

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**EL ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS
APLICADO AL ÁREA DE TESORERÍA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

NORMA JUDITH CHAMALÉ MALDONADO

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2007

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**EL ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS
APLICADO AL ÁREA DE TESORERÍA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

TESIS

**Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala**

POR:

NORMA JUDITH CHAMALÉ MALDONADO

**Previo a conferírsele el título de:
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

En el grado académico de:

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2007

MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal V	B.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Área Matemática Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Área de Administración y Finanzas	Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
Área Mercadotecnia y Operaciones	Lic. Edmundo Antonio Gereda Lirrayes

JURADO QUE PRACTICÓ EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Secretaria:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Examinador:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

Guatemala, 06 de enero del 2006.

Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala.

Estimado Lic. Velásquez.

Me es grato dirigirme a usted, para informarle que de conformidad con el nombramiento de ese Decanato, de fecha 27 de enero del 2004, en donde se me designa Asesor de Tesis de la estudiante Norma Judith Chamalé Maldonado, con número de carné 9214455, con el tema ***“EL ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS APLICADO AL ÁREA DE TESORERÍA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS”***, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos establecidos en el Plan de Investigación.

Por lo anterior y considerando que el trabajo de Tesis fue desarrollado de acuerdo a los requisitos reglamentados por la Facultad y constituyendo un aporte valioso para la misma; me permito recomendarlo para que sea discutido en Examen Privado de Tesis, previo a optar el Título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Agradeciendo su valiosa atención, aprovecho la oportunidad para suscribirme de usted, deferentemente.



LIC. JOSUÉ EFRAÍN AGUILAR TORRES
Administrador de Empresas
Colegiado No. 1,835



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDOS DE OCTUBRE DE DOS MIL SIETE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, Subinciso 6.1.1 del Acta 29-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 16 de octubre de 2007, se conoció el Acta ADMINISTRACION 195-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 14 de noviembre de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "EL ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS APLICADO AL ÁREA DE TESORERÍA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS", que para su graduación profesional presentó la estudiante NORMA JUDITH CHAMALÉ MALDONADO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

AGRADECIMIENTO

DULCE JESÚS MÍO, ser supremo que me ha dado la vida, gracias por guardar mis pasos, por ser la fuente inagotable de sabiduría, fortaleza y esperanza que sin la fe en ti, no hubiera podido culminar hoy una etapa más de mi vida.

A TI VIRGEN MARÍA, luz radiante que ha aclarado mi sendero, fortaleciéndome en los momentos de desfallecimiento.

A MI PADRE (Q.E.P.D.) Infinitas gracias, por ser padre y amigo siempre, que con sus esfuerzos, consejos y apoyo absoluto hoy logro este triunfo que lamentablemente no puedo compartir con él, pero el éxito alcanzado es de ambos.

A MI MADRE, por el don de la vida, por tus consejos y por el apoyo incondicional que siempre me has brindado.

A MIS HERMANOS, por su comprensión y apoyo en cada momento difícil de mi vida y formación profesional.

A MI FAMILIA EN GENERAL, tíos, sobrinos, primos y cuñadas, gracias por su cariño de siempre.

A MIS COMPAÑEROS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA, por su ayuda incondicional, que de una u otra forma, contribuyeron a la realización de este trabajo, especialmente a: Alma de García, Sandra de Chávez y German Peña.

A MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIOS: Silvia Solís, Edin Morales y Mirian Saucedo, por haber compartido conmigo tantos momentos inolvidables de alegrías y tristezas, por la amistad que tenemos y espero sigamos cultivando. Especialmente a Carlos García (charly) por ser un ejemplo de tenacidad, esfuerzo y solidaridad, gracias por tu ayuda incondicional, tus ideas, sugerencias y motivación para seguir adelante sin mirar atrás.

A MIS AMISTADES DE SIEMPRE, gracias por otorgarme su amistad y brindarme continuamente su entusiasmo, motivación y cariño, especialmente a: Marta Eugenia de Gatica, Delia de Yela, Shený Garzaro, Aura Gramajo, Elizabeth Moran y Patricia Hernández.

A MIS CATEDRÁTICOS, por sus enseñanzas académicas forjadoras de mis ideales, especialmente al Lic. Josué Aguilar, quien me brindó asesoría y apoyo logístico sin el cual no hubiera podido culminar satisfactoriamente este trabajo de Tesis.

AL PERSONAL DEL ÁREA DE TESORERÍA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, por toda la colaboración brindada a mi persona, la cual fue significativa, para el desarrollo de mi Tesis.

AL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, por todo el apoyo brindado y su atención personalizada, especialmente a Julia Silva, por sus consejos y sugerencias tan acertadas.

A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, especialmente a la Escuela de Administración de Empresas, por brindarme los conocimientos necesarios para mi formación profesional.

Y A NUESTRA TRICENTENARIA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, por haberme albergado durante el desarrollo de mi carrera universitaria que hoy culmina.

ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN

I

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Proceso administrativo	1
1.1.1	Fase de planificación	1
1.1.1.1	Elementos de la planificación	2
1.1.2.	Fase de organización	3
1.1.2.1	Instrumentos de organización	3
1.1.2.2	Organización y métodos	5
1.1.2.3	Estudio de atención al cliente	10
1.1.3	Fase de integración	11
1.1.4	Fase de dirección	11
1.1.5	Fase de control	11
1.2	Evaluación del desempeño	12
1.2.1	Beneficios de la evaluación del desempeño	12
1.2.1.1	Beneficios para el jefe	12
1.2.1.2	Beneficios para el subordinado	13
1.2.1.3	Beneficios para la organización	13
1.3	Diagnóstico administrativo	13
1.3.1	Análisis estructural	14
1.3.2	Análisis funcional	14
1.3.3	Análisis procedimental	14
1.3.4	Análisis de facultades	14
1.3.5	Análisis de relaciones	14
1.3.6	Análisis organizacional o administrativo	14
1.4	Aspectos legales aplicables	15
1.4.1	Constitución Política de la República de Guatemala	15
1.4.2	Ley del Impuesto Sobre la Renta	16
1.4.3	Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado	16
1.4.4	Ley de Contrataciones del Estado	16
1.4.5	Ley de probidad y responsabilidad de funcionarios y empleados públicos	16
1.4.6	Ley Orgánica del Presupuesto	17
1.4.7	Código Penal	17
1.4.8	Autorización de libros de las oficinas públicas, sociedades, comités, etc., que estén sujetos a la fiscalización del tribunal de cuentas.	17
1.4.9	Autorización de talonarios para la recepción de fondos fiscales o municipales	17

**CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE TESORERÍA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

	Página
2.1	Antecedentes 18
2.2	Situación actual del Área de Tesorería de la Facultad de Ciencias Económicas 19
2.2.1	Análisis estructural 21
2.2.1.1	Aspectos reglamentarios 21
2.2.1.2	Generalidades de la estructura orgánica 21
2.2.1.3	Estructura administrativa o de puestos de trabajo 23
2.2.1.4	Disponibilidad de recurso humano 26
2.2.1.5	Disponibilidad de recursos materiales 26
2.2.1.6	Disponibilidad de espacio físico 27
2.2.2	Análisis funcional 27
2.2.2.1	Principales funciones 28
2.2.2.2	Aspecto normativo de las funciones 28
2.2.3	Análisis procedimental 29
2.2.3.1	Principales procedimientos 29
2.2.3.2	Situación de los procedimientos detectados 31
2.2.4	Análisis de facultades 31
2.2.4.1	Sistema de administración de personal 31
2.2.4.2	Derechos y obligaciones reglamentados 32
2.2.4.3	Derechos 32
2.2.4.4	Obligaciones 33
2.2.5	Análisis de relaciones 33
2.2.5.1	Sistema de comunicación interna 34
2.2.5.2	Sistema de comunicación externa 35
2.2.6	Análisis organizacional o administrativo 35
2.2.6.1	Aspecto estructural 35
2.2.6.2	Aspecto funcional 36
2.2.6.3	Aspecto procedimental 38
2.2.6.4	Aspecto de facultades 42
2.2.6.5	Aspecto de relaciones 43

**CAPÍTULO III
CAMBIOS FUNCIONALES Y ESTRUCTURALES DEL
ÁREA DE TESORERÍA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

	Página
3.1	Estrategias para implementación del cambio 50
3.2	Estructura organizacional propuesta del Área de Tesorería 51
3.2.1	Base legal 51
3.2.2	Misión 52

3.2.3	Visión	52
3.2.4	Objetivos	52
3.2.5	Políticas	53
3.2.6	Normas	53
3.2.7	Procedimientos	54
3.2.8	Funciones Básicas	55
3.2.9	Autoridad	56
3.2.10	Puestos de trabajo del Área de Tesorería	56
3.3	Proceso de implementación del modelo de cambio estructural	60
3.3.1	Planificación del proceso de cambio de estructura	60
3.3.1.1	Análisis de proyecto sugerido	60
3.3.1.2	Recurso necesarios para el cambio	60
3.3.1.3	Reubicación del personal y capacitación laboral	61
3.3.1.4	Recurso material y ubicación física de Área de Tesorería	63
3.3.2	Inversión en el proceso de cambio estructural	66
3.3.2.1	Presupuesto para la reestructura del Área de Tesorería	66
3.3.2.2	Costo de reubicación funcional del personal	66
3.3.2.3	Costo de capacitación y desarrollo para el cambio funcional	67
3.3.2.4	Costo de reubicación del área física de Área Tesorería	68
3.3.3	Decisión superior de la Facultad de Ciencias Económicas	69
3.4	Retroalimentación del proceso de cambio y funcionalidad	70
3.4.1	Evaluación del desempeño del personal en el Área de Tesorería	70
3.4.2	Evaluación de resultados en un período fijado	70
3.4.3	Análisis y mejoramiento de los procedimientos establecidos	71
	Conclusiones	72
	Recomendaciones	74
	Bibliografía	76
	Anexos	78

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Página
1. Organigrama funcional específico del Área de Tesorería	20
2. Personal que integra el Área de Tesorería	22
3. Organigrama de puestos y plazas del Área de Tesorería	23
4. Disponibilidad de material y equipo para los empleados del Área de Tesorería	26
5. Sistema de comunicación del Área de Tesorería	34
6. Existencia de manuales administrativos en el Área de Tesorería	39
7. Calidad de procedimientos de trabajo en el Área de Tesorería	40
8. Tiempo de espera en procedimientos en el Área de Tesorería	41
9. Estudiantes inscritos en la Facultad de Ciencias Económicas	44
10. Tipo de atención en el Área de Tesorería	45
11. Calificación del horario de atención en el Área de Tesorería	47
12. Ampliación en los servicios del Área de Tesorería	48
13. Organigrama nominal propuesto para el Área de Tesorería	58
14. Organigrama funcional para unidades administrativas propuesto para el Área de Tesorería	59

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Página

1.	Espacio físico propuesto para el Área de Tesorería	65
2.	Requerimiento del recurso humano y mobiliario para el Área de Tesorería.	67
3.	Capacitación para el personal del Área de Tesorería	68
4.	Materiales para reubicación del Área de Tesorería	69

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Descripción técnica de puestos del Área de Tesorería, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.
2. Esquema de los principales procedimientos del Área de Tesorería, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.
3. Glosario
4. Evaluación del desempeño del Área de Tesorería, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.

INTRODUCCIÓN

La importancia de la administración financiera en el desarrollo de las actividades de toda empresa, cobra su presencia al determinar la captación, el registro, la distribución y las operaciones contables necesarias para su funcionamiento. En la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, esta importancia recae en el Área de Tesorería, que es la unidad administrativa que atiende las funciones antes indicadas.

Debido al incremento de demanda en trámites financieros, esta área ha experimentado cierto grado de infuncionalidad, al cual han contribuido elementos y factores incidentes en sus operaciones. Desde la fundación de la Facultad en 1937, se ha ignorado la importancia del Área de Tesorería, lo que se manifiesta en los resultados en atención directa al usuario y el control de operaciones.

