Realizar cotizaciones y compra de mobiliario/equipo y papelería/útiles de oficina.
10. Actualizar en la computadora, el inventario de mobiliario y equipo, almacenado en bodegas del banco.
11. Elaborar reportes del movimiento de la proveeduría, ingresos y egresos.
12. Realizar el cuadro contable del movimiento de la proveeduría.
13. Elaborar reportes detallados de compra de mobiliario y equipo.
14. Realizar el inventario de la proveeduría, en coordinación con auditoría interna.
15. Cualquier función inherente a la actividad de servicios administrativos y a la categoría de su puesto, que le asigne el jefe del Departamento.

**c. Responsabilidades:**

1. Actualizar la base de datos de la proveeduría.
2. Mantener en buen estado el mobiliario y equipo a su cargo.
3. Cumplir el calendario de recepción y despacho de pedidos en papelería y útiles.

4. Velar porque las existencias de artículos satisfaga las necesidades del banco.

5. Velar porque las existencias físicas de artículos, en proveeduría, cuadren con los registros contables.

**III. ESPECIFICACIÓN:**

**Educación:**

- Título a nivel medio de perito contador.

**Experiencia:**

- Control de inventarios
- Uso de computadora personal

**Habilidades y destrezas:**

- Inicialiva
- Facilidad para comprender instrucciones verbales y/o escritas
- Relaciones humanas
- Facilidad para redactar documentos

## DEFINICIÓN DEL PUESTO DE AUXILIAR CONTROL DE PAGOS

---

### **IDENTIFICACIÓN:**

- a. UNIDAD ADMINISTRATIVA: Servicios Administrativos
- b. TÍTULO DEL PUESTO: Auxiliar Control de Pagos
- c. JEFE INMEDIATO: Jefe del Departamento
- d. JEFE SUPERIOR: Subgerente Administrativo
- e. SUBALTERNOS: Ninguno

### **DESCRIPCIÓN:**

#### **Naturaleza:**

Apoyar al Departamento de servicios administrativos, en las funciones asignadas por el jefe.

#### **Funciones:**

1. Recibir, registrar y trasladar las facturas al departamento de contabilidad, para la emisión de cheques de gerencia.
2. Atender en forma personal y telefónica a los distintos proveedores y personal del banco, referente a pagos que se realicen.
3. Realizar el control, actualización y depuración de archivos del Departamento.
4. Administrar y liquidar el fondo de caja chica.
5. Elaborar, recibir, distribuir y archivar la correspondencia interna y externa del Departamento.
6. Atender las llamadas telefónicas del Departamento.



7. Realizar la compra de líneas telefónicas para agencias locales y departamentales.
8. Actualizar el directorio de líneas telefónicas directas y extensiones de los departamentos, unidades y agencias del banco.
9. Emitir reporte detallado de compras de bienes y servicios.
10. Preparar los documentos de respaldo para el depósito de telegramas, a favor de la Dirección de Rentas Internas en Correos y Telégrafos.
11. Verificar la vigencia de contratos de mantenimiento, arrendamientos y servicios.
12. Realizar el control del pago de pólizas de seguro, en vehículos del banco.
13. Elaborar informe para la Aseguradora, de los reclamos por daños y perjuicios a vehículos del banco.
14. Preparar los documentos de respaldo para el pago del Impuesto de Circulación de Vehículos del banco.
15. Realizar gestiones para la impresión de tarjetas de presentación de funcionarios del banco.
16. Preparar la documentación de respaldo para el pago de suscripciones diversas del banco.
17. Preparar los documentos, de las frecuencias de radio que utiliza el banco, para el pago al Banco de Guatemala.
18. Elaborar ingresos varios por venta de mobiliario y equipo obsoleto.
19. Preparar los documentos de respaldo para el pago por suscripciones del diario oficial y el apartado postal del banco.

20. Cualquier función inherente a la actividad de servicios administrativos y a la categoría de su puesto, que le asigne el jefe del Departamento.

**c. Responsabilidades:**

1. Mantener en buen estado el mobiliario y equipo a su cargo.
2. Cumplir con las funciones asignadas.
3. Preparar en el momento oportuno los documentos de respaldo, para el pago de los servicios y/o adquisición de bienes.
4. Administrar la caja chica asignada.

**III. ESPECIFICACIÓN:**

**Educación:**

- Título a nivel medio de perito contador o secretaria.

**Experiencia:**

- Un año en puesto similar

**Habilidades y destrezas:**

- Iniciativa
- Facilidad para comprender instrucciones verbales y/o escritas.
- Facilidad para expresarse y redacción de documentos.
- Relaciones humanas

## DEFINICIÓN DEL PUESTO DE MENSAJERO INTERNO Y EXTERNO

---

### **I. IDENTIFICACIÓN:**

- a. UNIDAD ADMINISTRATIVA: Servicios Administrativos
- b. TÍTULO DEL PUESTO: Mensajero interno y externo
- c. JEFE INMEDIATO: Asistente del Departamento
- d. JEFE SUPERIOR: Jefe del Departamento
- e. SUBALTERNOS: Ninguno

### **II. DESCRIPCIÓN:**

#### **a. Naturaleza:**

Apoyar al Departamento de servicios administrativos, en las funciones de mensajería.

#### **b. Funciones:**

1. Recibir y distribuir la correspondencia que se origina dentro de los departamentos, unidades, agencias y oficinas centrales.
2. Abrir las bolsas de correspondencia enviadas por agencias y distribuir las.
3. Embolsar correspondencia para enviar a las agencias.
4. Cualquier otra función inherente a la actividad de Servicios Administrativos y a la categoría de su puesto, que le asigne su jefe inmediato.

#### **c. Responsabilidades:**

1. Distribuir oportunamente la correspondencia interna y externa del banco.

2. Mantener en buen estado el mobiliario y equipo a su cargo.
3. Cumplir las metas cualitativas y cuantitativas establecidas por su jefe inmediato.
4. Cumplir con las funciones asignadas.

## **II. ESPECIFICACIÓN:**

### **Educación:**

- Estudios hasta tercero básico

### **Experiencia:**

- No indispensable

### **Habilidades y destrezas:**

- Iniciativa
- Facilidad para comprender instrucciones verbales y/o escritas
- Relaciones humanas

## DEFINICIÓN DEL PUESTO DE BODEGUERO

---

### **I. IDENTIFICACIÓN:**

- a. UNIDAD ADMINISTRATIVA: Servicios Administrativos
- b. TÍTULO DEL PUESTO: Bodeguero
- c. JEFE INMEDIATO: Auxiliar de Proveedora
- d. JEFE SUPERIOR: Jefe del Departamento
- e. SUBALTERNOS: Ninguno

### **II. DESCRIPCIÓN:**

#### **a. Naturaleza:**

Apoyar al Departamento de Servicios Administrativos, en las funciones de preparación y despacho de papelería y útiles de oficina.

#### **b. Funciones:**

1. Preparar y despachar los pedidos de papelería y útiles de oficina.
2. Recibir las remesas de papelería y útiles de oficina.
3. Colocar y ordenar en las estanterías, la papelería y útiles de oficina.
4. Confrontar el formulario de Pedido de Papelería y Útiles de Oficina, contra el despacho físico.
5. Efectuar inventario físico preliminar de la proveeduría.
6. Efectuar inventario físico de proveeduría para el cierre de operaciones.
7. Cualquier otra función inherente a la actividad de servicios administrativos y a la categoría de su puesto, que le asigne su jefe inmediato.

**c. Responsabilidades:**

1. Cumplir con el calendario de despacho de los pedidos de papelería y útiles de oficina de agencias y oficinas centrales.
2. Verificar que los productos despachados coincidan con lo solicitado.
3. Verificar que las guías del transporte privado coincidan con la cantidad de paquetes entregados.
4. Mantener en buen estado el mobiliario y equipo a su cargo.
5. Cumplir con las funciones asignadas por su jefe inmediato.

**III. ESPECIFICACIÓN:**

**Educación:**

- Estudios hasta tercero básico

**Experiencia:**

- No indispensable

**Habilidades y destrezas:**

- Facilidad para comprender instrucciones verbales y/o escritas
- Amplio desenvolvimiento en su ambiente de trabajo.

**MANUAL DE NORMAS Y  
PROCEDIMIENTOS**

**DEPARTAMENTO DE SERVICIOS  
ADMINISTRATIVOS**

## **.2 MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

---

A continuación se presentan los principales procedimientos que deberán ejecutarse en el Departamento de Servicios Administrativos.

- 3.2.1 Recepción y autorización de facturas de bienes y servicios**
- 3.2.2 Solicitud del anticipo de gastos.**
- 3.2.3 Liquidación del anticipo de gastos**
- 3.2.4 Control de consumo de combustible**
- 3.2.5 Solicitud del fondo de caja chica**
- 3.2.6 Utilización del fondo de caja chica**
- 3.2.7 Liquidación del fondo de caja chica**
- 3.2.8 Control de contratos de arrendamiento de agencias locales, equipo del banco y pago de rentes.**
- 3.2.9 Cancelación de contratos de arrendamiento de agencias locales y equipo del banco.**
- 3.2.10 Reclamo de daños a vehículos asegurados**
- 3.2.11 Cotización y compra de papelería/útiles de oficina, mobiliario y equipo**
- 3.2.12 Solicitud de papelería/útiles de oficina**
- 3.2.13 Apertura y actualización de tarjeta de responsabilidad de mobiliario y equipo**
- 3.2.14 Solicitud de cambio de llaves y chapas**
- 3.2.15 Mensajería interna y externa**



## DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

### 3.2.1 RECEPCIÓN Y AUTORIZACIÓN DE FACTURAS DE BIENES Y SERVICIOS

---

Emisión: \_\_\_\_\_ Autorización y Vigencia: \_\_\_\_\_

Responsable: Auxiliar de Control de Pagos

Página: 3

#### **NORMAS:**

1. El Jefe del Departamento de Servicios Administrativos, es el responsable de velar por el cumplimiento del presente procedimiento administrativo.
2. El horario de recepción de facturas es de 08:30 a 13:00, fuera de este horario no deben recibirse, salvo excepciones debidamente autorizados.
3. La Auditoría Interna, mediante revisiones periódicas de procedimientos determinará las fallas y errores en el desarrollo de los mismos, las que en coordinación con el Departamento de Organización y Métodos deberán corregirse.
4. El Jefe del Departamento de Servicios Administrativos, debe autorizar el pago de facturas de bienes y servicios, previa confirmación con el usuario de los mismos.
5. El Jefe del Departamento de Servicios Administrativos, es responsable de autorizar facturas hasta un valor de Q. 5,000.00; y las mayores a dicho valor deben someterse a autorización en Comité de Compras, integrado por: Auditoría Interna Servicios Administrativos y la Asistencia de Gerencia Financiera emitiendo acta de autorización la cual debe adjuntarse a la factura que ampara el gasto.
6. La gestión de pago de facturas no debe exceder de 8 días hábiles a partir de su recepción.
7. El concepto factura debe entenderse como un documento legal que origina y ampara un gasto.
8. El Auxiliar de Control de Pagos debe trasladar al Departamento de Contabilidad las facturas, el mismo día en que son recibidas; salvo en casos especiales con conocimiento y aprobación del Jefe del Departamento.

**PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE FACTURAS DE BIENES Y SERVICIOS**

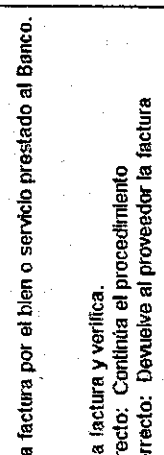
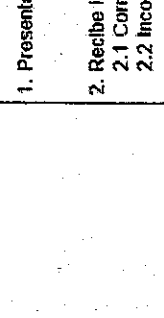
Página: 2/4

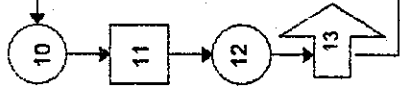
| RESPONSABLE               | A C C I O N   |
|---------------------------|---|
| PROVEEDOR                 | 1. Presenta factura por el bien o servicio prestado al Banco.   |
| AUXILIAR DE CONTROL PAGOS | 1.1 AGENCIAS LOCALES Y OFICINAS CENTRALES:<br>Presenta la factura al Auxiliar de Control de Pagos.<br><br>2. Recibe la factura verificando que la misma cumpla con las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"><li>■ Autorización de la Dirección General de Rentas Internas</li><li>■ Nombre del Proveedor</li><li>■ NIT del proveedor</li><li>■ Emitida a nombre del Banco</li><li>■ NIT del Banco</li><li>■ Valor</li><li>■ Concepto</li><li>■ Firma de conformidad del funcionario que autoriza la factura, en base al destino del producto o servicio.</li></ul><br>2.1 CORRECTO: Continúa el procedimiento.<br>2.2 INCORRECTO: Devuelve al proveedor o mensajero la factura para realizar las correcciones pertinentes.<br><br>3. Opera la factura en el sistema creado para el efecto, tomando como base el nombre del proveedor y verifica la información ingresada. <ul style="list-style-type: none"><li>3.1 PROVEEDOR EXISTENTE: continúa el paso No. 4.</li><li>3.2 PROVEEDOR INEXISTENTE: Crea el proveedor en el sistema a través de la Opción INGRESO DE PROVEEDORES NUEVOS, consignando la información que la misma requiere y continúa el paso No. 3.1</li></ul> |

| RESPONSABLE                  | A C C I O N  |
|------------------------------|--|
| AUXILIAR DE CONTROL PAGOS    | <p>4. Emite la CONTRASEÑA DE PAGO en original y una copia:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Número de factura</li><li>■ Valor de factura</li><li>■ Nombre del Proveedor</li><li>■ Fecha de pago</li><li>■ Descripción general</li></ul>   |
| JEFE DEPTO. SERV. ADMITIVOS. | <p>5. Distribuye las copias de la CONTRASEÑA DE PAGO de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Original: Se entrega al cliente.</li><li>. Copia: Se adjunta a la factura original.</li></ul> <p>6. Traslada factura al Jefe del Depto. de Servicios Administrativos, para su autorización.</p> <p>7. Confirma que el (o los) bienes y/o servicios que hayan sido recibidos a satisfacción por el requirente y evalúa el valor de la factura.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>7.1 Hasta Q 5,000.00: Continúa el paso número 8.</li><li>7.2 Mayores de Q 5,000.00: Es evaluada en Comité de Compras, cumpliendo con la norma número 5 de éste procedimiento y las establecidas por el Comité.</li></ul> <p>8. Determina si procede o no su autorización.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>8.1 SI PROCEDE: Firma el anverso de la factura y continúa el paso número 9.</li><li>8.2 NO PROCEDE: Informa al Auxiliar de Control de Pagos, las razones del rechazo de la factura.</li></ul> <p>9. Traslada al Auxiliar de Control de Pagos las facturas aprobadas y rechazadas.</p> |






| RESPONSABLE               | A C C I O N   |
|---------------------------|---|
| AUXILIAR DE CONTROL PAGOS | 10. Recibe las facturas autorizadas y rechazadas en el día.   |
|                           | 11. Consulta al Auxiliar de Cotizaciones, las facturas que requieren de Orden de Compra.  |
|                           | 11.1 ORDEN DE COMPRA: Opera en el sistema la Orden de Compra de la factura ya ingresada en el mismo e imprime el sello de orden de compra en el reverso de la factura, completando el mismo con la información requerida. Continúa el paso número 10. |
|                           | 11.2 NO ORDEN DE COMPRA: No se realiza ninguna acción y continúa el paso número 12.   |
|                           | 12. Emite diariamente listado de facturas RECIBIDAS Y AUTORIZADAS, generando en el mismo la información siguiente:  |
|                           | ■ Número de factura<br>■ Valor de factura<br>■ Descripción general de factura<br>■ Centro de Costo destino (para facturas con orden de compra)<br>■ Acreditamiento en Cuenta o Emisión de Cheque de Gerencia.   |
|                           | 13. Traslada al Departamento de Contabilidad las facturas recibidas y autorizadas adjuntando el listado emitido.  |



| PROVEEDOR   | AUXILIAR CONTROL DE PAGOS   | JEFE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS | CONTABILIDAD | DESCRIPCION  |
|---|---|-----------------------------------|--------------|--|
|  <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; 1((1))     1 --&gt; 2((2))     2 --&gt; 3((3))     3 --&gt; 4((4))     4 --&gt; 5((5))     5 --&gt; 6[6]             </pre> |  <pre> graph TD     6[6] --&gt; 7[7]     7 --&gt; 8{8}     8 -- NO --&gt; 6     8 -- SI --&gt; END(( ))             </pre> |                                   |              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presenta factura por el bien o servicio prestado al Banco.</li> <li>2. Recibe la factura y verifica.                         <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Correcto: Continúa el procedimiento</li> <li>2.2 Incorrecto: Devuelve al proveedor la factura</li> </ol> </li> <li>3. Opera la factura en el sistema creado para el efecto.</li> <li>4. Emite la contraseña de pago en original y copia.</li> <li>5. Distribuye las copias de la contraseña de pago.                         <p>Original: Entrega al Cliente</p> <p>Copia: Adjunta a la factura original</p> </li> <li>6. Traslada factura al jefe del Departamento de Servicios Administrativos para su autorización.</li> <li>7. Evalúa el valor de la factura.</li> <li>8. Determina si procede o no su autorización.                         <p>Procede: Firma el anverso de la factura y continúa paso 9.</p> <p>No procede: Informa al Auxiliar de Control de pagos las razones del rechazo de la factura.</p> </li> </ol> |

| PROVEEDOR | AJILIAAR CONTROL DE PAGOS   | JEFE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  | CONTABILIDAD | DESCRIPCION   |
|-----------|---|--|--------------|---|
|           |  |  |              | <p>9. Traslada al Auxiliar de control de pagos las facturas aprobadas y rechazadas.</p> <p>10. Recibe las facturas autorizadas y rechazadas del día.</p> <p>11. Consulta al Auxiliar de Cotizaciones las facturas que requieren orden de compra.<br/> 11.1 Orden de Compra: Opera en el sistema la orden de compra de la factura ingresada y continúa paso 12.<br/> 11.2 No Orden de Compra:</p> <p>12. Emite diariamente el estado de facturas recibidas y autorizadas.</p> <p>13. Traslada al Departamento de Contabilidad las facturas recibidas y autorizadas adjuntando el estado emitido.</p> <p>14. Recibe la papelería.</p> |

# RECEPCIÓN Y AUTORIZACIÓN DE FACTURAS DE BIENES Y SERVICIOS

| RESUMEN   |             |              |
|---|-------------|--------------|
| SÍMBOLO   | DESCRIPCIÓN | No. DE VECES |
|    | OPERACION   | 8            |
|    | INSPECCION  | 2            |
|    | TRASLADO    | 3            |
|    | DECISION    | 1            |
|  | ARCHIVO     | 0            |

## DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

### 3.2.2 SOLICITUD DEL ANTICIPO DE GASTOS

---

Emisión: \_\_\_\_\_ Autorización y Vigencia: \_\_\_\_\_

**RESPONSABLE: AUXILIAR DE CONTROL DE PAGOS.**

---

Página: ¼

#### **NORMAS:**

1. Todo anticipo para gastos debe solicitarse, a través de la forma "ORDEN DE EMISIÓN DE CHEQUE DE GERENCIA", debidamente completa con la información que la misma requiere y firmada por el funcionario responsable del Área solicitante. Puede utilizarse también una cotización o factura proforma debidamente autorizada por el funcionario responsable del área solicitante.
2. Los anticipos para viáticos deben realizarse acorde a éste procedimiento y cumpliendo con lo estipulado en el Reglamento de Viáticos establecido en el Banco.
3. La autorización de anticipos para gastos es responsabilidad de los siguientes puestos de trabajo:
  - a. JEFE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS: Hasta un monto de Q. 5,000.00; y que esté presupuestado.
  - b. SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA: Mayores de Q.5,000.00; y que esté presupuestado y hasta Q.5,000.00 no presupuestado.
  - c. GERENCIA: Mayores de Q.5,000.00; no presupuestado.
4. Es responsabilidad del funcionario solicitante del anticipo presentar la liquidación a más tardar dos (2) días después de la fecha de concluida la actividad que originó dichos gastos. Asimismo, el Jefe de la Unidad de Servicios Administrativos deberá realizar las gestiones pertinentes para cumplir con el tiempo estipulado.
5. El documento que da origen al anticipo debe estar firmado por el solicitante a quién se le cargará el mismo, quedando como responsable de liquidar el mismo.



**DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

---

Página: 2/4

6. Para otorgar un nuevo anticipo para gastos, el solicitante debe estar solvente en la liquidación del anticipo anterior, de lo contrario no se autorizará el anticipo solicitado.
7. Los anticipos para gastos deben identificarse con un número correlativo, el cual debe asignarse a las facturas que amparen los mismos. Esto para facilitar la conciliación de cada anticipo.

**PROCEDIMIENTO: SOLICITUD DE ANTICIPO DE GASTOS**

Página: 2/4

| RESPONSABLE                 | ACCION  |
|-----------------------------|---|
| FUNCIONARIO SOLICITANTE     | <p>1. Presenta al Departamento de Contabilidad la forma "ORDEN DE EMISION DE CHEQUE DE GERENCIA", COTIZACION O FACTURA PROFORMA debidamente completa con la información requerida.</p> <p>1.1. Original: Se presenta al Depto.de Servicios Administrativos.</p> <p>1.2. Duplicado: Para archivo del solicitante.</p>  |
| JEFE DEPTO. SERV.ADMITIVOS. | <p>2. Recibe la orden de emisión de cheque de gerencia, cotización o factura proforma.</p> <p>3. Verifica la información descrita en la orden de emisión, cotización o factura proforma.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Fecha</li><li>b. Valor del cheque a emitir</li><li>c. Concepto</li><li>d. Nombre y firma del solicitante</li><li>e. Firma del funcionario que aprueba la orden de emisión.</li></ul> <p>3.1. CORRECTO: Continúa el paso número 4.</p> <p>3.2. INCORRECTO: Informa al funcionario que aprueba la orden de emisión, cotización o factura proforma la situación de la misma y se repite el paso número 1.</p> <p>4. Firma la orden de emisión, cotización o factura proforma para aprobar el gasto.</p> <p>5. Traslada al Auxiliar de Control de Pagos la Orden de Emisión, cotización o factura proforma aprobadas.</p> |

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS




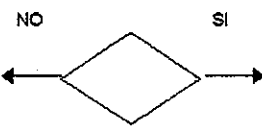

Página: 44

| RESPONSABLE               | A C C I O N   |
|---------------------------|---|
| AUXILIAR DE CONTROL PAGOS | <ol style="list-style-type: none"><li>6. Asigna número de anticipo a la orden de emisión de cheque de gerencia, cotización o factura proforma anotando el mismo en la original y copia.</li><li>7. Ingresa al sistema de pagos, la información descrita en la orden de emisión, cotización o factura proforma APROBADAS.</li><li>8. Firma y sella de recibido la orden de emisión de cheque de gerencia, cotización o factura proforma.</li><li>9. Distribuye la orden de emisión de cheque de gerencia de la manera siguiente:<ol style="list-style-type: none"><li>9.1. Original: Lo retiene para la emisión del pago.</li><li>9.2. Duplicado: Lo entrega al solicitante.</li></ol></li><li>10. Traslada al Departamento de Contabilidad la Orden de Emisión, cotización o factura proforma aprobada.</li></ol> |

| UNIVERSIDAD   | NOMBRE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO | FUENTE DE DATOS DE PAGOS | CONTENIDO | DESCRIPCIÓN   |
|---|-----------------------------------|--------------------------|-----------|---|
| <p>INICIO</p> <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; 1((1))     1 --&gt; 2((2))     2 --&gt; 3{3}     3 -- NO --&gt; 2     3 -- SI --&gt; 4((4))     4 --&gt; 5[/5/]     5 --&gt; 6((6))     6 --&gt; 7((7))     7 --&gt; 8((8))     8 --&gt; A{{A}}           </pre> |                                   |                          |           | <p>Solicitud del Avilicipo</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presenta al Departamento de Contabilidad la forma "Orden de emisión de cheque de Gerencia", cotización o factura proforma, debidamente completa con la información requerida.</li> <li>2. Recibe la orden de emisión de cheques de gerencia, cotización o factura proforma.</li> <li>3. Verifica la información descrita en la orden de emisión, cotización o factura proforma.             <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Correcto: Continúa el paso número 4.</li> <li>3.2 Incorrecto: Informa al funcionario que aprueba la orden de emisión, cotización o factura proforma la situación de la misma y se repite el paso número 1.</li> </ol> </li> <li>4. Firma la orden de emisión, cotización o factura proforma para aprobar el gasto.</li> <li>5. Traslada al auxiliar de Control de Pagos la Orden de Emisión, cotización o factura proforma aprobadas.</li> <li>6. Asigna número de anticipo a la orden de emisión de cheque de gerencia, cotización o factura proforma anotando el mismo en la original y copia.</li> <li>7. Ingresa al sistema de pagos, la información descrita en la orden de emisión, cotización o factura proforma aprobadas.</li> <li>8. Firma y sella de recibido la orden de emisión de cheque de gerencia, cotización o factura proforma.</li> </ol> |

| SOLICITANTE | JEFE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS | AUXILIAR CONTROL DE PAGOS  | CONTABILIDAD | DESCRIPCION  |
|-------------|-----------------------------------|--|--------------|--|
|             |                                   | <pre> graph TD     A{{A}} --&gt; 9((9))     9 --&gt; 10[10]     10 --&gt; 11((11))     11 --&gt; FIN([FIN])                     </pre> |              | <p>9. Distribuye la orden de emisión de cheque de gerencia.</p> <p>10. Traslada al Departamento de Contabilidad la Orden de Emisión, cotización o factura proforma aprobada.</p> <p>11. Recibe la papelería.</p> |

# ANTICIPO DE GASTOS

| RESUMEN   |             |              |
|---|-------------|--------------|
| SIMBOLO   | DESCRIPCION | No. DE VECES |
|    | OPERACION   | 8            |
|    | INSPECCION  | 0            |
|    | TRASLADO    | 2            |
|    | DECISION    | 1            |
|  | ARCHIVO     | 0            |

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

3.2.3 LIQUIDACIÓN DEL ANTICIPO DE GASTOS

Emisión: \_\_\_\_\_ Autorización y Vigencia: \_\_\_\_\_

Responsable: Auxiliar de Control de Pagos.

Página: 1/3

**NORMAS:**

1. Las facturas que se presenten para liquidación de gastos deben ser emitidas a nombre del Banco, de lo contrario no serán recibidas en la Unidad de Servicios Administrativos.
2. Es responsabilidad del Departamento de Contabilidad realizar la conciliación de los anticipos para gastos, para establecer diferencias a favor o en contra del Banco y realizar las gestiones para solventar dichas diferencias.

**DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

---

**PROCEDIMIENTO: LIQUIDACIÓN DEL ANTICIPO DE GASTOS**

Página: 2/3

---

| RESPONSABLE                  | A C C I O N   |
|------------------------------|---|
| SOLICITANTE                  | 1. Presenta al Depto. de Servicios Administrativos las facturas que amparan el anticipo concedido, las cuales deben estar emitidas a nombre del Banco con el NIT respectivo y autorizadas por la Dirección General de Rentas Internas. Dichas facturas deben estar identificadas con el número de anticipo asignado.  |
| AUXILIAR DE CONTROL PAGOS    | 2. Recibe las facturas que amparan el anticipo.   |
| AUXILIAR DE CONTROL PAGOS    | 3. Revise que la(s) factura(s) cumpla(n) con los siguientes requisitos: <ul style="list-style-type: none"><li>■ Autorización de la Dirección General de Rentas Internas</li><li>■ Nombre del Proveedor</li><li>■ NIT del proveedor</li><li>■ Emitida a nombre del Banco</li><li>■ NIT del Banco</li><li>■ Valor y concepto de la factura</li></ul> <p>3.1. CORRECTO: Continúa el procedimiento.</p> <p>3.2. INCORRECTO: Devuelve al solicitante o mensajero, la factura para realizar las correcciones pertinentes y se repite el paso número 1.</p> <p>4. Ingresar la factura al sistema creado para el efecto, tomando como base el nombre del solicitante.</p> <p>5. Traslada al Jefe de Unidad de Servicios Administrativos las facturas.</p> |
| JEFE DEPTO. SERV. ADMITIVOS. | 6. Recibe las facturas que amparan el anticipo.   |

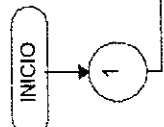
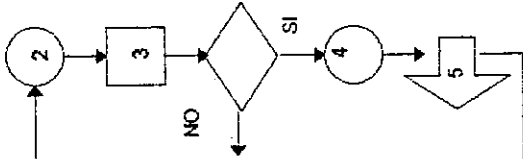
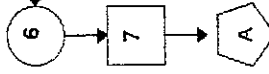
---

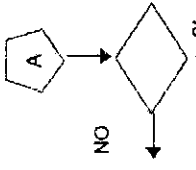
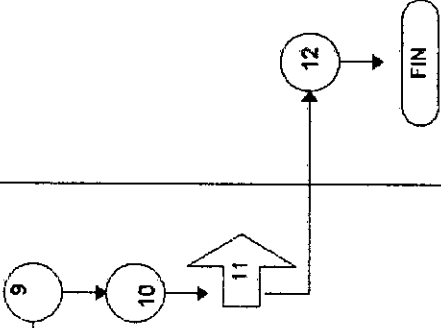


DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS



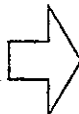
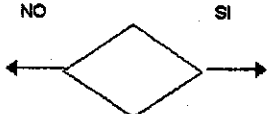

Página: 3/3

| RESPONSABLE                     | A C C I O N  |
|---------------------------------|--|
| JEFE DEPTO.<br>SERV. ADMITIVOS. | 7. Revisa la información de las facturas y según su criterio y requisitos establecidos autoriza o rechaza.<br><br>7.1. AUTORIZACION: firma las facturas o recibos que amparan el anticipo otorgado y continúa el paso No. 8.<br><br>7.2. RECHAZO: informa al auxiliar de control de pagos la situación de los documentos presentados devolviendo los mismos para realizar las gestiones de corrección y se repite el paso No.1 |
| JEFE DEPTO.<br>SERV. ADMITIVOS  | 8. Traslada al auxiliar de control de pagos las facturas y/o recibos debidamente autorizados.  |
| AUXILIAR DE<br>CONTROL PAGOS    | 9. Recibe las facturas y/o recibos debidamente autorizados.<br><br>10. Identifica las facturas y/o recibos con el número de liquidación que le corresponde de acuerdo al anticipo otorgado.<br><br>11. Traslada al Departamento de Contabilidad las facturas y/o recibos debidamente autorizados e identificados con el número de anticipo otorgado, para efectuar los registros contables y la conciliación respectiva.       |

| SOLICITANTE   | JEFE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS   | AUXILIAR CONTROL DE PAGOS  | CONTABILIDAD | DESCRIPCIÓN  |
|---|---|--|--------------|--|
|  |  |  |              | <p><b>Liquidación del Anticipo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presenta a la Unidad de Servicios Administrativos las facturas que amparan el anticipo concedido, las cuales deben estar emitidas a nombre del Banco con el NIT del respectivo y autorizadas por la Dirección General de Rentas Internas. Dichas facturas deben estar identificadas con el número de anticipo asignado.</li> <li>2. Recibe las facturas que amparan el anticipo.</li> <li>3. Revisa la información de las facturas.             <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Correcto: Continúa el procedimiento.</li> <li>3.2 Incorrecto: Devuelve al solicitante o mensajero la factura para realizar las correcciones pertinentes y se repite el paso número 1.</li> </ol> </li> <li>4. Ingresa la factura al sistema creado para el efecto, tomando como base el nombre del solicitante.</li> <li>5. Traslada al Jefe de Unidad de Servicios Administrativos las facturas.</li> <li>6. Recibe las facturas que amparan el anticipo.</li> <li>7. Revisa la información de las facturas y según su criterio y requisitos establecidos autoriza o rechaza.             <ol style="list-style-type: none"> <li>7.1 Autorización: Firma las facturas o recibos que amparan el anticipo otorgado y continúa el paso 8.</li> <li>7.2 Rechazo: Informa al Auxiliar de Control de pagos la situación de los documentos presentados, devolviendo los mismos para realizar las gestiones de corrección y se repite el paso 1.</li> </ol> </li> </ol> |

| SOLICITANTE | JEFE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS   | AUXILIAR CONTROL DE PAGOS   | CONTABILIDAD | DESCRIPCION  |
|-------------|---|---|--------------|--|
|             |  |  |              | <p>8. Traslada al auxiliar de control de pagos las facturas y/o recibos debidamente autorizados.</p> <p>9. Recibe las facturas y/o recibos debidamente autorizados.</p> <p>10. Identifica las facturas y/o recibos con el número de liquidación que le corresponde de acuerdo al anticipo otorgado.</p> <p>11. Traslada al Departamento de Contabilidad las facturas y/o recibos debidamente autorizados o identificados con el número de anticipo otorgado, para efectuar los registros contables y la conciliación respectiva.</p> <p>12. Recibe la papelería.</p> |

# LIQUIDACIÓN DE GASTOS

| RESUMEN   |             |              |
|---|-------------|--------------|
| SIMBOLO   | DESCRIPCION | No. DE VECES |
|    | OPERACION   | 7            |
|    | INSPECCION  | 2            |
|    | TRASLADO    | 3            |
|   | DECISION    | 2            |
|  | ARCHIVO     | 0            |

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 Biblioteca Central

## DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

### 3.2.4 CONTROL DE CONSUMO DE COMBUSTIBLE

---

Emisión: \_\_\_\_\_ Autorización y Vigencia: \_\_\_\_\_

Responsable: Asistente del Departamento

Página: 9

#### **NORMAS:**

1. El Jefe del Depto. de Servicios Administrativos es el responsable de velar por el cumplimiento del presente procedimiento.
2. Los despachos de combustible solicitados por los pilotos del Banco serán realizados por la Gasolinera contratada para prestar dicho servicio, contra la presentación del vale de consumo AUTORIZADO por el Jefe de la Unidad de Servicios Administrativos.
3. El control de consumo de combustible por vehículo, debe realizarse quincenalmente por la Unidad de Servicios Administrativos, en base a los vales de consumo, cuadro de control de consumo (Gasolinera) y la factura presentada por la Gasolinera, el cual servirá para solicitar el pago respectivo al proveedor.
4. En la gasolinera contratada para prestar el servicio de consumo de combustible al Banco, puede realizarse la adquisición de cualquier producto o servicio adicional, para lo cual se debe solicitar la factura respectiva a nombre del Banco.
5. El Jefe del Depto. de Servicios Administrativos, es el responsable de la autorización de los vales de consumo de combustible de acuerdo a la relación cantidad de galones y kilómetros recorridos por cada vehículo, por lo que, es necesario registrar en cada vale el kilometraje actual del mismo, para realizar comparaciones.
6. El Asistente del Depto., debe confrontar el kilometraje consignado en cada vale de consumo de combustible entregado a cada piloto, para determinar el consumo promedio en galones. Asimismo, servirá para las actividades de Auditoría Interna.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

PROCEDIMIENTO: CONTROL DE CONSUMO DE COMBUSTIBLE

Página: 2/4

| RESPONSABLE                     | A C C I O N  |
|---------------------------------|--|
| PILOTO                          | 1. Presenta verbalmente al Depto. de Servicios Administrativos la solicitud de combustible y el kilometraje actual del vehículo.   |
| ASISTENTE DE DEPTO.             | 2. Recibe verbalmente la solicitud del piloto y el kilometraje actual del vehículo.<br><br>3. Completa el VALE DE CONSUMO DE COMBUSTIBLE (únicamente en original), con la información requerida y presentada por el piloto, a excepción de la cantidad de galones que debe ser establecida por el Jefe del Depto. de Servicios Administrativos en base a los kilómetros a recorrer.<br><br>4. Traslada al Jefe del Depto. de Servicios Administrativos, el vale de consumo de combustible. |
| JEFE DEPTO. SERVICIOS ADMITIVOS | 5. Recibe el vale de consumo de combustible.<br><br>6. Establece la cantidad de galones a autorizar según el recorrido planificado, verificando que el vale consigne el kilometraje actual del vehículo.<br><br>7. Consigna la cantidad de galones en el vale de consumo de combustible y firma de autorizado en el espacio correspondiente.<br><br>8. Entrega al piloto el vale de consumo de combustible debidamente autorizado.   |
| PILOTO                          | 9. Presenta el vale de consumo de combustible en la Gasolinera contratada para prestar el servicio al Banco.   |

## DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Página: 74

| RESPONSABLE         | A C C I O N   |
|---------------------|---|
| GASOLINERA          | <p>10. Despacha la cantidad de galones descrita en el vale de consumo.</p> <p>11. Solicita al piloto la firma de recibido en el Control de Consumo proporcionado por el Depto. de Servicios Administrativos, en el cual debe detallarse:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Número de vale</li><li>■ Cantidad de galones despachados</li><li>■ Valor del despacho</li><li>■ Nombre y firma del piloto</li><li>■ Placas del vehículo</li></ul> <p>12. Adjunta al Cuadro de Control de Consumo de Combustible, los vales despachados y los comprobantes de cualquier producto o servicio adicional.</p> <p>13. Envía quincenalmente al Depto. de Servicios Administrativos, el resumen del consumo de combustible:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Cuadro de consumo de combustible que contiene las firmas de los pilotos</li><li>■ Vales de consumo de combustible</li><li>■ Comprobantes de productos o servicios adicionales</li><li>■ Factura por el valor total del consumo.</li></ul> |
| ASISTENTE DE DEPTO. | <p>14. Recibe los documentos detallados en el paso anterior.</p> <p>15. Realiza la suma de los valores de los vales de consumo y los comprobantes de cualquier otro producto o servicio adicional, para obtener el valor total a pagar a la Gasolinera. Este debe ser el mismo que se detalla en la factura.</p> <p>15.1 CORRECTO: Traslada al Jefe de Depto. de Servicios Administrativos para autorizar la factura.</p> <p>15.2 INCORRECTO: informa a la Gasolinera la inconsistencia para realizar la corrección.</p>  |


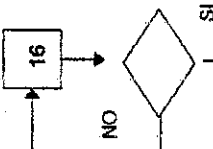
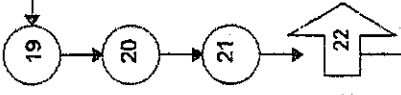

| RESPONSABLE                     | A C C I O N  |
|---------------------------------|--|
| JEFE DEPTO.<br>SERV. ADMITIVOS. | 16. Revisa la información de la factura y algunos vales seleccionados al azar.<br><br>16.1. CORRECTO: Continúa el paso número 17.<br>16.2. INCORRECTO: Informa al Auditor de Servicios Administrativos, la inconsistencia establecida, para realizar la corrección necesaria.<br><br>17. Firma de autorizada la factura.<br>18. Traslada al Asistente del Depto., la factura debidamente autorizada y los documentos que amparan la misma. |
| ASISTENTE DE<br>DEPTO.          | 19. Recibe los documentos del paso anterior.<br><br>20. Ingrese la factura al sistema de control de facturas autorizadas.<br><br>21. Actualiza el reporte de consumo de combustible por vehículo, en base al cuadro de consumo quincenal.<br><br>22. Traslada al Departamento de Contabilidad la factura con los vales de consumo y el cuadro de control debidamente cuadrado y conciliado.  |






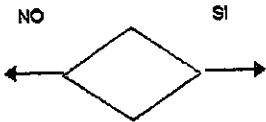



| PILOTO   | ASISTENTE DE UNIDAD | JEFE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS | GASOLINERA | DESCRIPCION  |
|--|---------------------|-----------------------------------|------------|--|
| <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; 1((1))     1 --&gt; 2((2))     2 --&gt; 3((3))     3 --&gt; 4[4]     4 --&gt; 5((5))     5 --&gt; 6[6]     6 --&gt; 7((7))     7 --&gt; 8((8))     8 --&gt; 9((9))     9 --&gt; A[A]                     </pre> |                     |                                   |            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presenta verbalmente al Departamento de Servicios Administrativos la solicitud de combustible y el kilometraje del vehículo.</li> <li>2. Recibe verbalmente la solicitud del piloto y el kilometraje actual del vehículo.</li> <li>3. Completa el Vale de Consumo de Combustible (únicamente el original) con la información requerida y presentada por el piloto, a excepción de la cantidad de galones que debe ser establecida por el jefe de la Unidad de Servicios Administrativos en base a los kilómetros a recorrer.</li> <li>4. Traslada al Jefe del Departamento de Servicios Administrativos, el vale de consumo de combustible.</li> <li>5. Recibe el vale de consumo de combustible.</li> <li>6. Establece la cantidad de galones a autorizar según el recorrido planificado, verificando que el vale consigne el kilometraje actual de vehículo.</li> <li>7. Consigna la cantidad de galones en el vale de consumo de combustible y firma de autorizado en el espacio correspondiente.</li> <li>8. Entrega al piloto el vale de consumo de combustible debidamente autorizado.</li> <li>9. Presenta el vale de consumo de combustible en la Gasolinera contratada para prestar servicio al Banco.</li> </ol> |

| PILOTO | ASISTENTE DE UNIDAD | JEFE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS | GASOLINERA | DESCRIPCION  |
|--------|---------------------|-----------------------------------|------------|--|
|        |                     |                                   |            | <p>10. Despacha la cantidad de galones descrita en el vale de consumo.</p> <p>11. Solicita al piloto la firma de recibido en el Control de Consumo proporcionado por el Departamento de Servicios Administrativos.</p> <p>12. Adjunta al Cuadro de Control de Consumo de Combustible, los vales despaçados y los comprobantes de cualquier producto o servicio adicional.</p> <p>13. Envía quincenalmente al Departamento de Servicios Administrativos, el resumen del consumo de combustible.</p> <p>14. Recibe los documentos detallados en el paso anterior.</p> <p>15. Realiza la suma de los valores de los vales de consumo y los comprobantes de cualquier otro producto o servicio adicional, para obtener el valor total a pagar a la Gasolinera. Este debe ser el mismo que se detalla en la factura.</p> <p>15.1 Correcto: Traslada al Jefe del Departamento de Servicios Administrativos para autorizar la factura.</p> <p>15.2 Incorrecto: Informa a la Gasolinera la inconsistencia establecida para realizar la corrección necesaria.</p> |

| PILOTO  | ASISTENTE DE UNIDAD  | JEFE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  | GASOLINERA | DESCRIPCION   |
|---|--|--|------------|---|
|   |   |  |            | <p>16. Revisa la información de la factura y algunos vales seleccionados al azar.<br/>                     16.1 Correcto: Continúa el paso número 17.<br/>                     16.2 Incorrecto: Informa al Auxiliar de Servicios Administrativos, la inconsistencia establecida, para realizar la corrección necesaria.</p> <p>17. Firma de autorizada la factura.</p> <p>18. Traslada al Asistente de Unidad, la factura debidamente autorizada y los documentos que amparan la misma.</p> <p>19. Recibe los documentos del paso anterior.</p> <p>20. Ingresar la factura al sistema de control de facturas autorizadas.</p> <p>21. Actualiza el reporte de consumo de combustible por vehículo, en base al cuadro de consumo quincenal.</p> <p>22. Traslada al Departamento de Contabilidad la factura con los vales de consumo y el cuadro de control debidamente cuadrado y conciliado.</p> |
|   |  |  |            |   |
|  |  |  |            |   |

# CONTROL DE CONSUMO DE COMBUSTIBLE

| RESUMEN   |             |              |
|---|-------------|--------------|
| SIMBOLO   | DESCRIPCION | No. DE VECES |
|    | OPERACION   | 16           |
|    | INSPECCION  | 2            |
|    | TRASLADO    | 1            |
|    | DECISION    | 5            |
|  | ARCHIVO     | 0            |

## DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

### 3.2.5 SOLICITUD DEL FONDO DE CAJA CHICA

---

Emisión: \_\_\_\_\_ Autorización y Vigencia: \_\_\_\_\_

Responsable: Auxiliar de Control de Pagos

Página: 1/3

#### **NORMAS:**

1. El Jefe del Depto. de Servicios Administrativos es responsable de velar el cumplimiento del presente procedimiento y regirse al Reglamento Interno de Administración de Caja Chica.
2. El fondo de caja chica sólo puede ser utilizado para compras hasta por un monto de Q.50.00, las cuales deben ser amparadas con facturas emitidas a nombre del Banco.
3. La Depto. de Servicios Administrativos, únicamente podrá solicitar un nuevo fondo de caja chica hasta haber liquidado el fondo anterior.
4. La administración del fondo de caja chica, es responsabilidad del Auxiliar de Control de Pagos, quién velará por la custodia del mismo y de las facturas que amparan los valores entregados.
5. El Auxiliar de Control de Pagos debe mantener el control del fondo de caja chica en forma de cuenta corriente (ingresos, egreso y saldo) y actualizado diariamente.
6. El Auxiliar de Control de Pagos debe realizar las gestiones para que los documentos que amparen los gastos por el fondo de caja chica, sean presentados a más tardar dos días después de entregado el efectivo.
7. La Orden de Emisión de Cheque de Gerencia, para mantener el Fondo de Caja Chica debe ser autorizado por el Subgerente Administrativo.
8. El Auxiliar de Control de Pagos debe efectuar la liquidación del fondo de caja chica cada vez que su saldo actual sea de Q.200.00 como mínimo, para ello, debe presentar los documentos legales que amparan los gastos realizados al Departamento de Contabilidad, donde se emitirá paralelamente a la conciliación del anticipo otorgado, el cheque de gerencia por el monto liquidado el cual servirá para complementar el fondo.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

PROCEDIMIENTO: SOLICITUD DEL FONDO DE CAJA CHICA

Página: 2

| RESPONSABLE  | A C C I O N  |
|--|--|
| AUXILIAR DE CONTROL PAGOS                              | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Completa la forma Emisión de Cheque de Gerencia en original y copia, por el valor de reposición del fondo de caja chica y con la demás información que la misma requiere:<ol style="list-style-type: none"><li>a. Fecha</li><li>b. A favor de</li><li>c. Concepto</li><li>d. Nombre y firma del solicitante</li><li>e. Firma del funcionario que autoriza</li></ol></li><li>2. Solicita firma del Jefe de Unidad de Servicios Administrativos y del Subgerente Administrativo, para autorización de la Orden de Emisión del Cheque de Gerencia.</li></ol> |
| JEFE DEPTO. SERV. ADMITIVOS. SUBGERENTE ADMINISTRATIVO | <ol style="list-style-type: none"><li>3. Firman la autorización de la Orden de Emisión de Cheque de Gerencia en los espacios respectivos y posteriormente trasladan al auxiliar de control de pagos.</li></ol>   |
| AUXILIAR DE CONTROL PAGOS                              | <ol style="list-style-type: none"><li>4. Recibe la autorización, debidamente firmada y traslada Departamento de Contabilidad, en original y copia para emisión del Cheque de Gerencia.</li></ol>   |
| CONTABILIDAD   | <ol style="list-style-type: none"><li>5. Recibe la orden, revisa<ol style="list-style-type: none"><li>5.1 CORRECTO: emite el cheque, entrega y continúa paso 6.</li><li>5.2 INCORRECTO: devuelve al auxiliar de Control Pagos para corrección</li></ol></li></ol>  |
| AUXILIAR DE CONTROL PAGOS                              | <ol style="list-style-type: none"><li>6. Recibe el Cheque de Gerencia y verifica los datos mismo:<ol style="list-style-type: none"><li>6.1. CORRECTO: continúa el paso número 7.</li><li>6.2. INCORRECTO: informa al Auxiliar de Contabilidad inconsistencia establecida para realizar corrección</li></ol></li></ol>  |