Es necesario indicar que no se le ha dado el reconocimiento oportuno y adecuado a las funciones que esta área desarrolla, sea por desconocimiento, por acumulación de trámites, excesiva demanda, por escasez de tiempo y de recurso humano, o en casos especiales, por desinterés de quienes en su oportunidad han ejercido la dirección de la Facultad.

Este estudio trata de utilizar las técnicas de organización y métodos para establecer a través del estudio específico, la problemática que afecta al Área de Tesorería en la Facultad, indicando en su contenido las causas y los efectos de la aparente infuncionalidad, lo cual se presenta en tres capítulos, así como en las conclusiones y recomendaciones.

En el Capítulo I, se presenta el conjunto de categorías, definiciones y conceptos teóricos que sustentan la base del estudio, desde el aspecto legal que avala el Área de Tesorería, por medio de los instrumentos legales de la Universidad de

San Carlos de Guatemala y de las principales leyes nacionales, que representa la base teórica administrativa.

En el capítulo II, se establece a través de un diagnóstico administrativo, la situación actual que presenta toda el Área de Tesorería, su estructura general, los problemas detectados, así como los criterios de funcionalidad aplicados desde 1937 hasta la fecha del estudio.

En el Capítulo III, se presenta la propuesta de los cambios funcionales y estructurales adecuados a la situación deducida en el diagnóstico administrativo, con el objetivo de orientar las decisiones de cambio para mejorar la funcionalidad operacional y el buen desempeño de las actividades de los empleados del Área de Tesorería, a efecto que al ser considerado por las autoridades superiores de la Facultad, se pueda decidir quién o quienes lo efectuarán, siempre y cuando se tenga interés en el cambio.

Las conclusiones integran la síntesis de lo detectado, y las recomendaciones ubican las sugerencias prácticas que se pueden aplicar para el cambio necesario.

De igual manera se presenta la bibliografía que sirvió de base para el estudio, integrando los aspectos legales de cumplimiento nacional, los propios de la Universidad de San Carlos de Guatemala, y los textos universitarios que fundamentan la carrera profesional.

Finalmente, se presentan los anexos como complemento a la propuesta de los cambios funcionales, en relación a: los principales procedimientos de trabajo, la descripción técnica de atribuciones y la evaluación del desempeño, con el propósito de lograr la eficiencia y eficacia en los empleados del Área de Tesorería.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

Todas las instituciones poseen una estructura en particular, las cuales están compuestas por un grupo de personas que trabajan en conjunto para alcanzar una meta o un objetivo común, para lograrlo es necesario que se cumplan y desarrollen pasos, actividades y procesos, que permitan fortalecer su organización.

Es importante conocer que para cualquier cambio estructural en toda entidad, se requiere de la determinación del proceso de planificación, organización, integración, dirección y control del trabajo de los empleados de la institución y de la utilización de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos establecidos.

A continuación se dan a conocer algunas definiciones necesarias para facilitar la comprensión del contenido de éste documento.

1.1 Proceso administrativo

“Es un método sistemático para llevar a cabo actividades interrelacionadas o funciones administrativas, con el propósito de alcanzar las metas establecidas de una organización” (12:02). Está compuesto por cinco fases que son:

1.1.1 Fase de planificación

“Proceso para fijar un curso alternativo de acción, estableciendo los objetivos organizacionales y departamentales, así como determinación de los medios para alcanzar el fin deseado. Permitiendo a la empresa el logro de resultados y una mejor adaptación al medio en que se desenvuelve, por lo que es necesarios que el proceso se desarrolle de la mejor forma para facilitar el alcance de objetivos institucionales” (12:04).

1.1.1.1 Elementos de la planificación

Le permite a la empresa el logro de resultados y una mejor adaptación al medio en que se desenvuelve, por lo que es necesario que el proceso se desarrolle de la mejor forma para facilitar el alcance de objetivos institucionales. A continuación se presenta la descripción de cada uno de estos elementos.

- a. **Misión.** La determinación de la misión de la empresa es responsabilidad de los gerentes, ya que ellos conocen los objetivos y metas establecidas. Formular la misión de una organización equivale a enunciar su principal razón de existir, es identificar la función que cumple en la sociedad.
- b. **Visión.** Toda empresa debe fijar hacia donde desea llegar en un futuro con la ayuda del recurso humano con que cuenta, siendo esto, lo que la distingue de otras similares, en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir, es decir, qué actividad va a desarrollar la empresa.
- c. **Objetivos.** “Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control” (10:129).
- d. **Políticas.** “Guía de pensamiento para orientar la toma de decisiones; coordinada y delimita el área dentro del cual una acción debe ser tomada de acuerdo a los objetivos de la organización” (12:20).
- e. **Normas.** “Criterios o lineamientos generales o específicos que permiten realizar las actividades dentro de los límites establecidos con calidad y cantidad necesaria, para el cumplimiento de sus fines, por medio de la regulación y determinación de las disposiciones emanadas en los instrumentos administrativos correspondientes” (10:579).

- f. **Procedimientos.** “Es la sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas, así como metodología de ejecución, realizada por una o varias personas; constituyen una unidad para realizar una función o parte de ella” (10:131). Entre otros aspectos el qué, como objeto de la actividad a desarrollar; el quién, para definir el responsable de esa actividad; el cómo, o la manera de hacer las cosas; el dónde, que indica el lugar de las actividades; el cuándo, o sea la oportunidad de la actividad.

1.1.2 **Fase de organización**

“Proceso para ordenar y distribuir las actividades a desarrollar, la autoridad y los recursos, con el propósito de alcanzar los objetivos. Es importante porque permite a las organizaciones tener una estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales, necesarias en un organismo social para lograr su mayor eficiencia” (12:07).