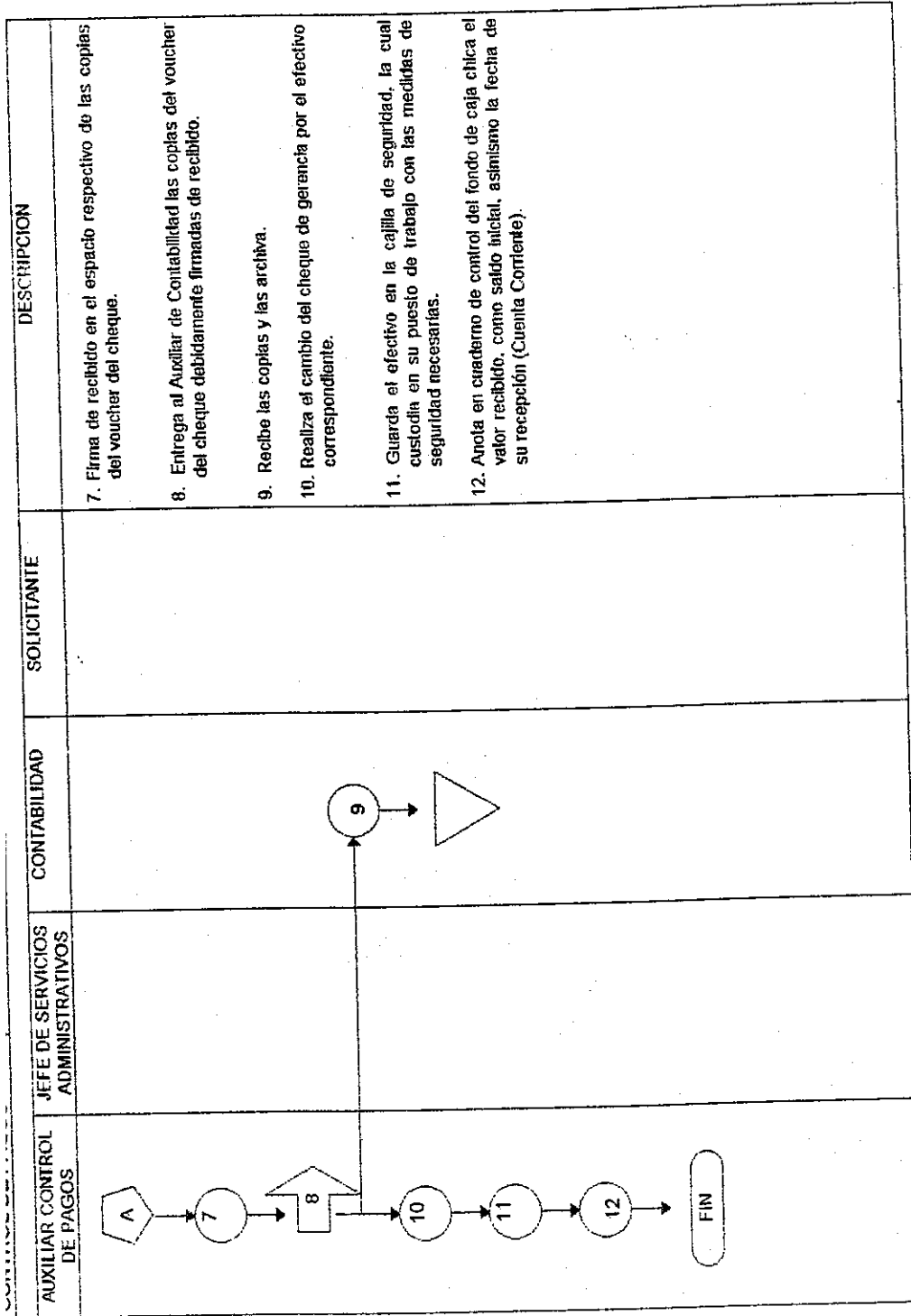
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Página: 3/3




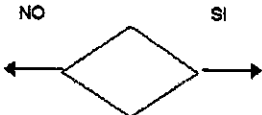

| RESPONSABLE               | A C C I O N  |
|---------------------------|--|
| AUXILIAR DE CONTROL PAGOS | <p>7. Firma de recibido en el espacio respectivo de las copias del voucher del cheque.</p> <p>8. Entrega al Auxiliar de Contabilidad las copias del voucher del cheque, debidamente firmadas de recibido.</p> <p>9. Realiza el cambio del Cheque de Gerencia por el efectivo correspondiente.</p> <p>10. Guarda el efectivo en la cajilla de seguridad, la cual custodia en su puesto de trabajo con las medidas de seguridad necesarias.</p> <p>11. Anota en el control auxiliar del fondo de caja chica el valor recibido, como saldo inicial, asimismo la fecha de su recepción (Cuenta Corriente).</p> |

| AUXILIAR CONTROL DE PAGOS  | JEFE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS | CONTABILIDAD | SOLICITANTE | DESCRIPCION   |
|--|-----------------------------------|--------------|-------------|---|
| <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; 1((1))     1 --&gt; 2((2))     2 --&gt; 3((3))     3 --&gt; 4((4))     4 --&gt; 5[5]     5 --&gt; D1{ }     D1 -- SI --&gt; 6[6]     D1 -- NO --&gt; 4     6 --&gt; D2{ }     D2 -- SI --&gt; A{{A}}     D2 -- NO --&gt; 4             </pre> |                                   |              |             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Completa la forma Emisión de Cheque de Gerencia en original y copia, por el monto total del fondo de caja chica y con la demás información que la misma requiere.</li> <li>2. Solicita firma del Jefe del Departamento de Servicios Administrativos y Subgerente Administrativo, para la autorización de la Orden de Emisión del Cheque de Gerencia.</li> <li>3. Firman la autorización de la Orden de emisión de cheque de gerencia en los espacios respectivos y posteriormente trasladan al auxiliar de control de pagos.</li> <li>4. Recibe la autorización, debidamente firmada y traslada al Departamento de Contabilidad, en original y copia para la emisión del cheque de gerencia.</li> <li>5. Recibe la orden, revisa             <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1 Correcto: Emite el cheque, entrega y continúa el paso 6.</li> <li>5.2 Incorrecto: Devuelve al auxiliar de Control de Pagos para corrección.</li> </ol> </li> <li>6. Recibe el cheque de gerencia y verifica los datos del mismo             <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1 Correcto: Continúa el paso número 7.</li> <li>6.2 Incorrecto: Informa al Auxiliar de Contabilidad la inconsistencia establecida para realizar corrección.</li> </ol> </li> </ol> |





SOLICITUD DEL FONDO DE CAJA CHICA

| RESUMEN   |             |              |
|---|-------------|--------------|
| SIMBOLO   | DESCRIPCION | No. DE VECES |
|    | OPERACION   | 9            |
|    | INSPECCION  | 2            |
|    | TRASLADO    | 1            |
|   | DECISION    | 2            |
|  | ARCHIVO     | 1            |

## DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

### 3.2.6 UTILIZACIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA

---

Emisión: \_\_\_\_\_ Autorización y Vigencia: \_\_\_\_\_

Responsable: Auxiliar de Control de Pagos

Página: ¼

#### **NORMAS:**

1. El Jefe del Depto. de Servicios Administrativos es responsable de velar el cumplimiento del presente procedimiento y regirse al Reglamento Interno de Administración de Caja Chica.
2. El fondo de caja chica sólo puede ser utilizado para compras hasta por un monto de Q.50.00, las cuales deben ser amparadas con facturas emitidas a nombre del Banco.
3. La Depto. de Servicios Administrativos, Únicamente podrá solicitar un nuevo fondo de caja chica hasta haber liquidado el fondo anterior.
4. La administración del fondo de caja chica, es responsabilidad del Auxiliar de Control de Pagos, quién velará por la custodia del mismo y de las facturas que amparan los valores entregados.
5. El Auxiliar de Control de Pagos debe mantener el control del fondo de caja chica en forma de cuenta corriente (Ingresos, egreso y saldo) y actualizado diariamente.
6. El Auxiliar de Control de Pagos debe realizar las gestiones para que los documentos que amparen los gastos por el fondo de caja chica, sean presentados a más tardar dos días después de entregado el efectivo.
7. La Orden de Emisión de Cheque de Gerencia, para mantener el Fondo de Caja Chica debe ser autorizado por el Subgerente Administrativo.
8. El Auxiliar de Control de Pagos debe efectuar la liquidación del fondo de caja chica cada vez que su saldo actual sea de Q.200.00 como mínimo, para ello, debe presentar los documentos legales que amparan los gastos realizados al Departamento de Contabilidad, donde se emitirá paralelamente a la conciliación del anticipo otorgado, el cheque de gerencia por el monto liquidado el cual servirá para complementar el fondo.

**DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

---

**PROCEDIMIENTO: UTILIZACIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA**




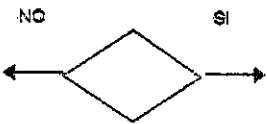

Página: 2/2

| RESPONSABLE               | A C C I O N   |
|---------------------------|---|
| SOLICITANTE               | 1. Presente al Depto. de Servicios Administrativos, la solicitud de efectivo y el concepto de su utilización, la cual debe estar firmada por el funcionario responsable del Area solicitante. Nota: El solicitante puede ser cualquier empleado del Banco, que requiera de efectivo inmediato para realizar compras menores debidamente justificadas. |
| AUXILIAR DE CONTROL PAGOS | 2. Entrega al solicitante el vale de caja chica, debidamente completo con la información que el mismo requiere para que sea firmado de conformidad.   |
| SOLICITANTE               | 3. Recibe el vale de caja chica y lo firma de recibido en el espacio respectivo.  |
| AUXILIAR DE CONTROL PAGOS | 4. Entrega al Auxiliar de Control de Pagos el vale de caja chica.<br>5. Entrega al solicitante el efectivo solicitado y descrito en el solicitado y descrito en el vale de caja chica.  |
|                           | 6. Rebaja del saldo actual el valor del efectivo entregado en el día, debiendo mantener conciliado el saldo que refleje su cuenta corriente con el efectivo y los documentos que amparan los gastos.  |

CUENTAS DE PAGOS

| SOLICITANTE   | AUXILIAR CONTROL DE PAGOS | CONTABILIDAD | DESCRIPCION  |
|---|---------------------------|--------------|--|
| <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; 1((1))     1 --&gt; 3((3))     3 --&gt; 4((4))     4 --&gt; 5((5))     5 --&gt; 6((6))     6 --&gt; FIN([FIN])     1 --&gt; 2((2))     2 --&gt; 3         </pre> |                           |              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presenta al Departamento de Servicios Administrativos, la solicitud de efectivo y el concepto de su utilización, la cual debe estar firmada por el funcionario responsable del Area solicitante.</li> <li>2. Entrega al solicitante el vate de caja chica, debidamente completo con la información que el mismo requiera para que sea firmado de conformidad.</li> <li>3. Recibe el vate de caja chica y lo firma de recibido en el espacio respectivo.</li> <li>4. Entrega al Auxiliar de Control de Pagos el vate de caja chica.</li> <li>5. Entrega al solicitante el efectivo solicitado y descrito en el vate de caja chica.</li> <li>6. Rebaja del saldo actual el valor del efectivo entregado en el día, debiendo mantener conciliado el saldo que refleje su cuenta corriente con el efectivo y los documentos que amparan los gastos.</li> </ol> |

# UTILIZACIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA

| RESUMEN   |             |              |
|---|-------------|--------------|
| SIMBOLO   | DESCRIPCION | No. DE VECES |
|    | OPERACION   | 6            |
|    | INSPECCION  | 0            |
|    | TRASLADO    | 0            |
|   | DECISION    | 0            |
|  | ARCHIVO     | 0            |

## DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

### 3.2.7 LIQUIDACIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA

---

Emisión: \_\_\_\_\_ Autorización y Vigencia: \_\_\_\_\_

Responsable: Auxiliar de Control de Pagos

Página: 1/3

#### **NORMAS:**

1. El Jefe del Depto. de Servicios Administrativos es responsable de velar el cumplimiento del presente procedimiento y regirse al Reglamento Interno de Administración de Caja Chica.
2. El fondo de caja chica sólo puede ser utilizado para compras hasta por un monto de Q.50.00, las cuales deben ser amparadas con facturas emitidas a nombre del Banco.
3. La Depto. de Servicios Administrativos, únicamente podrá solicitar un nuevo fondo de caja chica hasta haber liquidado el fondo anterior.
4. La administración del fondo de caja chica, es responsabilidad del Auxiliar de Control de Pagos, quién velará por la custodia del mismo y de las facturas que amparan los valores entregados.
5. El Auxiliar de Control de Pagos debe mantener el control del fondo de caja chica en forma de cuenta corriente (ingresos, egreso y saldo) y actualizado diariamente.
6. El Auxiliar de Control de Pagos debe realizar las gestiones para que los documentos que amparen los gastos por el fondo de caja chica, sean presentados a más tardar dos días después de entregado el efectivo.
7. La Orden de Emisión de Cheque de Gerencia, para mantener el Fondo de Caja Chica debe ser autorizado por el Subgerente Administrativo.
8. El Auxiliar de Control de Pagos debe efectuar la liquidación del fondo de caja chica cada vez que su saldo actual sea de Q.200.00 como mínimo, para ello, debe presentar los documentos legales que amparan los gastos realizados al Departamento de Contabilidad, donde se emitirá paralelamente a la conciliación del anticipo otorgado, el cheque de gerencia por el monto liquidado el cual servirá para complementar el fondo.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

PROCEDIMIENTO: LIQUIDACIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA

Página: 2/3

| RESPONSABLE               | A C C I O N  |
|---------------------------|--|
| SOLICITANTE               | 1. Presenta al Auxiliar de Control de Pagos, la factura que ampara el valor entregado a través del vale de caja chica a más tardar un (1) día después de recibir el efectivo.  |
| AUXILIAR DE CONTROL PAGOS | 2. Recibe la factura y liquida el valor entregado del fondo de caja chica.<br>3. Traslada al Jefe de la Unidad de Servicios Administrativos la factura, para su autorización y posteriormente se adjunta al vale respectivo.   |
| JEFE DEPTO.               | 4. Recibe la factura y revisa:<br>4.1 CORRECTO: firma, devuelve y continúa paso 24.<br>4.2 INCORRECTO: devuelve al auxiliar de Control de Pagos para corrección.   |
| AUXILIAR DE CONTROL PAGOS | 5. Recibe la factura debidamente autorizada por el Jefe del Depto. de Servicios Administrativos.<br>6. Estampa a cada factura el sello de PAGADO POR CAJA CHICA.   |
| AUXILIAR DE CONTROL PAGOS | 7. Liquida el fondo de caja chica, presentando al Departamento de Contabilidad los vales de caja chica y facturas que amparen los mismos, para la conciliación respectiva. Ver Norma No. 08 de éste procedimiento.<br>8. Realiza liquidación parcial del fondo de caja chica, para poder mantener el mismo. Esta liquidación debe realizarse en el momento que el saldo actual en efectivo sea igual a Q 200.00. |



| RESPONSABLE                  | A C C I O N  |
|------------------------------|--|
| AUXILIAR DE CONTROL DE PAGOS | <p>9. Presenta al Departamento de Contabilidad la liquidación parcial estableciendo la siguiente información, para la siguiente información, para la correspondiente emisión del cheque de gerencia:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Concepto por el cual fué otorgado el anticipo.</li><li>b. Número y valor de cada factura debidamente autorizada por el Jefe de Servicios Administrativos.</li></ul> <p>10. Recibe el Cheque de Gerencia, firmando de recibido en la parte inferior del voucher.</p> <p>11. Registra en la Cuenta Corriente el valor recibido, consignando el número del cheque de Gerencia.</p> <p>12. Presenta el cheque de Gerencia a las cajas receptoras del Banco, para tener el efectivo correspondiente.</p> <p>13. Guarda el efectivo en la Caja de Seguridad, para su correspondiente administración.</p> |






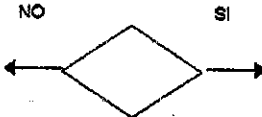

| SOLICITANTE   | AUXILIAR CONTROL DE PAGOS | JEFE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS | CONTABILIDAD | DESCRIPCION   |
|---|---------------------------|-----------------------------------|--------------|---|
| <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; 1((1))     1 --&gt; 2((2))     2 --&gt; 3[3]     3 --&gt; 4((4))     4 --&gt; D{ }     D -- NO --&gt; 4     D -- SI --&gt; 5((5))     5 --&gt; 6((6))     6 --&gt; 7((7))     7 --&gt; A{{A}}                     </pre> |                           |                                   |              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presenta al Auxiliar de Control de Pagos, la factura que ampara el valor entregado a través del vale de caja chica a más tardar un (1) día después de recibir el efectivo.</li> <li>2. Recibe la factura que ampara el valor entregado por el fondo de caja chica.</li> <li>3. Traslada al Jefe del Departamento de Servicios Administrativos la factura, para su autorización y posteriormente se adjunta el vale respectivo.</li> <li>4. Recibe la factura y revisa:                         <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 Correcto: Firma, devuelve y continúa paso 5.</li> <li>4.2 Incorrecto: Devuelve al auxiliar de Control de Pagos para corrección.</li> </ol> </li> <li>5. Recibe la factura debidamente autorizada del Jefe del Depto. de Servicios Administrativos.</li> <li>6. Estampa a cada factura el sello de Pagado por Caja Chica.</li> <li>7. Liquida el fondo de caja chica, presentando al Departamento de Contabilidad los vales de caja chica y facturas que amparan los mismos, para la conciliación respectiva.</li> </ol> |

**CONTROL DE PAGOS**

| SOLICITANTE | AUXILIAR CONTROL DE PAGOS   | JEFE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS | CONTABILIDAD | DESCRIPCION   |
|-------------|---|-----------------------------------|--------------|---|
|             | <pre> graph TD     A{{A}} --&gt; 8((8))     8 --&gt; 9((9))     9 --&gt; 11((11))     11 &lt;--&gt; 10[10]     11 --&gt; 12((12))     12 --&gt; 13((13))     13 --&gt; 14{14}     14 --&gt; FIN([FIN])         </pre> |                                   |              | <p>8. Realiza la liquidación parcial del fondo de caja chica, para poder mantener el mismo. Esta liquidación debe realizarse en el momento que el saldo actual en efectivo sea igual a Q.200.00.</p> <p>9. Presenta al Departamento de Contabilidad la liquidación parcial para la correspondiente emisión del cheque de gerencia.</p> <p>10. Recibe el cheque de gerencia, revisa, autoriza y devuelve.</p> <p>11. Recibe el cheque de gerencia, firmando de recibido en la parte inferior del voucher.</p> <p>12. Registra en la Cuenta Corriente el valor recibido, consignando el número del cheque de gerencia.</p> <p>13. Presenta el cheque de gerencia a las cajas receptoras del Banco, para obtener el efectivo correspondiente.</p> <p>14. Guarda el efectivo en la Caja de Seguridad, para su correspondiente administración.</p> |

# LIQUIDACIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA

## RESUMEN

| SÍMBOLO   | DESCRIPCIÓN | No. DE VECES |
|---|-------------|--------------|
|    | OPERACION   | 11           |
|    | INSPECCION  | 1            |
|    | TRASLADO    | 1            |
|   | DECISION    | 1            |
|  | ARCHIVO     | 1            |

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

3.2.8 CONTROL DE CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO DE  
AGENCIAS LOCALES, EQUIPO DEL BANCO Y PAGO DE  
RENTAS

---

Emisión: \_\_\_\_\_ Autorización y Vigencia: \_\_\_\_\_

Responsable: Auxiliar Cotizaciones

Página: 1/2

**NORMAS:**

1. El Jefe del Departamento de Servicios Administrativos es el responsable de velar por el cumplimiento del presente procedimiento.
2. El Auxiliar de Control de Pagos, debe revisar periódicamente por intervalos de 6 meses los contratos de arrendamiento para verificar su vigencia y rentas mensuales o anuales a cubrir.
3. Las cancelaciones de contratos de arrendamiento deben sujetarse a lo convenido en el contrato de arrendamiento, asimismo, negociarse y avalarse por la Subgerencia Administrativa.
4. El Auxiliar de Control de Pagos es el responsable del control, resguardo y extravío de los expedientes de contratos de arrendamiento.
5. Las renovaciones de contratos de arrendamiento deben ser negociados por la Subgerencia Administrativa, con base a lineamientos de la Gerencia del Banco.

**DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

---

**PROCEDIMIENTO: CONTROL DE CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO DE AGENCIAS LOCALES, EQUIPO DEL BANCO Y PAGO DE RENTAS**




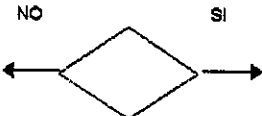

Página: 2/2

| RESPONSABLE               | A C C I O N   |
|---------------------------|---|
| SUBGERENTE ADMINISTRATIVO | 1. Realiza la apertura de contratos de arrendamiento de agencias locales y equipo del Banco.  |
| AUXILIAR DE CONTROL PAGOS | 2. Recibe el expediente del Contrato de Arrendamiento.<br>3. Ingresa información del contrato de arrendamiento en la Base de Datos respectivo.<br>a. Nombre del Arrendante<br>b. Renta mensual<br>c. Incrementos en renta mensual<br>d. Fecha de apertura<br>e. Fecha de vencimiento<br>f. Principales condiciones<br>4. Archiva el expediente del contrato de arrendamiento.<br>5. Eventualmente revisa la vigencia de los contratos de arrendamiento. |
| AUXILIAR DE CONTROL PAGOS | 6. Solicita al arrendante las facturas que amparen el valor de la renta mensual.  |
| ARRENDANTE                | 7. Entrega al Auxiliar de Control de Pagos, la factura por el valor de la renta mensual para tramitar el pago respectivo.   |
| AUXILIAR DE CONTROL PAGOS | 8. Recibe la factura y realiza el procedimiento normal de Operación y Autorización de facturas y su correspondiente traslado al Departamento de Contabilidad para el pago respectivo.   |

UTILIZACIONES

| SUBGERENTE ADMINISTRATIVO  | AUXILIAR CONTROL DE PAGOS  | ARRENDANTE | JEFE UNIDAD SERV. ADMINISTRATIVOS | DESCRIPCION   |
|--|--|------------|-----------------------------------|---|
| <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; 1((1))     1 --&gt; 2((2))     2 --&gt; 3((3))     3 --&gt; 4(4)     4 --&gt; 5((5))     5 --&gt; 6((6))     6 --&gt; 8((8))     8 --&gt; FIN([FIN])         </pre> | <pre> graph TD     2((2)) --&gt; 3((3))     3 --&gt; 4(4)     4 --&gt; 5((5))     5 --&gt; 6((6))     6 --&gt; 8((8))     8 --&gt; 7{7}         </pre> |            |                                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza la apertura de contratos de arrendamiento de agencias locales y equipo del Banco.</li> <li>2. Recibe el expediente del contrato de Arrendamiento.</li> <li>3. Ingresar información del contrato de arrendamiento en la Base de Datos respectivo.</li> <li>4. Archiva el expediente de contrato de arrendamiento.</li> <li>5. Eventualmente revisa la vigencia de los contratos de arrendamiento.<br/>Pago de Renta Mensual</li> <li>6. Solicita al arrendante las facturas que amparen el valor de la renta mensual.</li> <li>7. Entrega al Auxiliar de Control de Pagos, la factura por el valor de la renta mensual para tramitar el pago respectivo.</li> <li>8. Recibe la factura y realiza el procedimiento normal de Operación y Autorización de facturas y su correspondiente traslado al Departamento de Contabilidad para el pago respectivo.</li> </ol> |

**CONTROL DE CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO DE AGENCIAS  
LOCALES Y EQUIPO DEL BANCO**

| RESUMEN   |             |              |
|---|-------------|--------------|
| SIMBOLO   | DESCRIPCION | No. DE VECES |
|    | OPERACION   | 6            |
|    | INSPECCION  | 5            |
|    | TRASLADO    | 1            |
|   | DECISION    | 0            |
|  | ARCHIVO     | 1            |



## DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

### 3.2.9 CANCELACIÓN DE CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO DE AGENCIAS LOCALES, EQUIPO DEL BANCO

---

Emisión: \_\_\_\_\_ Autorización y Vigencia: \_\_\_\_\_

Responsable: Auxiliar Cotizaciones

Página: 1/3

#### **NORMAS:**

1. El Jefe del Departamento de Servicios Administrativos es el responsable de velar por el cumplimiento del presente procedimiento.
2. El Auxiliar de Control de Pagos, debe revisar periódicamente por intervalos de 6 meses los contratos de arrendamiento para verificar su vigencia y rentas mensuales o anuales a cubrir.
3. Las cancelaciones de contratos de arrendamiento deben sujetarse a lo convenido en el contrato de arrendamiento, asimismo, negociarse y avalarse por la Subgerencia Administrativa.
4. El Auxiliar de Control de Pagos es el responsable del control, resguardo y extravío de los expedientes de contratos de arrendamiento.
5. Las renovaciones de contratos de arrendamiento deben ser negociados por la Subgerencia Administrativa, con base a lineamientos de la Gerencia del Banco.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

**PROCEDIMIENTO: CANCELACIÓN DE CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO DE AGENCIAS LOCALES, EQUIPO DEL BANCO**