1.1.2.1 **Instrumentos de organización**

Herramientas dirigidas a velar que todos los empleados cuenten con una guía técnica que los oriente hacia la forma de cómo ejecutar y realizar las atribuciones, así como los procedimientos a seguir para el desarrollo de sus actividades.

a. **Organigramas**

“Son representaciones gráficas de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran. Contiene también los agrupamientos de las actividades básicas de los departamentos y otras unidades, así como las principales líneas de autoridad y responsabilidad que existe entre dichas unidades” (5:10).

A pesar de que una estructura organizacional haya sido excelentemente concebida, no funcionará si la gente no la entiende. Esta comprensión se

facilita mediante el adecuado uso de organigramas, descripciones precisas de atribuciones, explicación de las relaciones de autoridad e información y la presentación de metas específicas para diferentes puestos.

b. Manual de organización

“Instrumento que contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, funciones, estructura y atribuciones; tanto de la organización global como de sus unidades administrativas y puestos de trabajo que lo conforman. Asimismo se contempla lo relativo a niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación y los organigramas que describan en forma gráfica la estructura de la empresa” (6:21).

Este tipo de manual ayuda a orientar a los empleados, hace que las instrucciones sean definidas, declara políticas y delimita de una forma concreta el campo de acción, funciones, atribuciones y responsabilidad de cada unidad y dentro de ella a cada puesto. Por ello en el anexo I, de este estudio se desarrolla la descripción técnica de los puestos del Área de Tesorería.

c. Manual de normas y procedimientos

“Instrumento administrativo de carácter informativo en el que se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de una unidad administrativa o de una empresa en su conjunto, normalizando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades” (6:37).

Los principales procedimientos detectados, se describen en el anexo II, siendo elegidos por su importancia en las funciones del Área de Tesorería y mejorados para lograr la eficiencia en los procesos actuales.

1.1.2.2 **Organización y métodos**

Tiene como finalidad el establecer y distinguir los diferentes conceptos de un sistema de Organización y Métodos, para dar eficiencia y simplicidad al mecanismo administrativo, estudiando los problemas estructurales y funcionales del mismo.

a. **Definición de organización y métodos**

“Es la aplicación de técnicas y métodos científicos, con el fin de estudiar, analizar y planificar la actividad administrativa de una organización o empresa con el propósito fundamental de aumentar la eficacia y rentabilidad de los procesos, así como el aprovechamiento óptimo de los recursos que utilizan. Ello se consigue mediante el estudio y perfeccionamiento de la estructura organizativa, de los trámites y métodos administrativos.

b. **Metodología a utilizar**

Para lograr este propósito, se requiere necesariamente de un marco metodológico general de referencia, que permita identificar claramente los factores bajo estudio, analizar en forma ordenada y sistemática sus componentes del modo más racional posible, utilizando las técnicas más adecuadas. La metodología propuesta se desagrega por etapas, conforme a la siguiente división:

- **Visión del estudio**

Constituye la etapa inicial de un estudio organizacional, a partir de la cual se puede lograr una aproximación a atributos, competencias y aplicaciones esenciales para dimensionar su naturaleza y propósito.

- **Planeación del estudio**

El segundo paso para realizar un estudio organizacional es el de precisar su naturaleza y alcance, es decir, establecer los términos de referencia para orientar su ejecución.

- **Recopilación de datos**

Concluida la parte preparatoria del estudio se inicia la fase de recopilación de datos, la cual debe dirigirse hacia aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la organización: de lo contrario, se obtendrá una impresión deformada de la realidad, incurriendo en interpretaciones erróneas y en medidas de mejoramiento que al aplicarse resultan inoperantes.

- **Análisis de los datos**

Una vez realizados la recopilación y registro de datos, éstos deben someterse a un proceso de análisis o examen crítico que permita precisar las causas que llevaron a tomar la decisión de emprender el estudio y ponderar las posibles alternativas de acción para su efectiva atención.

- **Formulación de recomendaciones**

Como resultado del análisis de los datos y de la formulación de un diagnóstico de la situación que originó el estudio, se abre la posibilidad de preparar propuestas concretas de acción y actuación, evaluando sus ventajas y desventajas, presentándolas a manera de propuestas o recomendaciones. Con la búsqueda de opciones de mejoramiento administrativo se inicia la fase “constructiva” del estudio, la cual presupone una labor inversa a la efectuada durante el proceso de análisis, es decir, que los elementos separados y desagregados se combinan mediante una labor de síntesis, formando nuevas unidades integradas en forma tal que proporcionen respuestas adecuadas a los interrogantes planteados a lo largo de la investigación.

- **Implantación**

La implantación de las recomendaciones constituye el paso clave para incidir en forma efectiva en la organización, ya que constituye el momento de transformar los planteamientos y medidas de mejoramiento

administrativo en acciones específicas para cumplir con el objetivo del estudio.

- **Evaluación**

Una vez que se ha implantado el estudio, es indispensable comprobar el efecto de las innovaciones, por lo que es conveniente efectuar la identificación, calificación y cuantificación de las realizaciones, así como de los cambios operativos que de éstas se desprendan” (2:3-30).

c. **Tendencia del estudio**

“Por la especialidad, la Unidad de Organización y Métodos se dedica a estudios micro administrativos y de los problemas que afectan la estructura, los procedimientos y la coordinación de una entidad o unidad organizacional” (6:93).

d. **Tipo de estudio de organización y métodos**

El tipo de estudio a utilizar se basa en un análisis planeado del sistema administrativo, que comprende el examen completo de sus objetivos, políticas, organización, sistemas de trabajo, métodos y procedimientos, sus recursos humanos, materiales y financieros.