Página: 2/3

| RESPONSABLE                     | A C C I O N   |
|---------------------------------|---|
| JEFE DEPTO.<br>SERV. ADMITIVOS. | 1. Solicita al Auxiliar de Control de Pagos la elaboración de la carta dirigida al arrendante, informando fecha de cancelación de dicho contrato. Esta carta debe ser firmada por el Subgerente Administrativo.   |
| AUXILIAR DE CONTROL PAGOS       | 2. Elabore la carta de cancelación de contrato.<br>3. Entrega al Jefe del Departamento de Servicios Administrativos la carta de cancelación y el contrato de arrendamiento para su revisión.  |
| JEFE DEPTO.<br>SERV. ADMITIVOS. | 4. Revisa la carta y el expediente del Contrato de arrendamiento.<br>4.1 CORRECTO: continúa el paso No. 13.<br>4.2. INCORRECTO: Informa al Auxiliar de Control de Pagos, la situación de la carta para realizar correcciones  |
| AUXILIAR DE CONTROL PAGOS       | 5. Recibe la carta de cancelación.  |
| SUBGERENTE ADMINISTRATIVO       | 6. Traslada al Subgerente Administrativo, la carta de cancelación.<br>7. Recibe la carta de cancelación y el contrato de arrendamiento.<br>8. Revisa la carta y el contrato de arrendamiento.<br>9. Firma la carta de cancelación.<br>10. Traslada al Auxiliar de Cotizaciones la carta debidamente firmada y el contrato de arrendamiento. |

# DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS





---

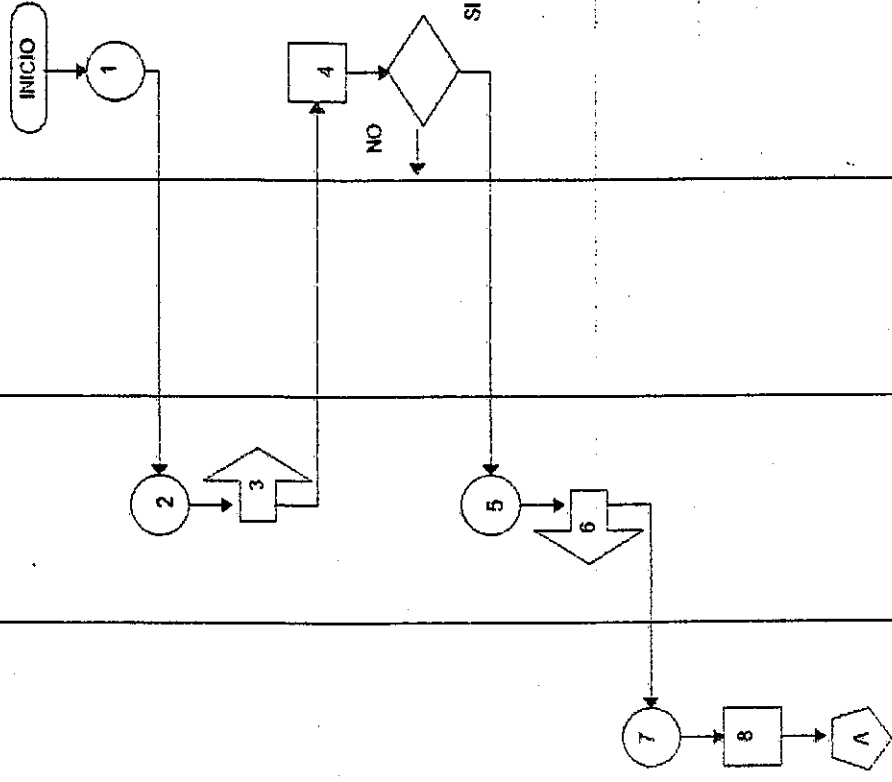
Página: 3/3

---

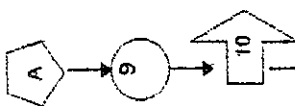
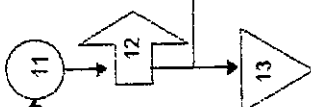
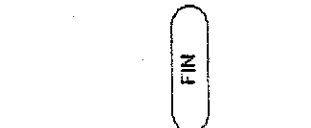
| RESPONSABLE                 | A C C I O N   |
|-----------------------------|---|
| AUXILIAR DE<br>COTIZACIONES | 11. Recibe los documentos del paso anterior.<br><br>12. Envía al Arrendante la carta de cancelación.<br><br>13. Archiva el contrato de arrendamiento adjuntando al mismo la carta de cancelación. |

---




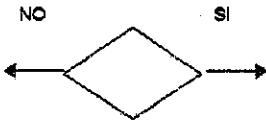

| SUBGERENTE ADMINISTRATIVO   | AUXILIAR CONTROL DE PAGOS   | ARRENDANTE  | JEFE UNIDAD SERV. ADMINISTRATIVOS   | DESCRIPCION  |
|---|---|---|---|--|
|  |  |  |  | <p>1. Solicita al Auxiliar de Control de Pagos la elaboración de la carta dirigida al arrendante, informando fecha de cancelación de dicho contrato. Esta carta debe ser firmada por el Subgerente Administrativo.</p> <p>2. Elabora la carta de cancelación de contrato de arrendamiento.</p> <p>3. Entrega al Jefe de la Unidad de Servicios Administrativos la carta de cancelación y el contrato de arrendamiento para su revisión.</p> <p>4. Revisa la carta y el expediente del Contrato de Arrendamiento.<br/>                     4.1 Correcto: Continúa el paso número 5.<br/>                     4.2 Incorrecto: Informa al Auxiliar de Control de Pagos, la situación de la carta para realizar correcciones.</p> <p>5. Recibe la carta de cancelación.</p> <p>6. Traslata al Subgerente Administrativo, la carta de cancelación.</p> <p>7. Recibe la carta de cancelación y el contrato de arrendamiento.</p> <p>8. Revisa la carta y el contrato de arrendamiento.</p> |



UNIFORMES

| SURGERENTE ADMINISTRATIVO   | AUXILIAR CONTROL DE PAGOS   | ARRENDANTE  | JEFE UNIDAD SERV. ADMINISTRATIVOS | DESCRIPCION   |
|---|---|---|-----------------------------------|---|
|  |  |  |                                   | <p>9. Firma la carta de cancelación.</p> <p>10. Traslada al Auxiliar de Cobranzas la carta debidamente firmada y el contrato de arrendamiento.</p> <p>11. Recibe los documentos del pago anterior.</p> <p>12. Envía al Arrendante la carta de cancelación.</p> <p>13. Archiva el contrato de arrendamiento adjuntando al mismo la carta de cancelación.</p> |

**CANCELACIÓN DE CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO DE AGENCIAS  
LOCALES Y EQUIPO DEL BANCO**

| RESUMEN   |             |              |
|---|-------------|--------------|
| SIMBOLO   | DESCRIPCION | No. DE VECES |
|    | OPERACION   | 6            |
|    | INSPECCION  | 2            |
|    | TRASLADO    | 4            |
|   | DECISION    | 1            |
|  | ARCHIVO     | 1            |

## DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

### 3.2.10 RECLAMO DE DAÑOS A VEHÍCULOS ASEGURADOS

Emisión: \_\_\_\_\_ Autorización y Vigencia: \_\_\_\_\_

Responsable: Auxiliar de Control de Pagos

Página: 1/3

#### **NORMAS:**

1. El Jefe del Depto. de Servicios Administrativos, es el responsable del cumplimiento del presente procedimiento.
2. El Auxiliar de Control de Pagos, es responsable de ingresar inmediatamente a las Cajas del Banco todo valor que se perciba de la Aseguradora por reclamo de daños a vehículos del Banco.
3. Las gestiones de reclamos de daños de vehículos del Banco deben realizarse inmediatamente por el Auxiliar de Control de Pagos.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

PROCEDIMIENTO: RECLAMO DE DAÑOS A VEHÍCULOS ASEGURADOS

Página: 2/3

| RESPONSABLE               | A C C I O N   |
|---------------------------|---|
| PILOTO                    | 1. Presenta en forma verbal, al Auxiliar Control de Pagos el Control de Pagos el reclamo ocasionado al vehículo de su responsabilidad.  |
| AUXILIAR DE CONTROL PAGOS | 2. Llena en borrador el formulario de RECLAMOS DE AUTOMOVILES de la Aseguradora, para obtener la información necesaria.<br>3. Solicita al piloto su licencia de conducir.<br>4. Obtiene fotocopia de la licencia de conducir, verificando que la misma sea propiedad del piloto que presente el reclamo, mediante la confrontación con la cédula de vecindad.<br>5. Devuelve al piloto la licencia de conducir.<br>6. Completa en original y dos copias el formulario de Reclamo de Vehículos.<br>a. Original: Para la Aseguradora.<br>b. Duplicado: Se adjunta al original, que se remite a la Aseguradora; para que sea firmada de recibido.<br>7. Entrega al mensajero interno del Banco, los documentos anteriores para ser trasladados a la Aseguradora y ésta realice los trámites pertinentes para la emisión del cheque que cubrirá los gastos ocasionados al vehículo. |
| MENSAJERO INTERNO         | 8. Traslada a la Aseguradora el formulario de Reclamo de Vehículos.<br>9. Solicita la firma y sello de recibido en la copia del formulario.<br>10. Devuelve al Auxiliar de Control de Pagos la copia del formulario del Reclamo.  |



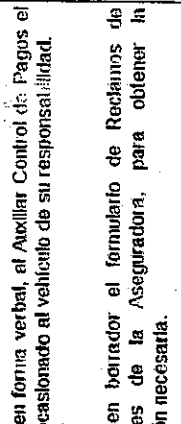
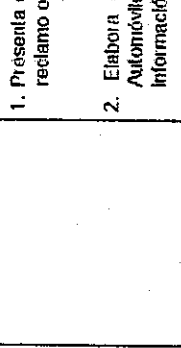
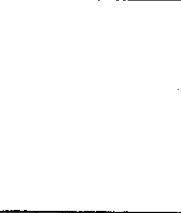
---

| RESPONSABLE | A C C I O N |
|-------------|-------------|
|-------------|-------------|

---

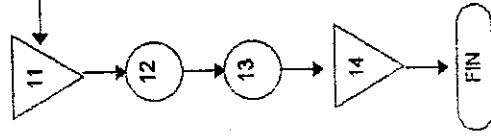
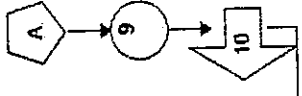
AUXILIAR  
CONTROL PAGOS

11. Archiva la copia del formulario de Reclamo de Vehículos
12. Recibe el cheque con el valor del daño valuado por la Aseguradora. Este paso se hace efectivo 2 (dos) semanas después de recibido el Reclamo de Vehículos.
13. Elabora el Recibo de Caja de Ingresos Varios por el monto del cheque recibido, para ser operado en las cajas del Banco.
14. Archiva en el Depto. de Servicios Internos, la copia del ingreso vario debidamente certificado, sellado y firmado por el receptor-pagador que realizó la operación.

| PILOTO  | AUXILIAR CONTROL DE PAGOS   | MENSAJERO INTERNO  | DESCRIPCIÓN   |
|---|---|--|---|
|  |  |  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presenta en forma verbal, al Auxiliar Control de Pagos el reclamo ocasionado al vehículo de su responsabilidad.</li> <li>2. Elabora en borrador el formulario de Reclamos de Automóviles de la Aseguradora, para obtener la información necesaria.</li> <li>3. Solicita al piloto su licencia de conducir.</li> <li>4. Obtiene fotocopia de la licencia de conducir, verificando que la misma sea propiedad del piloto que presente el reclamo, mediante la confrontación con la cédula de veracidad.</li> <li>5. Devuelve al piloto su licencia de conducir.</li> <li>6. Completa en original y dos copias el formulario de Reclamo de Vehículos.</li> <li>7. Entrega al mensajero interno del Banco, los documentos anteriores para ser trasladados a la Aseguradora y ésta realice los trámites pertinentes para la emisión del cheque que cubrirá los gastos ocasionados al vehículo.</li> <li>8. Traslada a la Aseguradora el formulario de Reclamo de Vehículos.</li> </ol> |




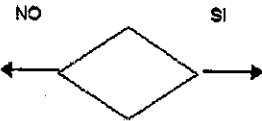

RESPONSABLE: AUXILIAR  
COTIZACIONES

PLANO DE CONTROL

| PILOTO | AUXILIAR CONTROL DE PAGOS  | MENSAJERO INTERNO   | DESCRIPCION  |
|--------|--|---|--|
|        |  |  | <p>9. Solicita la firma y sello de recibido en la copia del formulario.</p> <p>10. Devuelve al Auxiliar de Control de Pagos la copia del formulario del Reclamo.</p> <p>11. Archiva la copia del formulario de Reclamo de Vehículos.</p> <p>12. Recibe el cheque con el valor del daño valuado por la Aseguradora. Este paso se hace efectivo 2 (dos) semanas después de recibido el Reclamo de Vehículos.</p> <p>13. Elabora el Recibo de Caja de Ingresos Varios por el monto del cheque recibido, para ser operado en las cajas del Banco.</p> <p>14. Archiva la copia del ingreso vario debidamente certificado, sellado y firmado por el receptor-pagador que realizó la operación.</p> |

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

# RECLAMO DE DAÑOS A VEHÍCULOS ASEGURADOS

| RESUMEN   |             |              |
|---|-------------|--------------|
| SÍMBOLO   | DESCRIPCION | Nº. DE VECES |
|    | OPERACION   | 9            |
|    | INSPECCION  | 0            |
|    | TRASLADO    | 3            |
|   | DECISION    | 0            |
|  | ARCHIVO     | 2            |

## DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

### 3.2.11 COTIZACIÓN Y COMPRA DE PAPELERÍA/ÚTILES DE OFICINA MOBILIARIO Y EQUIPO

---

Emisión: \_\_\_\_\_ Autorización y Vigencia: \_\_\_\_\_

Responsable: Auxiliar de Proveeduría

Página: 1/6

#### **NORMAS:**

1. El Jefe del Depto. de Servicios Administrativos, es el responsable de velar por el cumplimiento del presente procedimiento administrativo.
2. Las compras cuyo valor sean mayor a Q. 5,000.00 deben ser evaluadas y autorizadas en sesión de Comité de Compras organizado para el efecto con representantes de: Depto. de Servicios Administrativos, Asistencia Gerencia Financiera y Auditoría Interna. Y las compras menores al monto establecido, quedan a criterio del Jefe del Depto. de Servicios Administrativos.
3. Las facturas recibidas en el Depto. de Servicios Administrativos, previo a su envío al Departamento de Contabilidad para emitir el pago correspondiente, deben estar firmadas de autorizado por el Jefe del Depto. que las recibe.
4. Los únicos documentos que pueden utilizarse para solicitar productos son: PEDIDO DE PAPELERIA Y UTILES, PEDIDO DE MOBILIARIO Y EQUIPO.
5. El Depto. de Servicios Administrativos debe llevar el récord de las compras realizadas por el Banco, clasificadas por proveedor, tipo de producto y por centro de costo.
6. El Depto. de Servicios Administrativos al momento de trasladar al Departamento de Contabilidad las facturas para realizar el pago respectivo, debe agregar a éstas los siguientes documentos, los cuales adjuntará al voucher del Cheque de Gerencia o a la póliza donde se contabiliza el gasto:
  - a. Factura proforma o cotización, debidamente sellada con la Orden de Compra y autorizada por el Jefe del Depto. de Servicios Administrativos o el Comité de Compras, según el monto de la misma.

## DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

---

Página: 2/6

- b. Facturas proforma o cotizaciones no aprobadas.
  - c. Factura autorizada por el Jefe de Servicios Administrativos o el Comité de Compras, según el monto de la misma.
  - d. Hoja de Responsabilidad firmada por el responsable del mobiliario y equipo adquirido.
7. El Auxiliar de Proveduría debe realizar las gestiones necesarias para obtener la Hoja de Responsabilidad firmada por el encargado del Area donde se destinó el producto o servicio.
8. El sello de orden de compra o Autorización de compra debe estamparse en el reverso de las cotizaciones aprobadas por el Jefe de Servicios Administrativos y/o el Comité de Compras, según el monto de la misma y con las firmas requeridas.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

**PROCEDIMIENTO: COTIZACIÓN Y COMPRA DE PAPELERÍA ÚTILES  
DE OFICINA, MOBILIARIO Y EQUIPO**

Página: 3/6

| RESPONSABLE                  | A C C I O N   |
|------------------------------|---|
| SOLICITANTE                  | 1. Presenta a la Unidad de Servicios Administrativos la solicitud de compra a través de cualquiera de las formas siguientes, según sea el producto que se requiere:<br>a. Pedido de papelería y útiles<br>b. Pedido de mobiliario y equipo  |
| AUXILIAR DE PROVEEDURIA      | 2. Recibe los pedidos de compra.<br><br>3. Determina la necesidad de cotizar y comprar los productos solicitados.<br>3.1.SI PROCEDE: continúa el paso número número 4.<br>3.2.NO PROCEDE: informa al solicitante la situación de su solicitud.<br><br>4. Traslada al Jefe de Servicios Admitivos. los pedidos para autorización.      |
| JEFE DEPTO. SERV. ADMITIVOS. | 5. Recibe los pedidos, revisa:<br>5.1 SI PROCEDE: Firma, entrega al Auxiliar de Proveeduría y continúa con paso 6.<br>5.2 NO PROCEDE: informa al Auxiliar de Proveeduría.   |
| AUXILIAR DE PROVEEDURIA      | 6. Recibe los pedidos autorizados y las indicaciones pertinentes.<br>6.1. MOBILIARIO Y EQUIPO: Continúa paso 7.<br>6.2. PAPELERIA Y UTILES: Compras mayores continúa el paso número 7 y en compras menores se realiza la compra inmediatamente.<br><br>7.Solicita a proveedores calificados como mínimo tres cotizaciones por pedido. |

## DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Página: 4/6

| RESPONSABLE                  | A C C I O N  |
|------------------------------|--|
| AUXILIAR DE PROVEEDURIA      | 8. Traslada al Jefe del Depto. de Servicios Administrativos las cotizaciones recibidas, adjuntando los pedidos correspondientes.   |
| JEFE DEPTO. SERV. ADMITIVOS. | 9. Clasifica las cotizaciones por el valor de las mismas.<br>9.1. HASTA Q.5,000.00: Evalúa según calidad, precio y tiempo de entrega. Cada cotización que presente la mejor oferta, le estampa el sello de orden de compra respectivo en el reverso de la cotización aprobada. Continúa el paso número 13.<br>9.2. MAYORES DE Q.5,000.00: Continúa el paso No. 10. |
|                              | 10. Realiza programación para la sesión de Comité de Compras, para la cual debe agrupar los pedidos y cotizaciones requeridas.   |
| COMITE DE COMPRAS            | 11. Evalúa las cotizaciones presentadas por el Jefe del Depto. de Servicios Administrativos.<br>12. Autoriza las cotizaciones que contengan la mejor oferta y estampa el sello de Orden de Compra en el reverso de las cotizaciones autorizadas, con la firma de cada uno de los representantes del Comité.  |
| JEFE DEPTO. SERV. ADMITIVOS. | 13. Traslada al Auxiliar de Proveeduría los pedidos y las cotizaciones autorizadas y rechazadas.   |
| AUXILIAR DE PROVEEDURIA      | 14. Recibe los documentos descritos en el paso anterior, separando las cotizaciones rechazadas a las cotizaciones autorizadas.<br>15. Realiza la compra del producto solicitado con los proveedores autorizados.   |



# DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Página: 5/6

RESPONSABLE

A C C I O N

AXILIAR DE  
ROVEEDURIA

16. Recibe los productos comprados.
17. Revisa el estado de los productos y su confrontación contra la cotización.
18. Recibe las facturas que amparan los productos comprados.
19. Emite la contraseña de pago por proveedor (original y copia), la cual debe contener la información siguiente:
  - a. Nombre del proveedor
  - b. Número(s) de factura(s)
  - c. Valor total
  - d. Concepto general
  - e. Fecha del pago
  - f. Firma del Auxiliar de Proveeduría
20. Desglosa los documentos de la manera que se detalla:
  - a. Proveedor:
    - . Copia de factura(s)
    - . Original de contraseña de pago
  - b. Unidad de Servicios Administrativos:
    - . Original de factura(s)
    - . Copia de la contraseña de pago
21. Adjunta al original de factura y contraseña de pago, la cotización autorizada.
22. Emite la Hoja de responsabilidad en original y una copia únicamente para Mobiliario y Equipo, la cual debe ser firmada por la persona que utilizará el mismo.

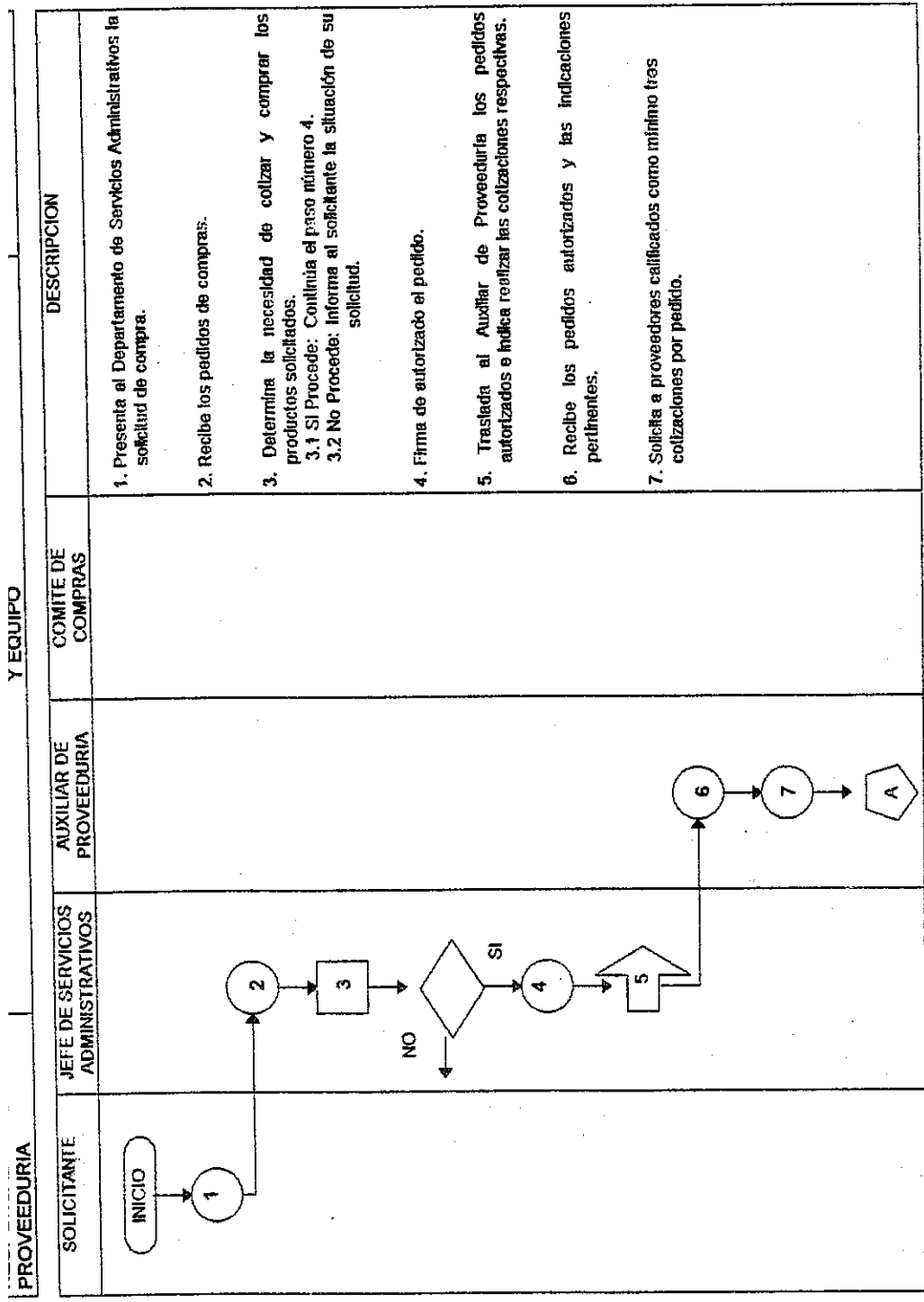
SOLICITANTE

23. Recibe el mobiliario y/o equipo y la hoja de responsabilidad
24. Confronta el mobiliario y/o equipo recibido contra la hoja de responsabilidad.




## DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Página: 6/6

| RESPONSABLE                | A C C I O N   |
|----------------------------|---|
| SOLICITANTE                | <p>24.1. CORRECTO: Continúa el paso número 25.</p> <p>24.2. INCORRECTO: No acepta el mobiliario y/o equipo solicitando y se repite el paso número 22.</p> <p>25. Firma y sella de recibido la hoja de responsabilidad en el espacio correspondiente.</p>  |
| AUXILIAR DE<br>PROVEEDURIA | <p>26. Recibe la hoja de responsabilidad debidamente firmada y la adjunta a la factura original que ampara la compra del mobiliario y/o equipo.</p> <p>27. Envía al Departamento de Contabilidad, para que realice el pago respectivo, la documentación siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Facturas originales</li><li>b. Cotizaciones autorizadas</li><li>c. Cotizaciones rechazadas</li><li>b. Hojas de responsabilidad.</li></ul> |




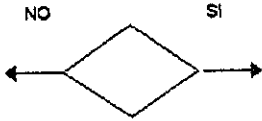



| SOLICITANTE | JEFE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  | AUXILIAR DE PROVEEDURIA | COMITÉ DE COMPRAS | DESCRIPCIÓN  |
|-------------|--|-------------------------|-------------------|--|
|             | <pre> graph TD     A{{A}} --&gt; 8[8]     8 --&gt; 9((9))     9 --&gt; 10((10))     10 --&gt; 11[11]     11 --&gt; 12((12))     12 --&gt; 13[13]     13 --&gt; 14((14))     14 --&gt; 15((15))     15 --&gt; B{{B}}             </pre> |                         |                   | <p>8. Traslada al Jefe del Departamento de Servicios Administrativos las cotizaciones recibidas, adjuntando los pedidos correspondientes.</p> <p>9. Clasifica las cotizaciones por el valor de las mismas.</p> <p>10. Realiza programación para la sesión de Comité de Compras, para la cual debe agrupar los pedidos y cotizaciones requeridas.</p> <p>11. Evalúa las cotizaciones presentadas por el Jefe del Departamento de Servicios Administrativos.</p> <p>12. Autoriza la cotizaciones que contengan la mejor oferta e imprime el sello de Orden de Compra en el reverso de las cotizaciones autorizadas, estampando la firma cada uno de los representantes del Comité.</p> <p>13. Traslata al Auxiliar de Proveeduría los pedidos y las cotizaciones autorizadas y rechazadas.</p> <p>14. Recibe los documentos descritos en el paso anterior, separando las cotizaciones rechazadas a las cotizaciones autorizadas.</p> <p>15. Realiza la compra del producto solicitado con los proveedores autorizados.</p> |

| SOLICITANTE   | JEFE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS | AUXILIAR DE PROVEEDURIA  | COMITE DE COMPRAS | DESCRIPCION  |
|---|-----------------------------------|--|-------------------|--|
|      |                                   |  |                   | <p>16. Recibe los productos comprados.</p> <p>17. Revisa el estado de los productos y su confrontación contra la cotización.</p> <p>18. Recibe las facturas que amparan los productos comprados.</p> <p>19. Emite la contraseña de pago por proveedores (original y copia).</p> <p>20. Desglosa los documentos.</p> <p>21. Adjunta al original de factura y contraseña de pago, la cotización autorizada y las cotizaciones rechazadas.</p> <p>22. Emite la Hoja de responsabilidad en original y una copia únicamente para Mobiliario y Equipo, la cual debe ser firmada por la persona que utilizará el mismo.</p> |
|  |                                   |  |                   |  |

| SOLICITANTE  | JEFE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS | AUXILIAR DE PROVEEDURIA | CONTABILIDAD | DESCRIPCION   |
|--|-----------------------------------|-------------------------|--------------|---|
| <pre>                     graph TD                         C((C)) --&gt; 23((23))                         23 --&gt; 24[24]                         24 --&gt; D{ }                         D -- NO --&gt; 23                         D -- SI --&gt; 25((25))                         25 --&gt; 26((26))                         26 --&gt; 27[27]                         27 --&gt; 28((28))                         28 --&gt; FIN([FIN])                     </pre> |                                   |                         |              | <p>23. Recibe el mobiliario y/o equipo y la hoja de responsabilidad.</p> <p>24. Confronta el mobiliario y/o equipo recibido contra la hoja de responsabilidad.<br/>                     24.1 Correcto: Continúa el paso número 25.<br/>                     24.2 Incorrecto: No acepta el mobiliario y/o equipo solicitando y se repite el paso número 22.</p> <p>25. Firma y sella de recibido la hoja de responsabilidad en el espacio correspondiente y devuelve al Auxiliar de Proveeduría.</p> <p>26. Recibe la hoja de responsabilidad debidamente firmada y la adjunta a la factura original que ampara la compra del mobiliario y/o equipo.</p> <p>27. Envía al Departamento de Contabilidad los documentos, para que realice el pago respectivo.</p> <p>28. Recibe los documentos y realiza el pago.</p> |

**COTIZACIÓN Y COMPRA DE PAPELERÍA / ÚTILES DE OFICINA, MOBILIARIO Y EQUIPO**

| RESUMEN   |             |              |
|---|-------------|--------------|
| SIMBOLO   | DESCRIPCION | No. DE VECES |
|    | OPERACION   | 20           |
|    | INSPECCION  | 4            |
|    | TRASLADO    | 4            |
|   | DECISION    | 2            |
|  | ARCHIVO     | 0            |

## DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

### 3.2.12 SOLICITUD DE PAPELERÍA/ÚTILES DE OFICINA

---

Emisión: \_\_\_\_\_ Autorización y Vigencia: \_\_\_\_\_

Responsable: Auxiliar de Proveduría

Página: 1/7

#### **NORMAS:**

1. El Jefe del Depto. de Servicios Administrativos, es el responsable de velar por el cumplimiento del presente procedimiento administrativo.
2. Los pedidos de papelería y útiles deben realizarse únicamente a través del formulario "PEDIDO DE PAPELERIA Y UTILES", el cual debe contener el nombre y firma de la persona solicitante y la firma del jefe del Departamento, Unidad o Agencia requiriente.
3. El Jefe del Depto. de Servicios Administrativos, es el único responsable de la autorización y entrega de los productos solicitados, avalando los pedidos con su firma.
4. El despacho de productos a las dependencias del Banco debe realizarse una vez por mes e inmediatamente ser operados en el software de proveduría.
5. Los productos que no se encuentren en la proveduría deberán ser cotizados con los proveedores calificados, según sea el producto.
6. El Jefe del Depto. de Servicios Administrativos es el responsable de atender los pedidos que sobrepasen el promedio de consumo mensual, para lo cual, se comunicará con el solicitante para obtener la justificación pertinente para autorizar o rechazar. Puede autorizarse cantidades parciales del pedido.
7. El envío de productos al solicitante debe estar amparado por el reporte de despacho generado por el software de proveduría, el mismo servirá para firmar la recepción de los artículos.
8. El Auxiliar de proveduría es el responsable de recibir, atender y operar los despachos de los productos, además de llevar el registro contable en el software de proveduría, las existencias de los mismos.



En el despacho físico de artículos de la proveeduría debe utilizarse el método PRIMERO EN ENTRAR Y PRIMERO EN SALIR (PEPS). Es decir que los productos que ingresen primero a la proveeduría son los que primero deben despacharse conforme a los pedidos.

1. El Auxiliar de proveeduría debe realizar mensualmente el cuadro de la proveeduría, confrontando la información reflejada en el software contra la cuenta contable; y paralelamente realizar pruebas selectivas en las existencias físicas.
2. Todo producto con existencia "cero" y si es obsoleto e inusual en el Banco, debe eliminarse del software de proveeduría; únicamente disponer los artículos que son útiles e inmediatamente realizar el registro contable correspondiente.
3. El Depto. de Servicios Administrativos a través del Auxiliar de proveeduría con el visto bueno de los usuarios, debe verificar periódicamente las existencias de las formas preimpresas existentes, que se pretende discontinuar y velar que se consuman en su totalidad.
4. Para cualquier devolución de artículos, el Auxiliar de Proveeduría debe emitir la nota de devolución de artículos, para realizar la operación de reversión del gasto originado.
5. Toda forma preimpresa que sea sustituida por otra debe identificarse con un código nuevo y su uso iniciará hasta agotar las existencias de la antigua forma, para no incurrir en pérdidas. En casos excepcionales se puede proceder a destruir las existencias de la forma antigua, según la evaluación de costo/beneficio efectuada por el Jefe del Departamento de Servicios Administrativos. Asimismo, se deben actualizar los registros contables correspondientes al momento de la destrucción de cualquier producto de la proveeduría.
6. Para la destrucción de formas de valor, debe solicitarse la presencia de un delegado de la Auditoría Interna, para dejar evidencia de lo actuado.

## DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

---

Página: 3/7

17. El Jefe del Depto. de Servicios Administrativos, está facultado para autorizar el ingreso temporal de cualquier artículo que no sea considerado dentro del rubro de papelería y útiles de oficina.
18. Las estanterías de la proveeduría deben ser identificadas alfabéticamente y los niveles de las mismas numéricamente, para facilitar la colocación y localización de los artículos. Asimismo deberá disponer de un listado guía, para esa actividad.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

**PROCEDIMIENTO: SOLICITUD DE PAPELERÍA ÚTILES DE OFICINA**

Página: 4/7

| RESPONSABLE             | A C C I O N  |
|-------------------------|--|
| SOLICITANTE             | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Completa la forma "PEDIDO DE PAPELERIA Y UTILES" en original y copia, con la información que el mismo requiere:<ol style="list-style-type: none"><li>a. Fecha de pedido</li><li>b. Cantidad requerida</li><li>c. Número de la forma</li><li>d. Código operativo del producto solicitado (Según catálogo de productos proporcionado por la Unidad de Servicios Administrativos)</li><li>e. Descripción del producto</li><li>f. Anotar a la par de cada descripción del producto la existencia actual de la dependencia solicitante.</li></ol></li><li>2. Traslada al Depto. de Servicios Administrativos, la forma con la información requerida.</li></ol>                                 |
| AUXILIAR DE PROVEEDURIA | <ol style="list-style-type: none"><li>3. Recibe el original y copia de la forma.</li><li>4. Verifica que la información esté completa<ol style="list-style-type: none"><li>4.1. CORRECTO: Continúa el paso número 5.</li><li>4.2. INCORRECTO: Devuelve la forma al solicitante para realizar la corrección respectiva.</li></ol></li><li>5. Verifica que el pedido esté dentro del calendario establecido para la recepción de los mismos, según la dependencia que solicita.<ol style="list-style-type: none"><li>5.1. CUMPLE CALENDARIO: Continúa el paso número 6.</li><li>5.2. NO CUMPLE CALENDARIO: Devuelve el pedido e informa el día en que tiene que presentar el mismo y se repite el paso número 2.</li></ol></li></ol> |

## DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Página: 5/7

| RESPONSABLE                     | ACCION  |
|---------------------------------|---|
| AUXILIAR DE<br>PROVEEDURIA      | <ol style="list-style-type: none"><li>6. Sella y firma de recibido el reverso del original y copia de la forma e indica la fecha de entrega de lo solicitado.</li><li>7. Distribuye las partes de la forma de la manera siguiente:<ol style="list-style-type: none"><li>a. Copia: se entrega al solicitante para su archivo.</li><li>b. Original: Para dar trámite al pedido.</li></ol></li><li>8. Verifica existencias de productos en la Base de Datos de Proveeduría.</li><li>9. Revisa la cantidad de productos solicitados en cada pedido según el promedio de consumo semanal por solicitante:<ol style="list-style-type: none"><li>9.1. MAYOR AL PROMEDIO DE CONSUMO SEMANAL: Traslada al Jefe del Depto. de Servicios Administrativos y continúa el paso número 10.</li><li>9.2. MENOR O IGUAL AL PROMEDIO DE CONSUMO SEMANAL: Autoriza el pedido y continúa el paso número 12.</li></ol></li></ol> |
| JEFE DEPTO.<br>SERV. ADMITIVOS. | <ol style="list-style-type: none"><li>10. Revisa el contenido de la forma.<ol style="list-style-type: none"><li>a. Producto</li><li>b. Cantidad</li><li>c. Solicitante</li></ol></li><li>11. Consulta telefónicamente el pedido con el solicitante, para obtener justificación.<ol style="list-style-type: none"><li>11.1. SI JUSTIFICA: Autoriza y continúa el paso No. 12.</li><li>11.2. NO JUSTIFICA: Autoriza parcialmente el pedido, indicando en la forma las cantidades autorizadas por producto y continúa el paso número 12.</li></ol></li></ol>   |

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Página: 6/7

| RESPONSABLE                     | A C C I O N   |
|---------------------------------|---|
| JEFE DEPTO.<br>SERV. ADMITIVOS. | 12. Traslada al Auxiliar de Proveduría los pedidos autorizados  |
| AUXILIAR DE<br>PROVEEDURIA      | 13. Recibe los pedidos autorizados.<br>14. Opera los pedidos autorizados en el software de proveduría, emitiendo el reporte de despacho respectivo.<br>15. Trasiada al bodeguero los pedidos operados y el reporte de despacho por solicitante.   |
| BODEGUERO                       | 16. Prepara el despacho por solicitante, con base a los reportes de despacho.<br>16.1. Búsqueda de los artículos a través del listado que contiene la descripción de artículos en orden alfabético y relacionado con la estantería y nivel donde se almacena.<br>16.2. Empaque de los artículos en las bolsas respectivas y propias de cada agencia y oficinas centrales, en la cual debe introducir el reporte de despacho.<br>17. Envía al solicitante los artículos. |
| SOLICITANTE                     | 18. Recibe los artículos solicitados junto con el reporte de despacho.<br>19. Confronta la copia de la forma con los artículos recibidos y el reporte de despacho.<br>19.1. SI COINCIDE: Continúa el paso número 20.<br>19.2. NO COINCIDE: No acepta los artículos hasta establecer la inconsistencia del pedido.<br>20. Firma, sella de recibido y devuelve el reporte de despacho.  |

**DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

---

Página: 7/

---

**RESPONSABLE**

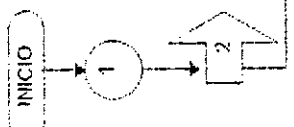
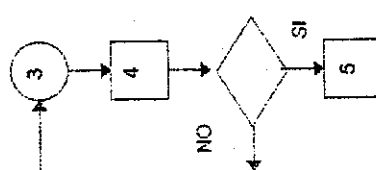
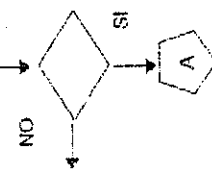
**A C C I O N**

---

**AUXILIAR DE  
PROVEEDURIA**

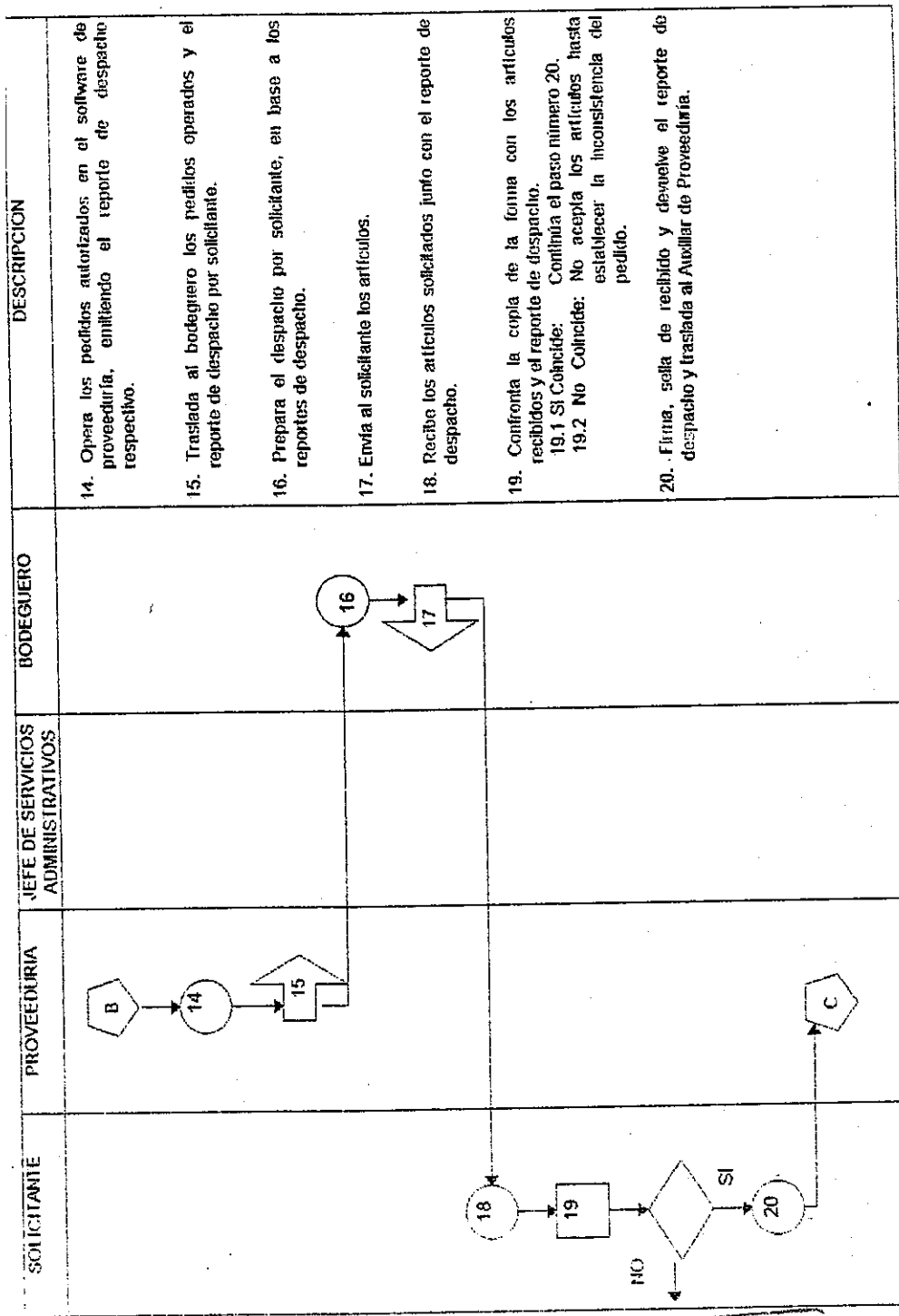
21. Recibe el reporte de despacho debidamente firmado.

22. Archiva el reporte de despacho en el file respectivo.

| PROVEEDURIA   | SOLICITANTE  | PROVEEDURIA   | JEFE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS | BODEGUERO | DESCRIPCIÓN   |
|---|--|---|-----------------------------------|-----------|---|
|  |  |  |                                   |           | <p>1. Completa la forma "Pedido de Papelería y Utiles" en original y copia, con la información que el mismo requiere.</p> <p>2. Traslada al Departamento de Servicios Administrativos, la forma con la información requerida.</p> <p>3. Recibe el original y copia de la forma.</p> <p>4. Verifica que la información esté completa.<br/> 4.1 Correcto: Continúa el paso número 5.<br/> 4.2 Incorrecto: Devuelve la forma al solicitante para realizar la corrección respectiva.</p> <p>5. Verifica que el pedido esté dentro del calendario establecido para recepción de los mismos, según la dependencia que solicita.<br/> 5.1 Cumple Calendario: Continúa el paso número 6.<br/> 5.2 No Cumple Calendario: Devuelve el pedido e informa el día en que tiene que presentar el mismo y se repite el paso número 2.</p> |

| SOLICITANTE | PROVEEDURIA  | JEFE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS | BODEGUERO | DESCRIPCION  |
|-------------|--|-----------------------------------|-----------|--|
|             | <pre> graph TD     A[A] --&gt; 6((6))     6 --&gt; 7((7))     7 --&gt; 8[8]     8 --&gt; 9[9]     9 --&gt; 10[10]     10 --&gt; 11((11))     11 --&gt; 12[12]     12 --&gt; 13((13))     13 --&gt; B[B]                     </pre> |                                   |           | <p>6. Sella y firma de recibido el reverso del original y copia de la forma e indica la fecha de entrega de lo solicitado.</p> <p>7. Distribuye las partes de la firma.</p> <p>8. Verifica existencias de productos en la Base de Datos de Proveeduría.</p> <p>9. Revisa la cantidad de productos solicitados en cada pedido según el pronóstico de consumo semanal por solicitante y trasladada al Jefe del Departamento para revisión.</p> <p>10. Revisa el contenido de la forma.</p> <p>11. Consulta telefónicamente el pedido con el solicitante para obtener justificación.</p> <p>12. Traslada al Auxiliar de Proveeduría los pedidos autorizados.</p> <p>13. Recibe los pedidos autorizados.</p> |




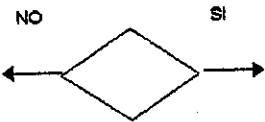





PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

| RESPONSABLE: AUXILIAR<br>PROVEEDURIA |  | SOLICITUD DE PAPELERIA / UTILILES DE OFICINA |           | PAGINA: 4 / 4  |
|--------------------------------------|--|--|-----------|--|
| SOLICITANTE                          | PROVEEDURIA  | JEFE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS            | BODEGUERO | DESCRIPCION  |
|                                      | <pre> graph TD     C{{C}} --&gt; 21((21))     21 --&gt; 22(22)     22 --&gt; FIN([FIN])           </pre> |  |           | <p>21. Recibe el reporte de despacho debidamente firmado.</p> <p>22. Archiva el reporte de despacho en el file respectivo.</p> |

# SOLICITUD DE PAPELERÍA Y ÚTILES DE OFICINA

| RESUMEN   |             |              |
|---|-------------|--------------|
| SIMBOLO   | DESCRIPCION | No. DE VECES |
|    | OPERACION   | 11           |
|    | INSPECCION  | 6            |
|    | TRASLADO    | 4            |
|    | DECISION    | 3            |
|  | ARCHIVO     | 1            |

## DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

### 3.2.13 APERTURA Y ACTUALIZACIÓN DE TARJETA DE RESPONSABILIDAD DE MOBILIARIO Y EQUIPO

---

Emisión: \_\_\_\_\_ Autorización y Vigencia: \_\_\_\_\_

Responsable: Auxiliar de Control de Pagos

Página: 1/5

#### **NORMAS:**

1. El jefe de departamento/unidad/agencia, es el responsable de velar por el cumplimiento del presente procedimiento administrativo.
2. El Depto. de Servicios Administrativos, es el responsable de proveer a los departamentos, unidades y agencias de los formularios de Tarjeta de Responsabilidad de Mobiliario y Equipo.
3. El Jefe de Departamento, Unidad o Agencia es el responsable de abrir una tarjeta de responsabilidad por cada uno de sus empleados.
4. La custodia y centralización de las Tarjetas de Responsabilidad, estará a cargo del Jefe de cada departamento, unidad o agencia, para facilitar la actualización de las mismas.
5. Auditoría Interna dentro de su programa de revisión de normas y procedimientos, deberá auditar las Tarjetas de Responsabilidad constituidas en los departamentos, unidades y agencias contra el mobiliario y equipo existente. El informe de auditoría determinará responsabilidades en el caso de anomalías.
6. El Jefe de departamento, unidad o agencia, deberá firmar de las Tarjetas de Responsabilidad que corresponden a su personal, asimismo, de actualizarlas cuando sea necesario.
7. Las tarjetas de responsabilidad deben ser actualizadas por las Hojas de Responsabilidad, las cuales debe firmarse de conformidad por el empleado que utilizará el mobiliario y/o equipo adquirido.