Este tipo de estudio se aplica con el fin de utilizar de manera racional el equipo y las máquinas de oficina, para estudios de distribución del espacio, los medios y sistemas de comunicación en el uso de nuevas técnicas.

e. **Resolución del estudio**

Los diferentes problemas que afectan la estructura, procedimientos y procesos, así como la correcta aplicación de las funciones de cada puesto de trabajo, para lograr la minimización de tiempo en los trámites que se realizan en la unidad de estudio. Otro aspecto importante lo constituye conseguir minimizar los tiempos ociosos de los trabajadores para maximizar la

productividad, y obtener de esta forma una adecuada optimización de los recursos con que se cuenta en la Institución.

f. Proyección de las recomendaciones

Es convertir las conclusiones en propuestas específicas para la acción, es decir, en recomendaciones. Al llegar a este punto del estudio, se deberá proceder al desarrollo de medidas de mejoramiento. En primer término, el analista de Organización y Métodos deberá poner en juego sus recursos de imaginación y habilidad creativa y tomar en cuenta todas las soluciones posibles.

En segundo término, deberán proceder a seleccionar las sugerencias más viables, evaluando cuidadosamente las ventajas y limitaciones de cada una de ellas. Algunas veces, un incremento en el costo del trabajo desarrollado en un área puede producir un gran ahorro en otra, de donde se infiere que el resultado total es provechoso. Otras veces, las ventajas a corto plazo resultan considerables y viceversa” (2:110-111).

g. Estimación de costo

“El manejo de ajustes a la organización representa un gasto definido que recae sobre sus recursos, ya que tiene que justificar su procedencia mediante logros perfectamente definidos en aumento de productividad y eficiencia” (2:251).

h. Función general de la unidad de organización y métodos

“En las entidades públicas, es el estudio, análisis y planificación de la actividad administrativa, con el propósito fundamental de asesorar a las unidades de dirección o las ejecutoras del mejoramiento de sus sistemas de trabajo y en el aprovechamiento óptimo de los recursos que utilizan” (6:92).

i. **Funciones típicas de organización y métodos**

“Las principales funciones dentro de un estudio de organización y métodos, constituyen planes organizativos que sirven para la aplicación de mejores técnicas para facilitar la ejecución de las tareas. Las más típicas y generales son:

- **Simplificación de trabajo**

Es un plan organizado que orienta el modo, forma, técnica, tiempo y especificación de los responsables en la ejecución de las tareas, a través de la reducción de esfuerzos físicos y mentales.

- **Estandarización de actividades y recursos**

La estandarización busca hacer homogéneas las actividades productivas, a través de procedimientos claros y sencillos de aplicar, ya que muchas de las tareas y recurso que se necesitan para ofrecer servicios o producir bienes, tiene factores comunes, los cuales pueden unificarse. Existen aspectos que forman parte de los procesos, que pueden ser objeto de estandarización entre los que sobresalen: funciones, formularios, tecnología, materiales de oficina, mobiliario y equipo.

- **Elaboración y actualización de manuales administrativos**

Los manuales administrativos, son documentos que contienen información detallada de los antecedentes, legislación, funciones, estructura, procedimientos, normas, políticas, atribuciones y características, etc., de la Institución y de las unidades administrativas que la conforman. Dentro de la empresa, estos documentos deben ser elaborados técnicamente, con características similares y en formatos específicos que faciliten su utilización e interpretación, su actualización debe ser una labor constante y sistemática.

Por lo antes descrito, en el presente estudio sólo se evaluarán los principales procedimientos y se realizarán las mejoras a los mismos, si estas fueran necesarias. Debido a que es a la División de Desarrollo Organización de la Universidad de San Carlos de Guatemala, a quien le confiere la elaboración de manuales administrativos y reglamentos internos para el Área de Tesorería, a fin de delimitar la autoridad y responsabilidad del jefe del área y formalizar la estructura organizacional.

- **Evaluación y distribución de áreas físicas**

Tiene como objeto buscar la optimización de las áreas de trabajo, con las relaciones de comunicación adecuadas entre los puestos, utilizando el espacio disponible en forma conveniente, para lograr los objetivos de cada oficina.

- **Estudio de tiempos y movimientos**

Comprenden la evaluación y análisis de todos los movimientos que son necesarios realizar, al llevar a cabo las actividades en cada puesto de trabajo, con el objeto de disminuir y crear para ello las condiciones propicias, reduciendo tiempos ociosos e innecesarios, así como cuellos de botella y flujos de trabajo con recorridos lentos e inadecuados” (9:14-17).

1.1.2.3 **Estudio de atención al cliente**

”Se considera necesario la inclusión de este apartado para fortalecer el proceso que conlleva a la atención de los estudiantes como clientes, debido a que estos son agentes vitales que generan ingreso o fuga de recursos financieros” (1:02).

a. **Servicio al cliente**

“Es un proceso sistemático que orienta a una organización a satisfacer necesidades y a proporcionar valores agregados a sus clientes, se basa en mantener uniformidad en tiempos y movimientos dentro del denominado proceso de calidad diferenciada” (1:02).

1.1.3 Fase de integración

“Proceso para obtener e implementar los recursos necesarios para realizar las actividades que permitirán alcanzar los objetivos. Su importancia radica en que le permite a la organización, la integración constante de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, necesarios para alcanzar los objetivos planteados” (12:11).

Dentro de la Universidad de San Carlos de Guatemala, este proceso lo ejecuta la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal, efectuando el reclutamiento y selección del personal que laborará para la Universidad; siendo encargados también de la inducción, capacitación y desarrollo para el personal contratado, con el fin de brindarle la retroalimentación requerida para el mejor desenvolvimiento de sus funciones.

1.1.4 Fase de dirección

“Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización, para lograr que contribuyan a los objetivos de la empresa. Su importancia radica en ser la parte esencial y central de la administración supone “hacer a través de otros” por medio de un liderazgo efectivo, la motivación del personal, el establecimiento de los canales de comunicación y supervisar la ejecución de las tareas” (12:12).

1.1.5 Fase de control

“Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las planificadas, es establecer estándares, medir el desempeño con éstos y corregir las variaciones y los planes. Es importante porque permite evaluar o medir los resultados actuales y pasados con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes” (12:15).

1.2 Evaluación del desempeño

“Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados en potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc.

La responsabilidad por la evaluación del desempeño, puede atribuirse al jefe, al mismo empleado, al empleado y al jefe en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción” (3:357).

1.2.1 Beneficios de la evaluación del desempeño

“Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la organización y la comunidad.