1. El Depto. de Servicios Administrativos debe disponer de información de traslado interno y venta de mobiliario y equipo, la cual debe remitirse al Departamento de Contabilidad para la actualización del inventario respectivo.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

**PROCEDIMIENTO: APERTURA Y ACTUALIZACIÓN DE TARJETA DE RESPONSABILIDAD DE MOBILIARIO Y EQUIPO**

Página: 3/5

| RESPONSABLE                   | A C C I O N   |
|-------------------------------|---|
| JEFE DEPTO/<br>UNIDAD/AGENCIA | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Abre y/o actualiza la Tarjeta de Responsabilidad, por cualquiera de las razones siguientes:<ol style="list-style-type: none"><li>a. Traslado de mobiliario y equipo</li><li>b. Asignación de mobiliario y equipo a personal de nuevo ingreso</li><li>c. Dar baja de mobiliario y equipo por retiro de personal</li><li>d. Adquisición de mobiliario y equipo</li></ol></li><li>2. Determina necesidad de solicitar Tarjeta de Responsabilidad:<ol style="list-style-type: none"><li>2.1. SI EXISTE TARJETA DE RESPONSABILIDAD DEL EMPLEADO: Extrae la tarjeta del archivo y continúa el paso número 3.</li><li>2.2. NO EXISTE TARJETA DE RESPONSABILIDAD DEL EMPLEADO: Solicita a la Unidad de Servicios Administrativos a través del "PEDIDO DE PAPELERIA Y UTILES", el formulario de Tarjeta de Responsabilidad y continúa el procedimiento.</li></ol></li><li>3. Obtiene la Tarjeta de Responsabilidad del empleado:<ol style="list-style-type: none"><li>3.1. TARJETA CON INFORMACION DEL EMPLEADO: continúa el paso número 5.</li><li>3.2. TARJETA EN BLANCO RECIBIDA DE LA UNIDAD DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS: Traslada a la secretaria del departamento, unidad o agencia y continúa el paso número 4.</li></ol></li></ol> |

# DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Página: 4/5

| RESPONSABLE                           | A C C I O N   |
|---------------------------------------|---|
| SECRETARIA<br>DEPTO/UNIDAD<br>AGENCIA | <p>4. Completa la Tarjeta de Responsabilidad con la información siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Nombre del empleado</li><li>b. Número de código del empleado</li><li>c. Fecha de ingreso del empleado</li><li>d. Departamento/unidad/agencia</li><li>e. Fecha de emisión de la Tarjeta de Responsabilidad.</li></ul> <p>Continúa el paso número 5.</p> <p>5. Describe en la Tarjeta de Responsabilidad el mobiliario y equipo a cargar o descargar, según instrucciones del jefe de departamento/unidad/agencia, indicando el número de documento que ampara el mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>5.1. Hoja de Responsabilidad de Mobiliario y Equipo emitida por el Depto. de Servicios Administrativos, cuando se realiza la compra del mismo.</li><li>5.2. Tarjeta de Responsabilidad de otro empleado: Cuando existe traslado de mobiliario y equipo interno, traslado del empleado a otro departamento/unidad/agencia o retiro del empleado.</li></ul> <p>6. Traslada al Jefe de departamento, unidad o agencia, la Tarjeta de Responsabilidad debidamente completa con la información requerida.</p> |
| JEFE DEPTO/<br>UNIDAD / AGENCIA       | <p>7. Recibe la Tarjeta de Responsabilidad.</p> <p>8. Revisa la información consignada en la Tarjeta.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>8.1. CORRECTO: Continúa el paso número 9.</li><li>8.2. INCORRECTO: Informa a la secretaria la inconsistencia establecida para realizar correcciones.</li></ul>  |

## DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

---

Página: 5/5

| RESPONSABLE                            | A C C I O N   |
|--|---|
| JEFE DEPTO/<br>UNIDAD/AGENCIA          | 9. Firma la Tarjeta de Responsabilidad en el espacio correspondiente a Jefe de Depto/Unidad/Agencia.<br><br>10. Traslada al empleado la Tarjeta de Responsabilidad.   |
| EMPLEADO                               | 11. Recibe la Tarjeta de Responsabilidad.<br><br>12. Confronta lo consignado en la Tarjeta de Responsabilidad contra el mobiliario y equipo recibido.<br>12.1. CORRECTO: Continúa el paso número 13.<br>12.2. INCORRECTO: Informa al Jefe de Departamento, Unidad o Agencia, para realizar corrección.<br><br>13. Firma de conformidad la Tarjeta de Responsabilidad en el espacio respectivo.<br><br>14. Traslada a la Secretaria de Departamento, Unidad o Agencia la tarjeta de responsabilidad, debidamente firmada de conformidad. |
| SECRETARIA<br>DEPTO/UNIDAD/<br>AGENCIA | 15. Recibe la Tarjeta de Responsabilidad, debidamente firmada de conformidad.<br><br>16. Archiva la Tarjeta de Responsabilidad en el file respectivo.   |





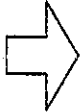
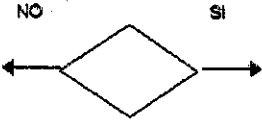

| JEFE DEPTO / UNIDAD / AGENCIA   | SECRETARIA DEPTO / UNIDAD / AGENCIA | EMPLEADO | DESCRIPCION  |
|---|-------------------------------------|----------|--|
| <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; 1((1))     1 --&gt; 2[2]     2 --&gt; D{ }     D -- NO --&gt; Exit(( ))     D -- SI --&gt; 3((3))     3 --&gt; 4((4))     4 --&gt; 5((5))     5 --&gt; 6[6]     6 --&gt; A{A}           </pre> |                                     |          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abre y/o actualiza la Tarjeta de Responsabilidad.</li> <li>2. Determina necesidad de solicitar Tarjeta de Responsabilidad.             <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Si Existe Tarjeta de Responsabilidad del Empleado: Extrae la tarjeta del archivo y continúa el paso número 3.</li> <li>2.2 No Existe Tarjeta de Responsabilidad del Empleado: Solicita a la Unidad de Servicios Administrativos a través del "Pedido de Papelería y Utiles", el formulario de Tarjeta de Responsabilidad y continúa el procedimiento.</li> </ol> </li> <li>3. Obtene la tarjeta de Responsabilidad del empleado.</li> <li>4. Completa la Tarjeta de Responsabilidad.</li> <li>5. Describe en la Tarjeta de Responsabilidad el mobiliario y equipo a cargar o descargar, según instrucciones del jefe de departamento/unidad/agencia e indicando el número de documento que ampara el mismo.</li> <li>6. Traslada al Jefe del Departamento, unidad o agencia, la Tarjeta de Responsabilidad debidamente completa con la información requerida.</li> </ol> |

| JEFE DEPTO / UNIDAD / AGENCIA  | SECRETARIA DEPTO / UNIDAD / AGENCIA | EMPLEADO | DESCRIPCION   |
|--|-------------------------------------|----------|---|
| <pre> graph TD     A{{A}} --&gt; 7((7))     7 --&gt; 8[8]     8 --&gt; D1{ }     D1 -- NO --&gt; Exit1[ ]     D1 -- SI --&gt; 9((9))     9 --&gt; 10[10]     10 --&gt; 11((11))     11 --&gt; 12[12]     12 --&gt; B{{B}}                     </pre> |                                     |          | <p>7. Recibe la Tarjeta de Responsabilidad.</p> <p>8. Revisa la información consignada en la Tarjeta.<br/>                     8.1 Correcto: Continúa el paso número 9.<br/>                     8.2 Incorrecto: Informa a la secretaria la inconsistencia establecida para realizar correcciones.</p> <p>9. Firma la Tarjeta de Responsabilidad en el espacio correspondiente a Jefe de Depto/Unidad/Agencia.</p> <p>10. Traslada al empleado la Tarjeta de Responsabilidad.</p> <p>11. Recibe la Tarjeta de Responsabilidad.</p> <p>12. Confronta lo consignado en la Tarjeta de Responsabilidad contra el mobiliario y equipo recibido.<br/>                     12.1 Correcto: Continúa el paso número 13.<br/>                     12.2 Incorrecto: Informa al Jefe de Departamento, Unidad o Agencia, para realizar corrección.</p> |

DE CONTROL DE PAGOS

| JEFE DEPTO / UNIDAD / AGENCIA | SECRETARIA DEPTO / UNIDAD / AGENCIA | EMPLEADO  | DESCRIPCION   |
|-------------------------------|-------------------------------------|---|---|
|                               |                                     | <pre> graph TD     B((B)) --&gt; D{ }     D -- SI --&gt; 13((13))     D -- NO --&gt; R[ ]     13 --&gt; 14[14]     14 --&gt; 13     14 --&gt; 15((15))     15 --&gt; 16(16)     16 --&gt; FIN([FIN])             </pre> | <p>13. Firma de conformidad la Tarjeta de Responsabilidad en el espacio respectivo.</p> <p>14. Traslada a la Secretaría de Departamento, Unidad o Agencia la tarjeta de responsabilidad, debidamente firmada de conformidad.</p> <p>15. Recibe la Tarjeta de Responsabilidad, debidamente firmada de conformidad.</p> <p>16. Archiva la Tarjeta de Responsabilidad en el file respectivo.</p> |

**APERTURA Y ACTUALIZACIÓN DE TARJETAS DE RESPONSABILIDAD  
MOBILIARIO Y EQUIPO**

| RESUMEN   |             |              |
|---|-------------|--------------|
| SÍMBOLO   | DESCRIPCIÓN | No. DE VECES |
|    | OPERACION   | 9            |
|    | INSPECCION  | 3            |
|    | TRASLADO    | 3            |
|   | DECISION    | 3            |
|  | ARCHIVO     | 1            |

## DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

### 3.2.14 SOLICITUD DE CAMBIO DE LLAVES Y CHAPAS

---

Emisión: \_\_\_\_\_ Autorización y Vigencia: \_\_\_\_\_

Responsable: Jefe del Departamento

Página: 1/2

#### **NORMAS:**

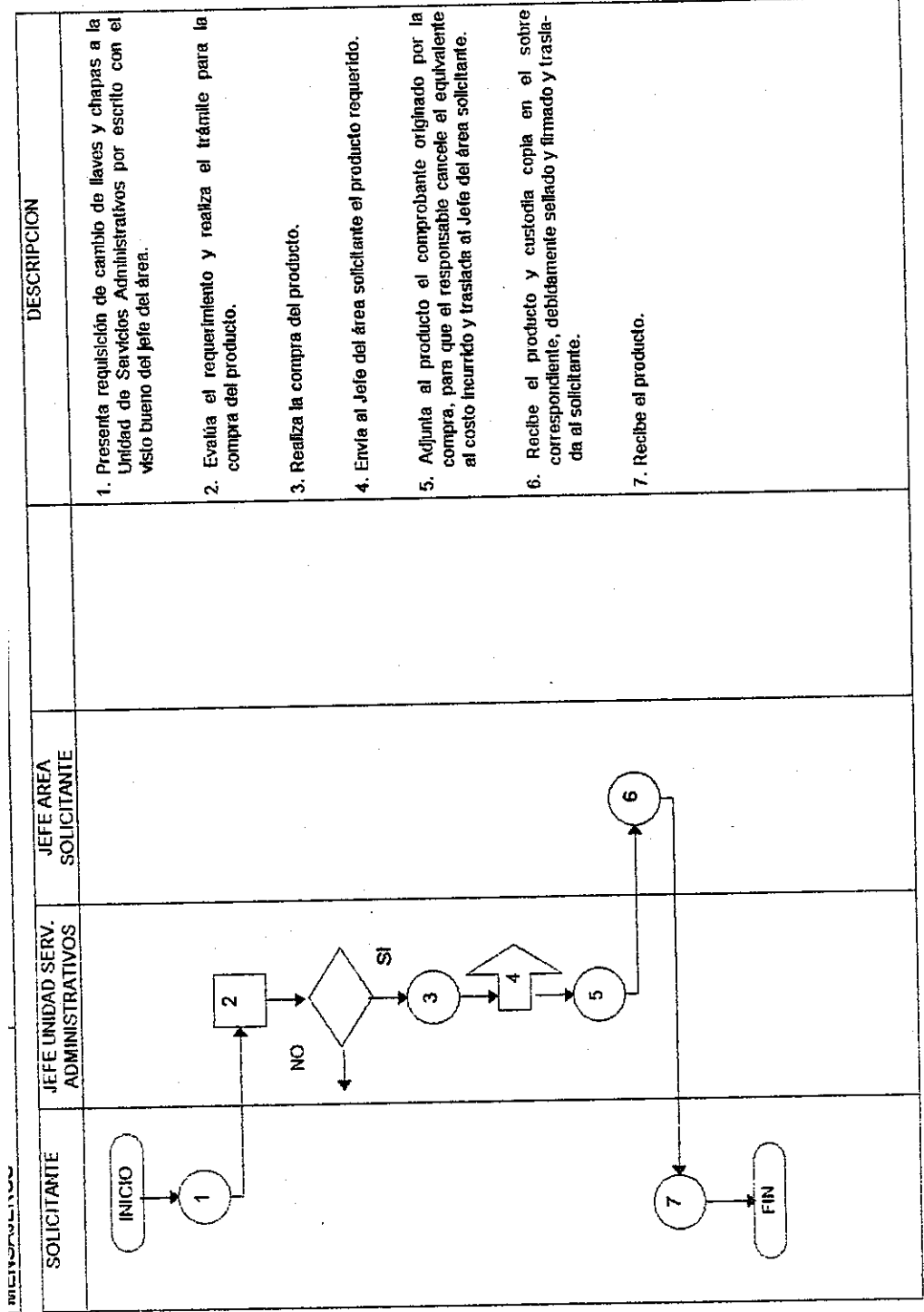
1. El Jefe de Servicios Administrativos velará por el cumplimiento del presente procedimiento administrativo.
2. Cada funcionario que tenga personal bajo su cargo debe tener en su custodia un juego de copias de llaves de cada escritorio, gaveta, archivo, oficina, etc., de su área y la de sus subalternos.
3. El juego de copias de llaves de cada empleado deben agruparse en sobre cerrado, sellado y firmado por la persona responsable, asimismo identificarse a quién corresponde.
4. El funcionario responsable de la custodia de los juegos de copias de llaves, debe delegar o nombrar a una persona de su área la custodia de dichos juegos en caso de ausencias.
5. En caso de existir la necesidad de utilizar las copias de llaves en custodia, los sobres deben ser abiertos por el funcionario responsable, quien con un testigo procederá a abrir el mobiliario y/o equipo, dejando documentado lo encontrado, ya sea esto con o sin valor.
6. En caso de no encontrar las llaves requeridas se procederá a forzar el registro únicamente cuando exista autorización por escrito de un funcionario de Gerencia, como mínimo que tenga la categoría de Asistente de Gerencia, para las agencias locales el jefe del departamento de agencias es el facultado para tal autorización.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS




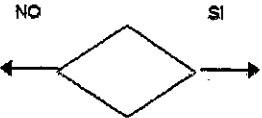

PROCEDIMIENTO: SOLICITUD DE CAMBIO DE LLAVES Y CHAPAS

Página: 2/2

| RESPONSABLE                  | A C C I O N   |
|------------------------------|---|
| SOLICITANTE                  | 1. Presenta requisición de cambio de llaves y chapas al Depto. de Servicios Administrativos por escrito con el visto bueno del jefe de área.  |
| JEFE DEPTO. SERV. ADMITIVOS. | 2. Evalúa el requerimiento y realiza el trámite para la compra del producto.<br><br>2.1. Causas que originaron la solicitud<br>2.2. Definición de responsabilidades<br>a. Responsabilidad del solicitante<br>b. Irresponsabilidad del solicitante<br><br>3. Realiza la compra del producto.<br><br>4. Envía al Jefe del área solicitante el producto requerido.<br>4.1. RESPONSABILIDAD DEL SOLICITANTE: continúa el paso número 5<br>4.2. NO RESPONSABILIDAD DEL SOLICITANTE: continúa el paso número 6<br><br>5. Adjunta al producto el comprobante originado por la compra, para que el responsable cancele el equivalente al costo incurrido. |
| JEFE AREA SOLICITANTE        | 6. Recibe el producto y custodia copia en el sobre correspondiente, debidamente sellado y firmado.  |
| SOLICITANTE                  | 7. Recibe el producto.<br>7.1. RESPONSABLE DEL CAMBIO DE LLAVES Y CHAPA: recibe el producto y el comprobante que servirá para cancelar el costo incurrido.<br>7.2. NO RESPONSABLE DEL CAMBIO DE LLAVES Y CHAPA: únicamente recibe el producto.  |



# SOLICITUD DE CAMBIO DE LLAVES Y CHAPAS

| RESUMEN   |             |              |
|---|-------------|--------------|
| SIMBOLO   | DESCRIPCION | No. DE VECES |
|    | OPERACION   | 5            |
|    | INSPECCION  | 1            |
|    | TRASLADO    | 1            |
|   | DECISION    | 1            |
|  | ARCHIVO     | 0            |



## DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

### 3.2.15 MENSAJERÍA INTERNA Y EXTERNA

---

Emisión: \_\_\_\_\_ Autorización y Vigencia: \_\_\_\_\_

Responsable: Mensajeros

Página: 1/5

#### **NORMAS:**

1. El Jefe de Servicios Administrativos velará por el cumplimiento del presente procedimiento administrativo.
2. El Depto. de Servicios Administrativos, es el responsable de proveer a las agencias, las bolsas de seguridad para el envío de correspondencia.
3. Toda correspondencia debe ser remitida debidamente rotulada con el código del departamento, unidad o agencia destino. Asimismo, se da la libertad para anotar el nombre de la persona destino únicamente como referencia.
4. Toda la correspondencia emitida en agencias locales y departamentales, debe introducirse en la bolsa de seguridad para reducir riesgos de extravío y facilitar el transporte. En estas bolsas no debe introducirse documentos valorizados.
5. Los mensajeros internos son los responsables de recibir y distribuir la correspondencia en los departamentos y unidades del Banco.
6. Los departamentos y unidades del Banco deben centralizar la correspondencia en un sólo puesto de trabajo, con el objeto de agilizar el recorrido de los mensajeros internos, eximiendo de responsabilidades a éstos por correspondencia no agrupada en dicho puesto.
7. Es recomendable que los documentos con valor sean entregados directamente por el área remitente, debiendo llevar el control de los documentos enviados a servicios auxiliares, en el cual el mensajero firmará como responsable de dichos documentos. Esta responsabilidad desaparece en el momento en que el destinatario firma y recibe los documentos.
8. En la correspondencia interna debe eliminarse el uso de los sobres, salvo en casos de información sumamente confidencial.

## DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

---

Página: 2/5

9. En la elaboración de correspondencia remitida a departamentos, unidades o agencias del Banco no debe utilizarse hojas de papel membretado; únicamente para la correspondencia remitida a dependencias externas al Banco.
10. Los departamentos y unidades que utilicen el control de envío de correspondencia, deben hacerlo únicamente en hojas sueltas y eliminar los cuadernos, para disminuir el volumen de documentos que distribuyen los mensajeros.
11. Los mensajeros internos no debe demorarse más de 5 minutos en el proceso de entrega y recepción de correspondencia en cada departamento o unidad.
12. La correspondencia de oficinas centrales con carácter urgente y con destino fuera del Banco, deberá entregarse directamente por el remitente a servicios auxiliares, para ser entregada a su destino por mensajeros externos al día hábil siguiente.
13. La correspondencia de oficinas centrales con carácter de urgencia, debe ser entregada al destinatario directamente por el remitente, ya que el mensajero posee un horario de recorrido por nivel (55 minutos por recorrido).
14. La correspondencia originada en un determinado departamento o unidad con destino a otro lugar, ubicado físicamente en el mismo nivel, ésta debe ser entregada personalmente por la secretaria del departamento o unidad, en su defecto cualquier otro auxiliar del mismo.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

PROCEDIMIENTO: MENSAJERÍA INTERNA Y EXTERNA

Página: 3/5

| RESPONSABLE                            | A C C I O N   |
|--|---|
| SECRETARIA<br>DEPTO/UNIDAD/<br>AGENCIA | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Emite correspondencia requerida por el jefe inmediato, con con las copias necesarias para las áreas que realmente interesa la información emitida y cumpliendo con las normas 8 y 9 del presente procedimiento.</li><li>2. Prepara la correspondencia para ser enviada vía mensajero:<ol style="list-style-type: none"><li>2.1. EN SOBRE: únicamente la correspondencia remitida a dependencias externas al Banco y continúa paso número 3.</li><li>2.2. SIN SOBRE: únicamente la correspondencia interna, a excepción de documentos de valor.</li></ol></li><li>3. Rotula el sobre con el código de departamento, unidad o agencia destino, con el nombre de la persona como referencia.</li><li>4. En el caso de documentos que no contienen copia para firma de recibido, debe anotar en su control de envío de correspondencia los documentos enviados: Fecha de emisión, Departamento o unidad destino, Fecha de recibido, Nombre y Firma de recibido. SE RECOMIENDA USAR HOJAS DE CONTROL Y ELIMINAR LOS CUADERNOS.</li><li>5. Coloca la correspondencia en la papelería destinada para el efecto.<br/><br/>ESTE PASO DEBE CUMPLIRSE POR TODO EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO O UNIDAD, PARA AGRUPAR TODA LA CORRESPONDENCIA.</li></ol> |

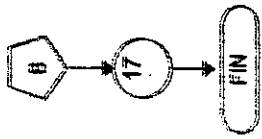
| RESPONSABLE          | A C C I O N   |
|----------------------|---|
| MENSAJERO<br>EXTERNO | 14. Recoge la correspondencia remitida a dependencias externas al Banco.  |
|                      | 15. Detalla en la Bitácora de Correspondencia los documentos a distribuir.  |
|                      | 16. Distribuye según su ruta la correspondencia, solicitando a cada destinatario la firma de recibido en la bitácora de correspondencia, en la cual debe consignarse: <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="607 646 813 674">■ Fecha de recibido</li><li data-bbox="607 684 802 711">■ Hora de recibido</li><li data-bbox="607 722 878 749">■ Firma y sello de recibido</li><li data-bbox="607 760 980 787">■ Descripción general del documento</li><li data-bbox="607 798 1117 825">■ Departamento, agencia o unidad remitente.</li></ul> |
|                      | 17. Entrega la bitácora de correspondencia al Asistente del Depto. de Servicios Administrativos, para evaluar el volumen de trabajo y tiempos de entrega.   |

| SECRETARÍA DEPTO/<br>UNIDAD / AGENCIA | MENSAJERO<br>INTERNO  | PILOTO DE UNIDAD<br>BLINDADA | MENSAJERO<br>EXTERNO  |
|---------------------------------------|---|------------------------------|---|
|                                       | <pre> graph TD     A{{A}} --&gt; 9((9))     9 --&gt; 10((10))     10 --&gt; 11((11))     11 --&gt; 12((12))     12 --&gt; 13[13]     13 --&gt; 14((14))     14 --&gt; 15((15))     15 --&gt; 16((16))     16 --&gt; B{{B}}           </pre> |                              | <p>9. Devuelve a la secretaría los documentos que amparan el envío y recepción, en su posterior recorrido.</p> <p>10. Agrupa y clasifica en el casillero de mensajería, la correspondencia remitida a agencias o dependencias externas al Banco.</p> <p>11. Agrupa en bolsas de cuero la correspondencia de cada agencia, asegurándose de cerrarlas debidamente con candados y entrega al Piloto de la Unidad Blindada.</p> <p>12. Recoge las bolsas de correspondencia de agencias locales y departamentales, debidamente identificadas con el número de la agencia destino.</p> <p>13. Entrega las bolsas de correspondencia a donde corresponde.</p> <p>14. Recoge la correspondencia remitida a dependencias externas al Banco.</p> <p>15. Detalla en la Bitácora de Correspondencia los documentos a distribuir.</p> <p>16. Distribuye según su ruta la correspondencia, solicitando a cada destinatario la firma de recibido en la bitácora de correspondencia.</p> |

RESPONSABLE:  
MENSAJEROS




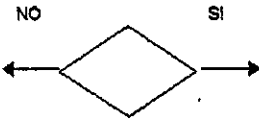

MENSAJERIA INTERNA Y EXTERNA

PAGINA: 3/3

| SECRETARIA DEPTO/<br>UNIDAD / AGENCIA | MENSAJERO<br>INTERNO   | PILOTO DE UNIDAD<br>BLINDADA | MENSAJERO<br>EXTERNO | DESCRIPCION  |
|---------------------------------------|--|------------------------------|----------------------|--|
|                                       |  <pre>graph TD; B{{B}} --&gt; 17((17)); 17 --&gt; FIN([FIN]);</pre> |                              |                      | 17. Entrega la bitácora de correspondencia al Asistente de Unidad de Servicios Administrativos, para evaluar el volumen de trabajo y tiempos de entrega. |

# MENSAJERÍA INTERNA Y EXTERNA

## RESUMEN

| SIMBOLO   | DESCRIPCION | No. DE VECES |
|---|-------------|--------------|
|    | OPERACION   | 16           |
|    | INSPECCION  | 0            |
|    | TRASLADO    | 1            |
|   | DECISION    | 0            |
|  | ARCHIVO     | 0            |

## CONCLUSIONES

---

1. El Departamento de Compras y Servicios de la institución analizada, debido a las limitaciones de acción que posee, no brinda el apoyo necesario a todo el aparato operativo-administrativo de la institución,
2. La estructura del Departamento es muy grande, provocando con ello la burocracia.
3. Dentro del Departamento se realizan funciones no propias al mismo, tales como: centro de costos y ejecución presupuestaria, causando la pérdida de tiempo y costo en cada una de las personas que realizan dichas actividades.
4. Las actuales instalaciones de proveeduría del banco se encuentra lejos de las oficinas centrales, provocando con ello la falta de supervisión y control de los productos que se almacenan.
5. El sistema kardex que se utiliza para el control de inventario es poco confiable, se pierde tiempo y el acceso a la información no es inmediata.
6. Existen dentro de cada uno de los departamentos del banco miniproveedurías, las cuales, además de provocar desorden por la mala ubicación dentro del departamento, resultan onerosas para el banco, ya que dentro de éstas se encuentran útiles y formas preimpresas obsoletas.
7. El Departamento de Compras tiene a su cargo la planta telefónica, el centro de encuadernación, reproducciones y el archivo, actividades que rompen con el concepto de compras y disminuyen la eficiencia del mismo.