1.2.1.1 Beneficios para el jefe

- a. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- b. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- c. Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

1.2.1.2 **Beneficios para el subordinado**

- a. Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- b. Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- c. Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.) y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos pro su propia cuenta etc.)

1.2.1.3 **Beneficios para la organización**

- a. Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- b. Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- c. Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascenso, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo” (3:365-366).

1.3 **Diagnóstico administrativo**

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuyen que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los

recursos disponibles” (4:13). Para realizarlo es necesario utilizar los seis componentes que lo conforman, los cuales se describen a continuación.

1.3.1 Análisis estructural

“Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación, los recursos asignados, etc.” (4:20).

1.3.2 Análisis funcional

“Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como, conjunto de atribuciones y obligaciones que se tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo” (4:21).

1.3.3 Análisis procedimental

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrollo cada órgano de la unidad administrativa en estudio” (4:22).

1.3.4 Análisis de facultades

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo” (4:22).

1.3.5 Análisis de relaciones

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio” (4:22).

1.3.6 Análisis organizacional o administrativo

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa” (4:23).

1.4 Aspectos legales aplicables

De acuerdo a lo establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala, la Universidad de San Carlos de Guatemala crea sus propios estatutos y reglamentos y otras disposiciones sobre rendición de cuentas aplicables a la misma, basándose en la Ley Orgánica del Presupuesto, Ley de Contrataciones del Estado y Código Penal. El objetivo es que estas leyes produzcan un efecto de dinámica y eficiencia en la ejecución de las políticas, programas y proyectos que esta casa de estudios impulsa, logrando que autoridades y personal administrativo lleven a cabo sus funciones con pleno conocimiento de las reglas jurídicas a que están sujetos y que puedan actuar sobre bases más firmes y seguras.

A continuación se indican los aspectos básicos de las leyes que rigen la Universidad de San Carlos de Guatemala y, por ende, la Facultad de Ciencias Económicas, en el ámbito administrativo y financiero, que ayudan a definir los procesos que se realizan para lograr una eficaz aplicación de los sistemas de trabajo dentro de la Unidad de Tesorería. Entre los aspectos más relevantes se indican los siguientes:

1.4.1 Constitución Política de la República de Guatemala

- a. “Autonomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala. La Universidad de San Carlos de Guatemala, es una institución autónoma con personalidad jurídica. Se rige por su ley orgánica y por los estatutos y reglamentos que ella emita, debiendo observarse en la conformación de los órganos de dirección, el principio de representación de sus catedráticos titulares, sus graduados y sus estudiantes.

- b. Asignación presupuestaria privativa para la Universidad de San Carlos de Guatemala. Corresponde a la Universidad de San Carlos de Guatemala una asignación privativa no menor del cinco por ciento del presupuesto general de ingresos ordinarios del Estado.

- c. Beneficio de exenciones y deducciones de los impuestos. Las universidades están exentas del pago de toda clase de impuestos, arbitrios y contribuciones, sin excepción alguna.
- d. Derecho a regirse por sus propias leyes. Sin desatender y cumplir con las leyes tutelares que se refieren a las obligaciones institucionales” (14:1-2).

1.4.2 Ley del Impuesto Sobre la Renta

- a. Actuación como Agente Retenedor de Impuestos.
- b. Conciliación de retenciones efectuadas a empleados en relación de dependencia a través de Declaración Jurada.
- c. Presentación de lo recaudado ante la Superintendencia de Administración Tributaria en la forma, fecha y lugar reglamentado.

1.4.3 Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado

- a. Indicaciones para el régimen de pensiones específicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- b. Observancia de las disposiciones generales para su administración específica.

1.4.4 Ley de Contrataciones del Estado

- a. Cumplimiento a obligaciones al obtener recursos para su funcionamiento.
- b. Regulación a donaciones.
- c. Régimen de cotizaciones y compras.
- d. Responsabilidad en compras por excepciones.

1.4.5 Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos

- a. Responsabilidad en manejo de fondos, bienes y valores de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- b. Declaración Jurada obligatoria de bienes y deudas.

- c. Responsabilidades, derechos, limitaciones y sanciones de funcionarios que administren valores.

1.4.6 Ley Orgánica del Presupuesto

- a. Observancia y cumplimiento a las políticas presupuestarias del Estado.
- b. Presentación de anteproyectos de presupuesto anual y su plan operativo en el tiempo y la forma reglamentados.
- c. Atención a disposiciones de la ley para entidades autónomas y descentralizadas.

1.4.7 Código Penal

- a. Prevenciones por abuso de autoridad.
- b. Sanciones por aplicaciones de apremios ilegítimos o innecesarios

1.4.8 Autorización de libros de las oficinas públicas, sociedades, comités, etc., que estén sujetos a la fiscalización del tribunal de cuentas

- a. “Trámite de autorización y registro de libros contables para fiscalización.
- b. Operar libros, hojas sueltas, tarjetas y otras formas que se utilicen para llevar cuentas” (13:17).

1.4.9 Autorización de talonarios para la recepción de fondos fiscales o municipales

- a. Trámite de autorización de talonarios para percibir fondos diversos.
- b. Sanciones por delito de fraude y requerimientos legales por no extender constancias de pago autorizado” (13:187).

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE TESORERÍA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Para determinar lo que sucede en el Área de Tesorería, se analizó desde dos puntos de vista: La información necesaria se obtuvo utilizando las técnicas de organización y métodos, con el fin de estudiar, analizar y planificar la actividad administrativa del área de estudio.

La elaboración del diagnóstico de la estructura organizacional se realizó a través de la metodología del diagnóstico administrativo, utilizando el análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones y el organizacional o administrativo, con el objetivo de encontrar las alternativas de solución.

2.1 Antecedentes

No existen registros hasta la fecha que den cuenta formalmente de la creación del Área de Tesorería dentro de la Facultad de Ciencias Económicas, debido al incendio ocurrido el día viernes 17 de octubre de 1,980 a las 03:00 de la mañana, siendo el Área de Tesorería la más afectada.