8. El costo del empaque, inversión de tiempo y recurso humano que se utiliza para el envío de los productos solicitados en cada agencia o departamento del Banco, es demasiado alto, ya que estos se realizan cada semana.
9. Se detectó que dentro del Departamento no existe un adecuado seguimiento de las actividades que se realizan, ni de la fijación de metas cuantitativas y cualitativas.
10. No existe un plan y programa para la realización de la evaluación del desempeño de los empleados, herramienta que se constituye en una motivación.
11. No existe dentro del Departamento de Compras una rotación de funciones en cada área de trabajo, creando con ello la dependencia, especialización y monotonía entre el personal.

## RECOMENDACIONES

---

1. Es aconsejable cambiar el nombre al Departamento de Compras y Servicios para nominario Departamento de Servicios Administrativos, así, no sólo se amplía su campo de acción, sino que se brinda el apoyo necesario a todo el aparato operativo-administrativo para que éstos a su vez contribuyan adecuada y oportunamente al mejor desenvolvimiento del área comercial.
2. Se recomienda el aplanamiento de la estructura, a efecto de que el Jefe del Departamento tenga relación directa con la toma de decisiones y minimización de la burocracia.
3. Las actividades no propias al departamento de compras, tales como centro de costos y ejecución presupuestaria, deben ser trasladadas al departamento de contabilidad.
4. La actividad de compras debe estar dirigida por una terna multidisciplinaria, que permita transparentar la adquisición de bienes y servicios al mejor precio, calidad y menor tiempo, dentro de la cual debe participar un Auditor.
5. Es necesario delegar las funciones, a fin de evitar la dependencia hacia los mandos medios, evitando con ello el paternalismo.
6. Derivado de la no cercanía del almacén de proveeduría se recomienda:
  - 6.1 Instalar la proveeduría en un punto más cercano a las oficinas centrales, con el fin de facilitar la supervisión constante. En caso contrario la supervisión que se realice deberá programarse y ser sorpresiva.
  - 6.2 Automatizar los controles de inventario de la proveeduría, eliminando así el sistema de Kardex.

Dentro de las miniproveedurías de las diferentes dependencias del banco, debe incluirse programas de fiscalización por parte de auditoría interna, así como la revisión, razonabilidad y funcionalidad de las existencias.

Posterior al levantamiento de inventario de existencias se debe retirar del almacén y miniproveedurías los útiles y formas preimpresas obsoletas, con el objeto de venderlos, permutarlos o destruirlos en los casos que corresponda.

Respecto a las órdenes de compra se recomienda eliminarlas, ya que tienden a maximizar las operaciones y burocratizar el proceso.

1. La planta telefónica, el centro de encuadernación, reproducciones y el archivo deben ser excluidos del departamento de compras, ya que ninguna de estas actividades son propias de dicho departamento y puedan fusionarse en el departamento de Servicios Auxiliares.

1. Es necesario, a fin de elevar los beneficios para la institución, que los pagos por concepto de adquisición de bienes y servicios, provoquen la reciprocidad de los proveedores, convirtiéndolos también en clientes del banco a través de cuentas de captación; por lo anterior la unidad de proveeduría debe:

11.1 Proporcionar el listado de proveedores al área comercial.

11.2 Condicionar en cierta forma a los proveedores para que realicen una apertura de cuenta.

11.3 No autorizar el pago con cheque de caja; esto significa la eliminación del pago con cheque de caja por su onerosidad y baja productividad para el banco.

2. Las existencias y valores de inventario se deben reducir a la mínima expresión y, consecuentemente, ajustar la cobertura del seguro.

13. A fin de disminuir costos de empaques, espacio, envíos, inversión de tiempo y recurso humano se recomienda:
  - 13.1 Reducir los envíos semanales a uno por mes.
  - 13.2 Sustituir el sistema de empaque por uno de menor costo, sin debilitar el control interno y la seguridad.
14. Es necesario que el sistema permita efectuar devoluciones de envíos a proveeduría, cuando el caso lo requiera.
15. Institucionalizar las reuniones de producción, a fin de que se contribuya en la inducción de la política Institucional, comunicación, aumento de la productividad y eficiencia y la minimización de la comunicación informal.
16. A fin de contribuir con una satisfactoria administración y para obtener mejores resultados, es necesaria la fijación y negociación de metas cuantitativas y cualitativas, medibles y sin paternalismo.
17. Es conveniente evaluar trimestral o semestralmente el rendimiento de trabajo de los empleados, por lo que debe elaborarse un plan y programa en cada unidad del banco. Adicionalmente, este sistema de evaluación se constituiría en una herramienta motivacional para el empleado.
18. Es conveniente que, en todos los niveles jerárquicos, se revise y coordine el cumplimiento del horario de salida y entrada, así como la duración de los turnos establecidos para el período de almuerzo.
19. Para que se dé un ambiente ideal de comunicación, es aconsejable reiterar por escrito los canales de comunicación descendente y ascendente de acuerdo a los niveles

jerárquicos, los cuales se deben circularizar frecuentemente para que se respeten. Ver anexo 4.

20. Es necesario que se realicen reuniones de producción programándolas al inicio o al final del día, preferiblemente lunes o viernes, con el fin de conocer, resolver y dar seguimiento a los diversos problemas que afectan el desarrollo efectivo del trabajo, llevando para ello agendas de trabajo y minutas de lo discutido, las cuales deben contener lo siguiente:

20.1 Lugar: El área de trabajo

20.2 Tiempo de duración: 20 a 30 minutos

20.3 Coordinador: La primera vez el jefe del área, las siguientes alternar con los participantes.

20.4 Metodología:

20.5 Leer la misión del banco

20.6 Presentar agenda

20.7 Agotar cada uno de los puntos de la agenda

20.8 Tratar la problemática del área o instrucciones

20.9 Presentar soluciones

20.10 Agotar todas las opciones en el área, en casos extremos buscar soluciones en el entorno, otros departamentos u oficinas.

Para lo anterior se adjunta un modelo en el anexo 5

21. Es importante la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier otro tipo. Esto ayudará a estrechar vínculos afectivos con la empresa, pues habrá más puntos de identificación entre ambos, situación que deberá ser apoyada por el jefe inmediato.
22. Se recomienda mantener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal, a fin de lograr acuerdos y evitar insatisfacciones y conflictos.
23. Las actividades sociales, culturales y deportivas tales como: campeonatos amistosos de fútbol, basquetbol, y otros, deben fomentarse, enfatizando la amistad, cordialidad y respeto mutuo dentro de la justa deportiva, creando, a su vez, comités integrados por líderes positivos que motiven la participación de los empleados en estos eventos.
24. Es conveniente que todo jefe transmita confianza a través de sus actitudes, para conocer las inquietudes, ideas y problemas que afrontan sus subalternos, sin dejar de motivar al personal para que se identifique con su actividad y resultados.
25. La institución debe aprovechar al máximo el recurso humano con que cuenta. Para ello es importante que se dé la capacitación a través de cursos relacionados con la función que cada uno realiza, de tal manera, que la persona favorecida posteriormente se convierta en el capacitador de sus compañeros de trabajo. (transmitir los conocimientos adquiridos, con el fin de desarrollar aptitudes, liderazgo y capacitadores dentro de la organización).
26. Se recomienda revisar la iluminación y ventilación en todas las áreas, a fin de adecuar éstas a las necesidades reales que permitan la ejecución satisfactoria de tareas.

7. Para que prevalezca el compañerismo, el jefe deberá promover el trabajo en equipo y fomentar la pertenencia y pertinencia, con el fin de obtener resultados basados en la armonía, amistad, colaboración e identificación institucional.
8. Para que la Institución se vea beneficiada en la organización de los programas de vacaciones o emergencias, sería conveniente establecer una rotación de funciones en forma regular en cada área de trabajo de acuerdo a las circunstancias propias de cada una, con la finalidad de no crear dependencia, especialización y/o generar monotonía. Adicionalmente ello permitirá revisar y dar seguimiento a lo realizado por el antecesor del puesto de trabajo.
9. Es recomendable que periódicamente, trimestral o semestralmente se reconozcan, en forma escrita, los méritos alcanzados por los empleados en el cumplimiento de sus labores. Pueden tomarse como base los siguientes aspectos: asistencia diaria (incluye: aprovechamiento del tiempo de trabajo y la minimización de la impuntualidad y el ausentismo), puntualidad en horarios de entrada y entrega de trabajos, excelencia en la ejecución de tareas, colaboración adicional, logros personales alcanzados (privados, EPS, graduaciones, etc.), entre otros, provocando con ello el progreso individual, crecimiento y fortalecimiento en el trabajo. Todo lo descrito anteriormente, no exime a los jefes para tomar las medidas disciplinarias existentes.
10. Es necesario que, en cada unidad de trabajo, se exhiba la estructura organizacional específica de la misma y se actualicen oportunamente los cambios que surjan, lo cual debe ser responsabilidad del jefe del departamento.

# ANEXOS

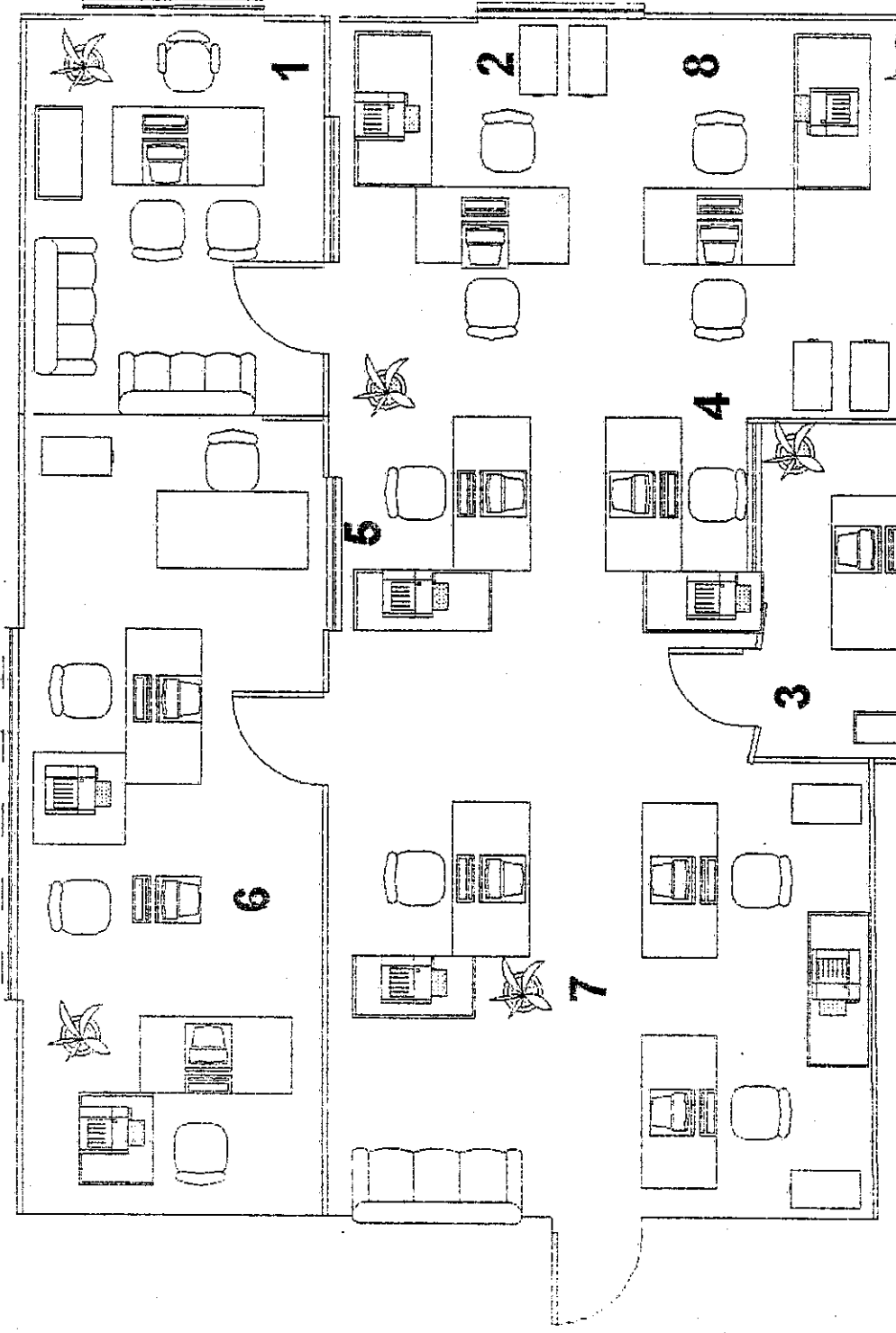


**DISTRIBUCIÓN FÍSICA  
DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y SERVICIOS**

El departamento está distribuido de la siguiente manera:

1. Asistencia de Gerencia
2. Secretaria del Asistente de Gerencia
3. Jefe de Servicios
4. Secretaria de la Jefatura de servicios
5. Auxiliar encargado de la proveeduría
6. Auxiliares encargados de costos
7. Auxiliares de emisión de facturas
8. Auxiliar de cotizaciones

UNIVERSIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central



CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de preguntas, cada una de las cuales tiene tres opciones de respuesta. Por favor coloque una "X" en el cuadro de la opción que usted considere conveniente y utilice las líneas de la derecha si desea hacer algún comentario.

1. La evaluación del desempeño se ajusta a su rendimiento real?

- SIEMPRE  \_\_\_\_\_
- A VECES  \_\_\_\_\_
- NUNCA  \_\_\_\_\_

2. El salario que recibe va en relación con las tareas y funciones que realiza en su puesto de trabajo?

- SIEMPRE  \_\_\_\_\_
- A VECES  \_\_\_\_\_
- NUNCA  \_\_\_\_\_

3. La Gerencia concede especial atención a los beneficios y prestaciones de sus empleados?

- SIEMPRE  \_\_\_\_\_
- A VECES  \_\_\_\_\_
- NUNCA  \_\_\_\_\_

4. Las medidas disciplinarias se aplican de acuerdo al reglamento de la empresa?

- SIEMPRE  \_\_\_\_\_
- A VECES  \_\_\_\_\_
- NUNCA  \_\_\_\_\_

5. Recibe ordenes de más de una persona?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

6. Su Jefe ayuda a resolver problemas que surgen en el departamento?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

7. El Jefe permite la participación de los empleados antes de tomar una decisión para el departamento?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

8. Recibe instrucciones precisas de cómo realizar sus tareas?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

9. Su Jefe desconoce a quién ha delegado cada responsabilidad cuando distribuye tareas?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

10. Su Jefe ve los resultados de los trabajos y los compara con las metas que se fijaron?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

Se utilizan los canales adecuados de comunicación para desarrollar efectivamente su trabajo?

- SIEMPRE  \_\_\_\_\_  
A VECES  \_\_\_\_\_  
NUNCA  \_\_\_\_\_

Cuando usted tiene una idea que considera apropiada y beneficiosa la comunica a sus superiores?

- SIEMPRE  \_\_\_\_\_  
A VECES  \_\_\_\_\_  
NUNCA  \_\_\_\_\_

Los Jefes de unidades y secciones se ponen de acuerdo en lo que sus empleados realizarán?

- SIEMPRE  \_\_\_\_\_  
A VECES  \_\_\_\_\_  
NUNCA  \_\_\_\_\_

Se recarga el trabajo más a su unidad que a otras?

- SIEMPRE  \_\_\_\_\_  
A VECES  \_\_\_\_\_  
NUNCA  \_\_\_\_\_

El área en la que realiza su trabajo posee la iluminación adecuada?

- SIEMPRE  \_\_\_\_\_  
A VECES  \_\_\_\_\_  
NUNCA  \_\_\_\_\_

16. Los empleados cuentan con suficiente espacio para ejecutar las diferentes funciones que le son asignadas?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

17. Se mantiene un control permanente sobre el mantenimiento de las instalaciones?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

18. Se proporciona suficiente equipo de seguridad como extinguidores, botiquines, etc.?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

19. El área de trabajo posee las instalaciones adecuadas para la ejecución de las tareas que le han sido encomendadas?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

20. Es equipada adecuada y oportunamente con los elementos necesarios para realizar sus tareas?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

21. Le agrada participar en el grupo de trabajo?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

22. Su grupo piensa que lo más importante es ser el mejor grupo de trabajo en la empresa?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

23. Los diferentes grupos de trabajo se brindan ayuda cuando la necesitan?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

24. Cuando le solicitan que colabore con otra sección o departamento, accede a hacerlo con gusto?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

25. Considera que su trabajo es importante para la empresa?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

26. Está dispuesto a realizar mayores esfuerzos con tal de ejecutar la tarea que se le ha encomendado?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

27. Considera que se reconoce el trabajo bien hecho?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

28. Es de su agrado el puesto que ocupa?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

29. Recibe el apoyo y orientación necesaria por parte de su Jefe cuando es necesario?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

30. Conoce las funciones específicas de su puesto?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

31. Se traza objetivos y metas personales que desea alcanzar dentro de su trabajo?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

32. Siente satisfacciones personales cuando efectúa una tarea?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

33. Le agrada que su Jefe le dé la oportunidad de realizar trabajos que requieran de más responsabilidad?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_



4. El trabajo que desempeña le permite poner en práctica los conocimientos que ha adquirido?

- SIEMPRE  \_\_\_\_\_  
A VECES  \_\_\_\_\_  
NUNCA  \_\_\_\_\_

5. Está de acuerdo con que la supervisión que recibe es adecuada para obtener buenos resultados?

- SIEMPRE  \_\_\_\_\_  
A VECES  \_\_\_\_\_  
NUNCA  \_\_\_\_\_

6. Su jefe cuenta con las cualidades necesarias para desempeñar su puesto?

- SIEMPRE  \_\_\_\_\_  
A VECES  \_\_\_\_\_  
NUNCA  \_\_\_\_\_

7. El jefe trata de buena manera a los empleados del departamento?

- SIEMPRE  \_\_\_\_\_  
A VECES  \_\_\_\_\_  
NUNCA  \_\_\_\_\_

8. La Jefatura organiza el trabajo de todos los empleados del departamento?

- SIEMPRE  \_\_\_\_\_  
A VECES  \_\_\_\_\_  
NUNCA  \_\_\_\_\_

9. Conoce las metas de la empresa?

- SIEMPRE  \_\_\_\_\_  
A VECES  \_\_\_\_\_  
NUNCA  \_\_\_\_\_

40. Considera que estas metas son realistas?

SIEMPRE  \_\_\_\_\_

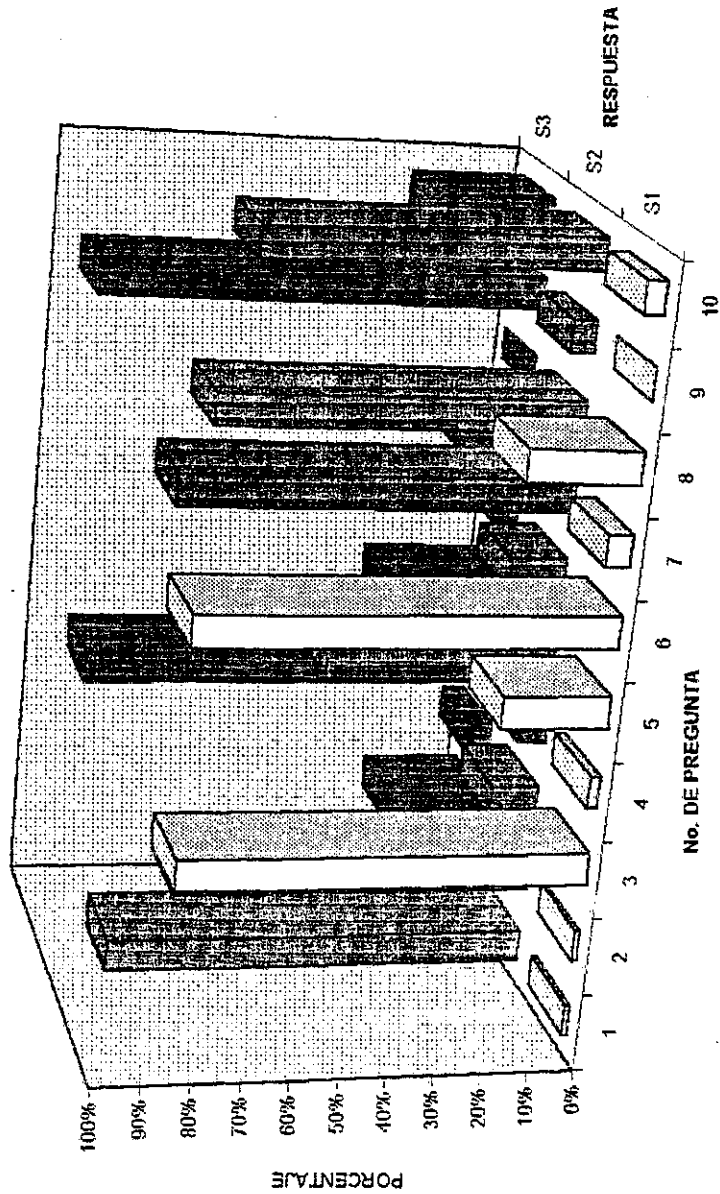
A VECES  \_\_\_\_\_

NUNCA  \_\_\_\_\_

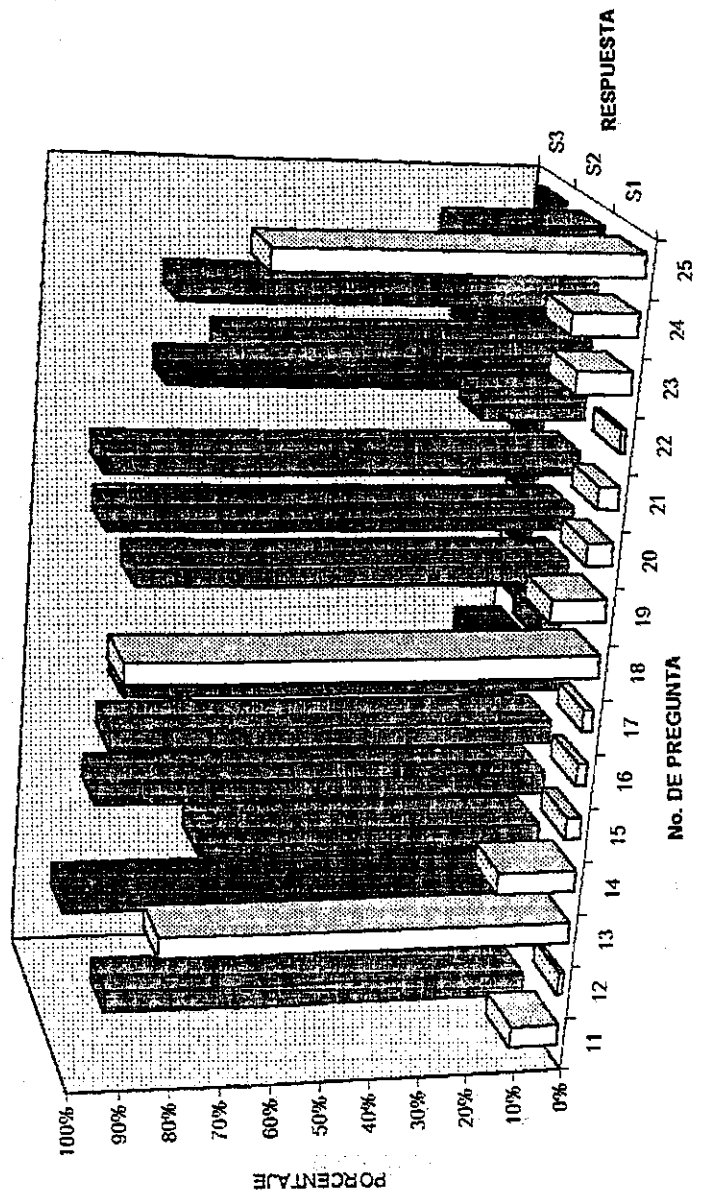
# RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

| No. DE<br>PREGUNTA | RESPUESTAS         |                    |                  |
|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|
|                    | SIEMPRE<br>SERIE 1 | A VECES<br>SERIE 2 | NUNCA<br>SERIE 3 |
| 1                  | 1%                 | 90%                | 9%               |
| 2                  | 1%                 | 77%                | 22%              |
| 3                  | 85%                | 10%                | 5%               |
| 4                  | 2%                 | 6%                 | 92%              |
| 5                  | 22%                | 51%                | 27%              |
| 6                  | 88%                | 12%                | 2%               |
| 7                  | 5%                 | 83%                | 12%              |
| 8                  | 23%                | 77%                | 0%               |
| 9                  | 0%                 | 5%                 | 95%              |
| 10                 | 4%                 | 71%                | 25%              |
| 11                 | 10%                | 88%                | 2%               |
| 12                 | 1%                 | 6%                 | 93%              |
| 13                 | 83%                | 5%                 | 12%              |
| 14                 | 18%                | 71%                | 13%              |
| 15                 | 3%                 | 92%                | 5%               |
| 16                 | 2%                 | 90%                | 8%               |
| 17                 | 2%                 | 88%                | 10%              |
| 18                 | 93%                | 5%                 | 2%               |
| 19                 | 11%                | 87%                | 2%               |
| 20                 | 5%                 | 93%                | 2%               |
| 21                 | 4%                 | 94%                | 2%               |
| 22                 | 1%                 | 21%                | 78%              |
| 23                 | 11%                | 72%                | 17%              |
| 24                 | 13%                | 82%                | 5%               |
| 25                 | 71%                | 28%                | 1%               |
| 26                 | 18%                | 63%                | 21%              |
| 27                 | 9%                 | 23%                | 68%              |
| 28                 | 66%                | 31%                | 3%               |
| 29                 | 77%                | 21%                | 2%               |
| 30                 | 15%                | 73%                | 12%              |
| 31                 | 3%                 | 12%                | 85%              |
| 32                 | 1%                 | 18%                | 81%              |
| 33                 | 84%                | 12%                | 4%               |
| 34                 | 9%                 | 89%                | 2%               |
| 35                 | 38%                | 57%                | 5%               |
| 36                 | 91%                | 8%                 | 1%               |
| 37                 | 98%                | 3%                 | 1%               |
| 38                 | 87%                | 7%                 | 6%               |
| 39                 | 1%                 | 5%                 | 94%              |
| 40                 | 1%                 | 2%                 | 97%              |

RESULTADO DE LA ENCUESTA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

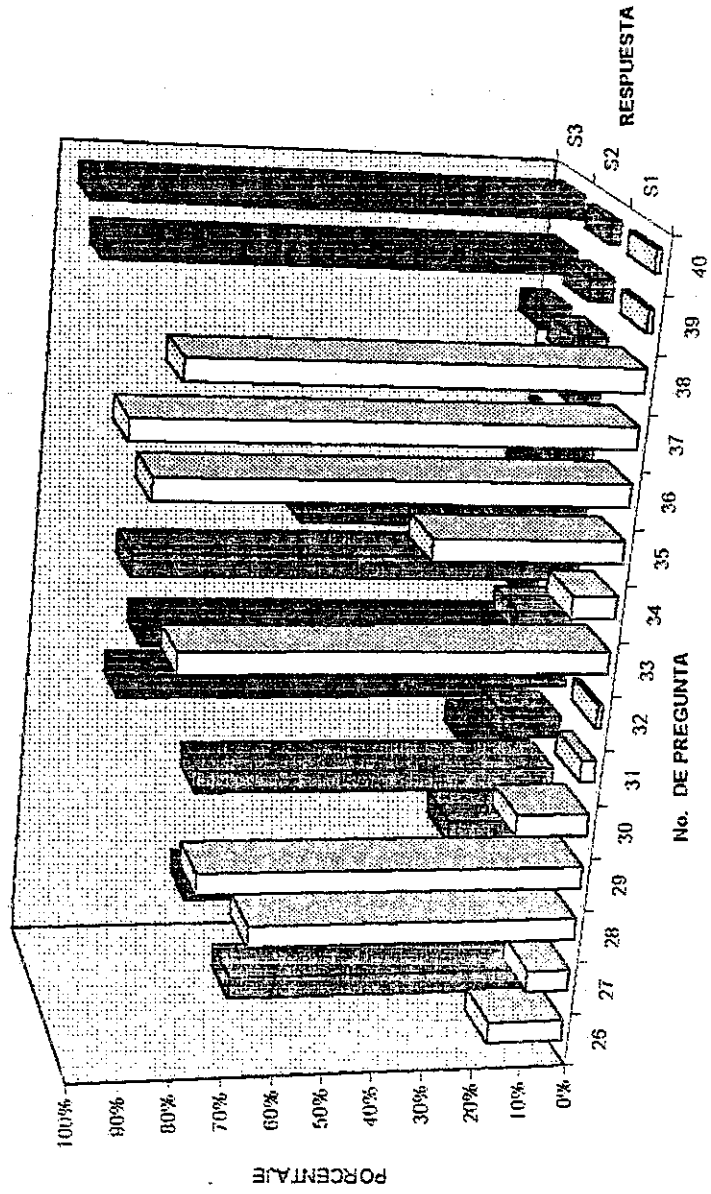


REGULIARU DE LA MIVRE...



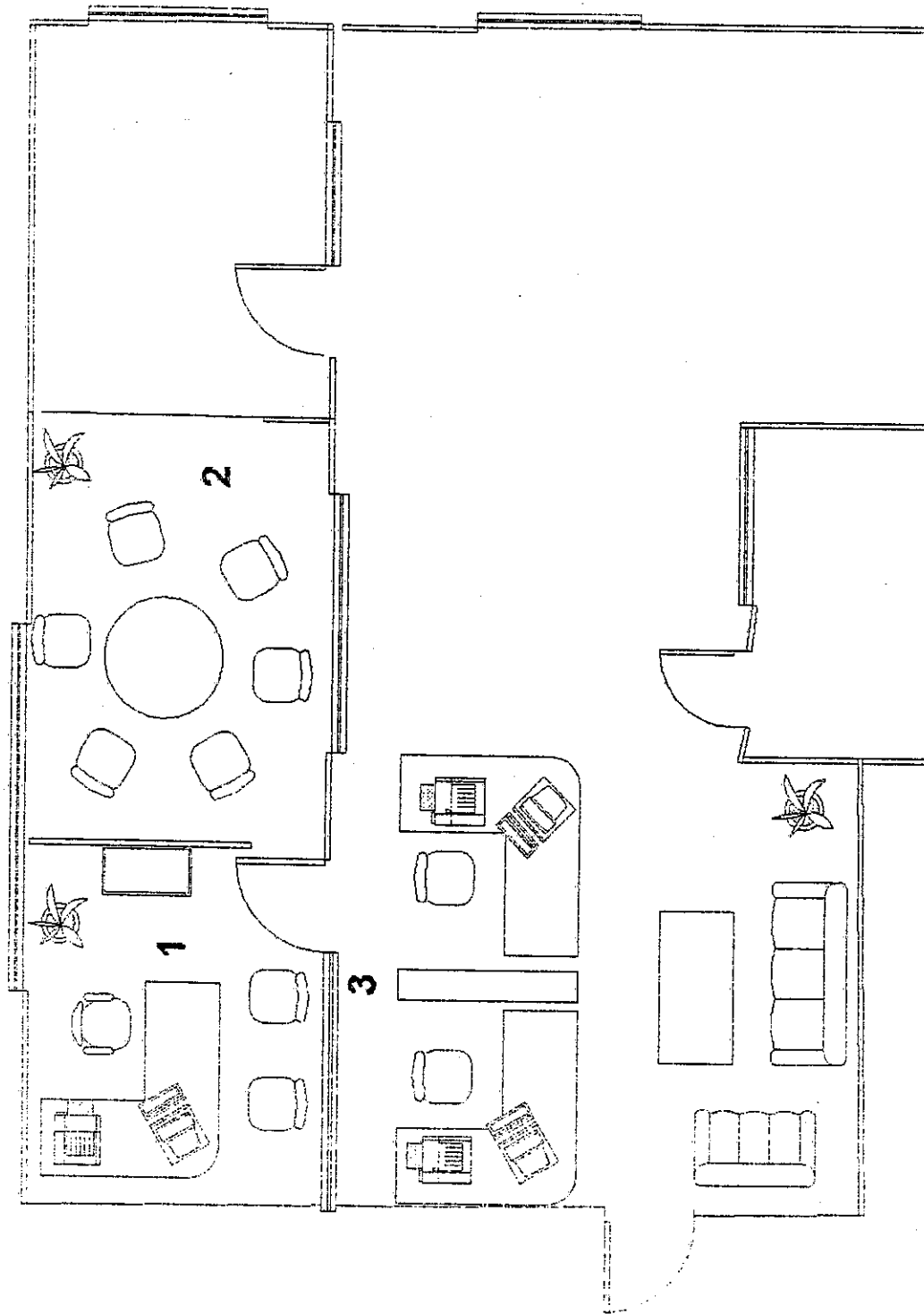
Series1  
Series2  
Series3

RESULTADO DE LA ENCUESTA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS



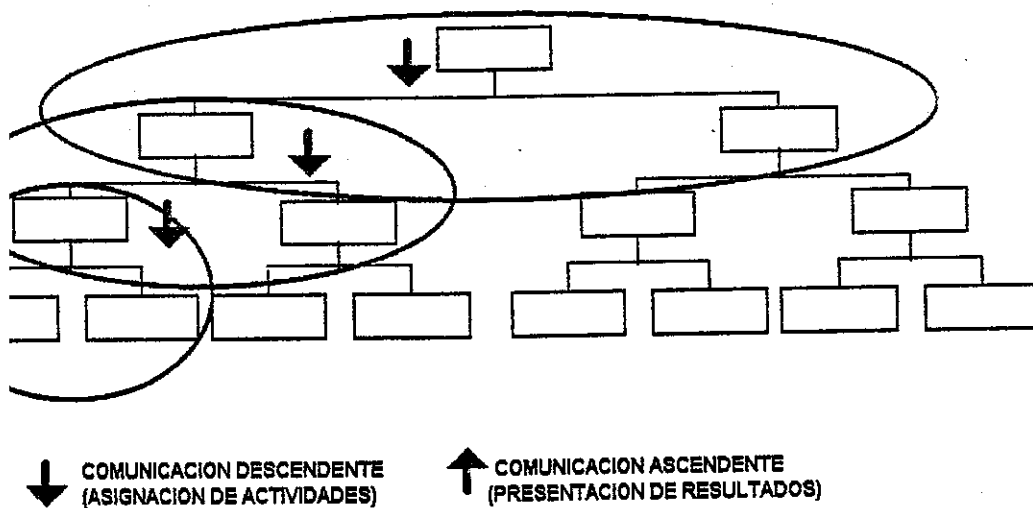
**DISTRIBUCIÓN FÍSICA  
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  
DESPUÉS DE LA REORGANIZACIÓN**

1. Jefe del Departamento de Servicios Administrativos
2. Sala de sesiones (compartida con los otros departamentos ubicados en el nivel)
3. Auxiliares del Departamento





**COMUNICACION ASCENDENTE Y  
DESCENDENTE  
REUNIONES DE PRODUCCION**



BANCO \_\_\_\_\_  
DEPARTAMENTO DE \_\_\_\_\_

REUNION DE PRODUCCION

Fecha: \_\_\_\_\_

Tiempo de duración: \_\_\_\_\_

Hora inicio: \_\_\_\_\_ Hora fin: \_\_\_\_\_

Coordinador: \_\_\_\_\_

Participantes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Temas a tratar: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Soluciones Planteadas:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Seguimiento:

Responsable

Actividad

| Responsable | Actividad |
|-------------|-----------|
| _____       | _____     |
| _____       | _____     |
| _____       | _____     |
| _____       | _____     |

---

**FUNCIONES DEL PUESTO DE SECRETARIA DE SERVICIOS****1. IDENTIFICACION**

|                           |                               |
|---------------------------|-------------------------------|
| a. UNIDAD ADMINISTRATIVA: | Depto. de Compras y Servicios |
| b. TITULO DEL PUESTO:     | Secretaria de Servicios       |
| c. JEFE INMEDIATO:        | Jefe de Servicios             |
| d. JEFE SUPERIOR :        | Asistente de Gerencia         |
| e. SUBALTERNOS:           | Ninguno                       |

**2. FUNCIONES**

- Recibir la correspondencia de los diferentes departamentos y Agencias del banco.
- Enviar las facturas a la sección de emisión de cheques
- Controlar la reparación y mantenimiento de vehículos para transportación de valores.
- Custodiar el mobiliario almacenado en las diferentes bodegas del banco.
- Elaborar las autorizaciones para el ingreso de personas a efectuar trabajos en oficinas centrales.
- Recibir facturas.
- Codificar las facturas e ingreso de las mismas al sistema.
- Ingresar las liquidaciones autorizadas al sistema.
- Archivar documentos.

- Controlar y enviar las hojas por consumo de combustible a la gasolinera.
- Controlar el gasto y funcionamiento de las líneas telefónicas concedidas por GUATEL.
- Pagar las frecuencias radiofónicas que utiliza el banco.
- Pagar el depósito de telegramas.
- Elaborar el reporte de control de reparación y mantenimiento de vehículos.
- Elaborar cartas para solicitud de pintura para oficinas centrales y agencias.
- Realizar el pago por suscripción del diario Oficial y el apartado postal del banco.
- Realizar el pago de tarjetas de circulación de los vehículos del banco.
- Realizar el inventario físico de productos preparados para el cierre de operaciones.
- Elaborar la guía telefónica del banco.
- Cotizar pintura para oficinas centrales y agencias.
- Elaborar ingresos varios por venta de mobiliario.

# FUNCIONES DEL PUESTO DE SECRETARIA DE COMPRAS

## 1. IDENTIFICACION

|                           |                               |
|---------------------------|-------------------------------|
| a. UNIDAD ADMINISTRATIVA: | Depto. de Compras y Servicios |
| b. TITULO DEL PUESTO:     | Secretaria de Compras         |
| c. JEFE INMEDIATO:        | Jefe de Servicios             |
| d. JEFE SUPERIOR:         | Asistente de Gerencia         |
| e. SUBALTERNOS:           | Ninguno                       |

## 2. FUNCIONES

- Recibir correspondencia de los diferentes departamentos y Agencias del banco.
- Efectuar llamadas telefónicas.
- Enviar notas a las diferentes empresas por facturas mal elaboradas y/o contratos autorizados.
- Recibir documentos para la liquidación de gastos.
- Entregar las facturas al área de servicios para el ingreso de las mismas.
- Enviar cheques a las agencias para pago de proveedores y/o para el personal del banco, por concepto de reintegros.
- Archivar papelería
- Redactar notas.
- Verificar fechas de vencimiento de contratos de mantenimiento de equipo, arrendamiento de inmuebles.

- Verificar fechas de vencimiento para suscripciones de periódicos.
- Realizar el informe de copias reproducidas por la fotocopidora del área de compras.
- Verificar el pago de póliza de vehículos.
- Elaborar reclamos de vehículos robados o por choques, pertenecientes al banco o la Cía. de Seguros.
- Enviar tarjetas de presentación a impresión.
- Comprar líneas telefónicas para las diferentes agencias del banco.

# FUNCIONES DEL PUESTO DE ENCARGADO DE PROVEEDURIA

## 1. IDENTIFICACION

- a. UNIDAD ADMINISTRATIVA: Depto. de Compras y Servicios
- b. TITULO DEL PUESTO: Encargado de Proveeduría
- c. JEFE INMEDIATO: Asistente de Gerencia
- d. JEFE SUPERIOR: Gerente
- e. SUBALTERNOS: Dos auxiliares

## 2. FUNCIONES

- Recibir, revisar y clasificar los pedidos.
- Ingresar los pedidos de papelería y útiles de todos los departamentos de oficinas centrales y agencias.
- Cotizar los formularios requeridos para el banco.
- Elaborar reportes de consumo e ingresos de papelería y útiles.
- Elaborar inventario de la proveeduría.
- Enviar órdenes para la elaboración de sellos.

## **FUNCIONES DEL PUESTO DE AUXILIAR DEL DEPARTAMENTO**

### **1. IDENTIFICACION**

- a. UNIDAD ADMINISTRATIVA:** Depto. de Compras y Servicios
- b. TITULO DEL PUESTO:** Auxiliar del Departamento
- c. JEFE INMEDIATO:** Asistente de Gerencia
- d. JEFE SUPERIOR:** Gerente
- e. SUBALTERNOS:** Ninguno

### **2. FUNCIONES**

- Recibir, revisar y clasificar las facturas.
- Elaborar órdenes de compra.
- Cotizar los suministros de librería para el mantenimiento de existencias en proveeduría.
- Recibir los pedidos de suministros de computación y mobiliario y equipo.
- Elaborar mensualmente los reportes de lo requerido por los distintos departamentos y agencias durante el mes.



## **FUNCIONES DEL PUESTO DE AUXILIAR DEL DEPARTAMENTO**

### **1. IDENTIFICACION**

- a. UNIDAD ADMINISTRATIVA:** Depto. de Compras y Servicios
- b. TITULO DEL PUESTO:** Auxiliar del Departamento
- c. JEFE INMEDIATO:** Asistente de Gerencia
- d. JEFE SUPERIOR:** Gerente
- e. SUBALTERNOS:** Ninguno

### **2. FUNCIONES**

- Controlar las solicitudes para la reparación de máquinas de escribir, sumadoras, aspiradoras y pulidoras.
- Velar por la limpieza del edificio.
- Supervisar el sistema de iluminación.
- Realizar el pago por servicio de energía eléctrica, teléfono, agua.
- Cambiar las chapas y vidrios.
- Atender las solicitudes de emergencia con equipo y mobiliario de las agencias.

## **FUNCIONES DEL PUESTO DE AUXILIAR DEL DEPARTAMENTO**

### **1. IDENTIFICACION**

- a. UNIDAD ADMINISTRATIVA:** Depto. de Compras y Servicios
- b. TITULO DEL PUESTO:** Auxiliar del Departamento
- c. JEFE INMEDIATO:** Asistente de Gerencia
- d. JEFE SUPERIOR:** Gerente
- e. SUBALTERNOS:** Ninguno

### **2. FUNCIONES**

- Emitir cheques.
- Imprimir listado de los cheques emitidos en el día.
- Entregar los cheques a los proveedores.
- Enviar los cheques a las agencias para pago de proveedores y/o para el personal del banco, por concepto de reintegros.
- Archivar la papelería.

# **FUNCIONES DEL PUESTO DE AUXILIAR DE PROVEEDURIA**

## **1. IDENTIFICACION**

- a. UNIDAD ADMINISTRATIVA:** Depto. de Compras y Servicios
- b. TITULO DEL PUESTO:** Auxiliar de Proveduría
- c. JEFE INMEDIATO:** Encargado de Proveduría
- d. JEFE SUPERIOR:** Asistente de Gerencia
- e. SUBALTERNOS:** Ninguno

## **2. FUNCIONES**

- Empacar los pedidos.
- Despachar los pedidos.
- Elaborar los acuses de recibo.
- Revisar y clasificar la mercadería que ingresa al almacén.
- Ordenar y colocar la papelería en el almacén
- Elaborar inventarios preliminares.

## **FUNCIONES DEL PUESTO DE ENCARGADO DE ENCUADERNACION**

### **1. IDENTIFICACION**

- a. **UNIDAD ADMINISTRATIVA:** Depto. de Compras y Servicios
- b. **TITULO DEL PUESTO:** Encargado de Encuadernación
- c. **JEFE INMEDIATO:** Jefe de Servicios
- d. **JEFE SUPERIOR:** Asistente de Gerencia
- e. **SUBALTERNOS:** Tres auxiliares

### **2. FUNCIONES**

- Supervisar a las personas que tiene a cargo.
- Ordenar y separar la papelería que debe empastarse.
- Imprimir las carátulas de la papelería empastada.

# FUNCIONES DEL PUESTO DE AUXILIAR DE ENCUADERNACION

## 1. IDENTIFICACION

- a. UNIDAD ADMINISTRATIVA: Depto. de Compras y Servicios
- b. TITULO DEL PUESTO: Auxiliar de Encuadernación
- c. JEFE INMEDIATO: Jefe de Servicios
- d. JEFE SUPERIOR: Asistente de Gerencia
- e. SUBALTERNOS: Ninguno

## 2. FUNCIONES

- Cortar las hojas que van a ser empastadas.
- Colocar y pegar las pastas a la papelería.

## **FUNCIONES DEL PUESTO DE RECEPCIONISTA**

### **1. IDENTIFICACION**

- a. UNIDAD ADMINISTRATIVA:** Depto. de Compras y Servicios
- b. TITULO DEL PUESTO:** Recepcionista
- c. JEFE INMEDIATO:** Jefe de Servicios
- d. JEFE SUPERIOR:** Asistente de Gerencia
- e. SUBALTERNOS:** Ninguno

### **2. FUNCIONES**

- Contestar llamadas telefónicas.
- Recibir y clasificar la correspondencia del día.
- Recibir y controlar la correspondencia recibida por embargos.

# **FUNCIONES DEL PUESTO DE AUXILIAR DE REPRODUCCION**

## **1. IDENTIFICACION**

- a. UNIDAD ADMINISTRATIVA:** Depto. de Compras y Servicios
- b. TITULO DEL PUESTO:** Auxiliar de Reproducción
- c. JEFE INMEDIATO:** Jefe de Servicios
- d. JEFE SUPERIOR:** Asistente de Gerencia
- e. SUBALTERNOS:** Ninguno

## **2. FUNCIONES**

- Fotocopiar la papelería que le es solicitada por los empleados del Banco durante todo el día.
- Ordenar y clasificar por Departamento las órdenes de impresión.
- Elaborar informe por departamento de impresiones realizadas en el mes.
- Archivar copia de los informes y las órdenes de reproducción.

## **FUNCIONES DEL PUESTO DE COORDINADOR DE SERVICIOS**

### **1. IDENTIFICACION**

- a. UNIDAD ADMINISTRATIVA:** Depto. de Compras y Servicios
- b. TITULO DEL PUESTO:** Coordinador de Servicios
- c. JEFE INMEDIATO:** Jefe de Servicios
- d. JEFE SUPERIOR:** Asistente de Gerencia
- e. SUBALTERNOS:** Diecisiete personas

### **2. FUNCIONES**

- Supervisar las actividades de los mensajeros y conserjes.
- Elaborar las rutas de los mensajeros.



# FUNCIONES DEL PUESTO DE MENSAJERO

## 1. IDENTIFICACION

- a. UNIDAD ADMINISTRATIVA: Depto. de Compras y Servicios
- b. TITULO DEL PUESTO: Mensajero
- c. JEFE INMEDIATO: Coordinador de Servicios
- d. JEFE SUPERIOR: Jefe de Servicios
- e. SUBALTERNOS: Ninguno

## 2. FUNCIONES

- Recibir y distribuir la correspondencia que se origina dentro de los departamentos, unidades, agencias y oficinas centrales.
- Abrir las bolsas de correspondencia enviadas por agencias y la distribuye.
- Embolsar correspondencia para enviar a las agencias.

8. Morris Daniel y Brandon Joel, Reingeniería. cómo aplicarla con éxito en los negocios, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., Sta. Fé de Bogotá, Colombia, 1994.
9. Smith Adam, El poder de la mente, Libros Ballantine, New York 1975.
10. Stoner James A. F., Wankel Charles, Administración, tercera edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México D.F.
11. Wonnacott Paul / Wonnacott Ronald, Economía, segunda edición, Mac Graw Hill, México, D.F., 1984.