Para su funcionamiento académico y administrativo, como se indicó en el capítulo anterior, la Facultad de Ciencias Económicas integra su estructura orgánica en el ámbito general, con el Área de Tesorería la cual es una unidades muy importantes dentro de la estructura general de la Facultad, debido a que es la encargada de administrar, coordinar y ejecutar las actividades referentes al manejo y control de los fondos presupuestarios de la Facultad, asimismo depende jerárquicamente de la Secretaría Administrativa.

En tal virtud, desde su creación el Área de Tesorería, es la encargada de administrar, ejecutar y supervisar actividades concernientes al manejo y control

de fondos presupuestados, así mismo brinda información sobre fechas de pago y/o recepción de boletas de cancelación de retrasadas e inscripciones de la población estudiantil de la Facultad de Ciencias Económicas, la cual a la fecha de la investigación asciende a 18,472 inscritos para el 2006, tomando en cuenta los alumnos del Área Común y Área Profesional de la jornadas vespertina y nocturna.

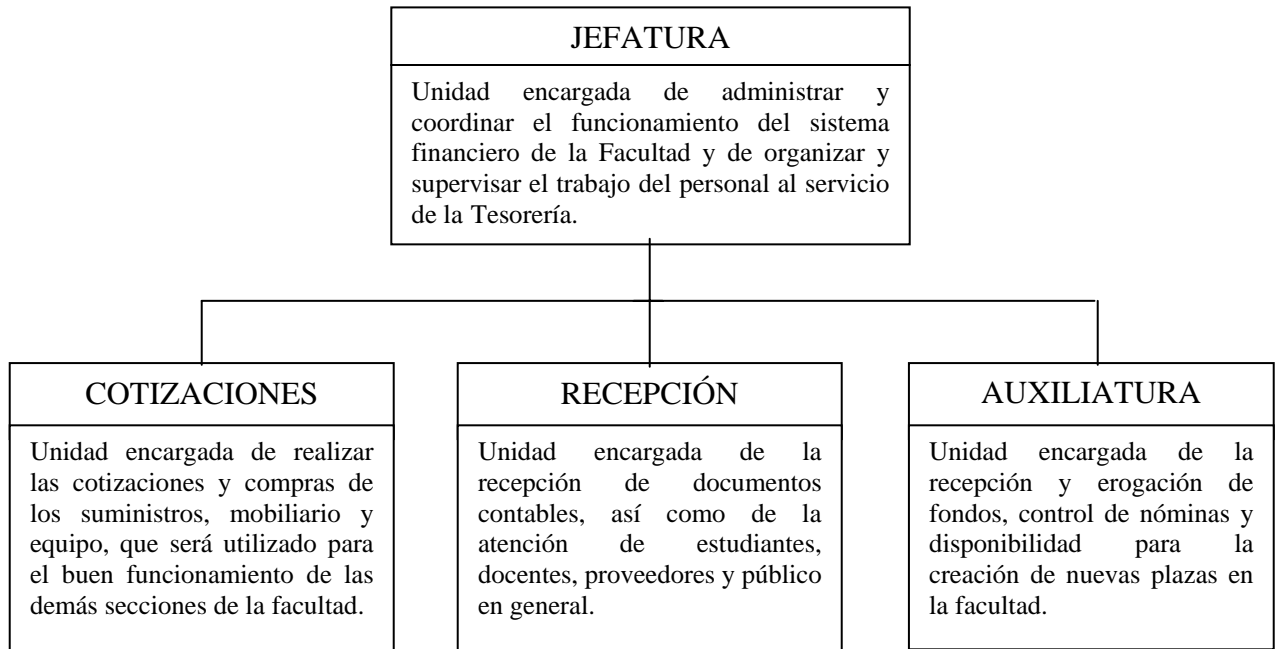
2.2 Situación actual del Área de Tesorería de la Facultad de Ciencias Económicas

El Área de Tesorería, depende directamente de la Secretaría Adjunta, actualmente está integrada por doce personas, diez de las cuales realizan actividades contables y dos brindan atención a estudiantes, docentes y personal administrativo de la Facultad. Debido a esto, solo se trabajo con ocho puestos de trabajo: la jefatura, una secretaria, un oficinista y los cinco auxiliares de tesorería, considerando que sus atribuciones tienen estrecha relación con la atención que se brinda a los usuarios en el Área de Tesorería.

Para determinar la situación actual del Área de Tesorería, se recurrir a la recopilación de datos a través de la entrevista, encuesta y observación directa del área, así como el análisis de los antecedentes, para determinar las causas y efectos de la atención que brinda Tesorería, para proponer las posibles alternativas de solución.

Se entrevistó al Jefe del Área de Tesorería, quien determinó los puestos existentes y sus principales funciones, siendo los descritos en el organigrama siguiente:

Gráfica 1
ORGANIGRAMA FUNCIONAL ESPECÍFICO
ÁREA DE TESORERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2006



Fuente. Elaboración propia, año 2006.

Y para lograr el estudio de la situación actual del Área de Tesorería, se utilizó la metodología del diagnóstico administrativo, teniendo como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias de los problemas de organización y funcionamiento, a través de la aplicación del análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones y el organizacional o administrativo; con el objetivo de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles. Exponiéndose a continuación el contenido de cada uno de los mismos.

2.2.1 Análisis estructural

Es el estudio que se aplica a la estructura organizacional del Área de Tesorería de la Facultad, para conocer sus bases legales, sus funciones, las operaciones contables y financieras que realiza y sus puestos de trabajo.

2.2.1.1 Aspectos reglamentarios

Dentro de la Facultad de Ciencias Económicas, no existe ningún dictamen o acuerdo de Junta Directiva, referente a la creación del Área de Tesorería, sólo lo inferido en el Decreto Gubernativo 1972 del 25 de mayo de 1937, emitido por el Presidente de la República, General Jorge Ubico Castañeda, a través del cual se crea la Facultad de Ciencias Económicas.

En el Diario de Centroamérica del 21 de julio de 1937 en su Sección de Erogaciones se emite la orden para la creación del presupuesto de la Facultad, de donde se deduce la creación adaptada del Área de Tesorería. El presupuesto asignado contempló los primeros gastos de administración y área docente, sobre la base del mismo aparece el primer registro de 37 alumnos que inician la enseñanza y aprendizaje de la Ciencia Económica a nivel superior, el 6 de agosto de 1,937, fecha que se considera como Aniversario de la Facultad.

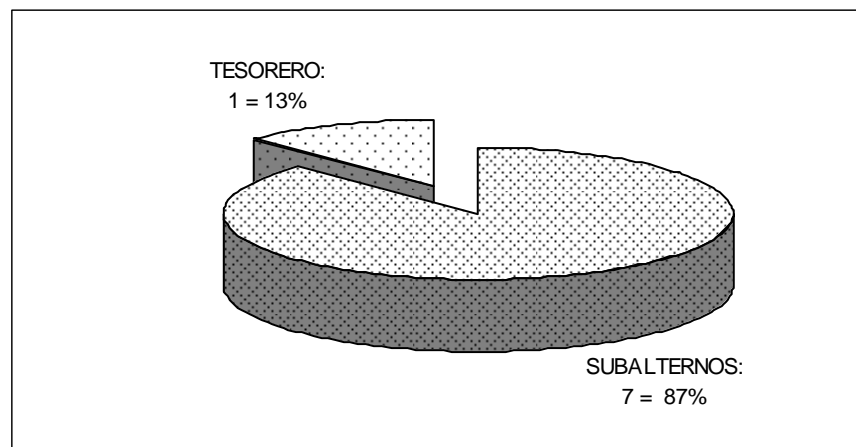
2.2.1.2 Generalidades de la estructura orgánica

El tipo de organización existente en el Área de Tesorería, presenta una estructura informal, no existe o no se ha dado a conocer ningún acuerdo o dictamen de Junta Directiva donde se apruebe esta situación, existiendo la misma con base a la experiencia y a las necesidades del servicio que se han presentado, de igual forma sucede con otras unidades administrativas de la Facultad.

Dentro de la estructura jerárquica que presenta el Área de Tesorería se logró establecer dos niveles básicos: la jefatura y el nivel administrativo integrado por Guarda Almacén, Oficinistas, Secretaria y Auxiliares de Tesorería; todos con

diferente categoría de plaza, ascendiendo a doce personas de las que fueron seleccionadas ocho (seis puestos), por tener relación directa con los estudiantes, mismas que fueron sujetas de análisis, como se puede observar en la siguiente gráfica:

Gráfica 2
PERSONAL QUE INTEGRA EL ÁREA DE TESORERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2006



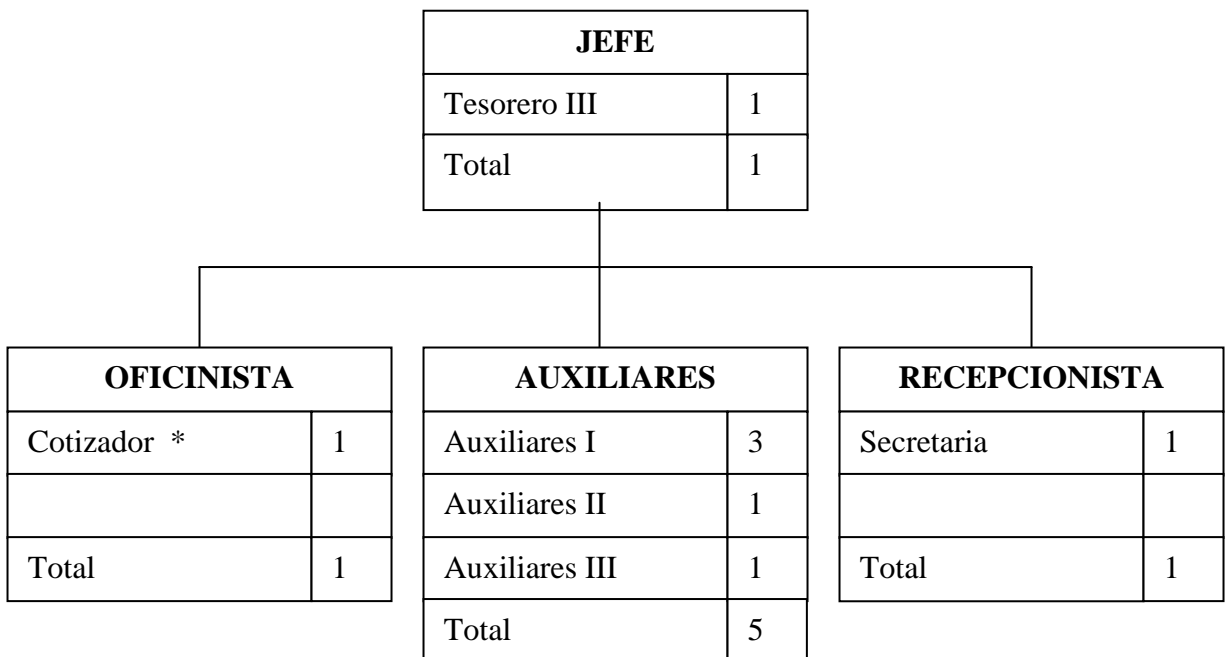
Fuente. Elaboración propia, año 2006.

Al realizar el análisis de la gráfica No. 02 se puede determinar, que el tipo de autoridad existente en el Área de Tesorería es lineal, la relación entre jefe y los 7 subalternos así lo manifiesta, sin embargo la jefatura no posee en su totalidad la autoridad, debido a que como la misma depende de la Secretaría Adjunta de la Facultad, está también gira instrucciones a los empleados del Área de Tesorería. Por ello es muy importante establecer quién debe dar las órdenes directas a los empleados del Área de Tesorería y quién solo deberá supervisar las mismas a través de los resultados que presente la Jefatura de la misma.

2.2.1.3 Estructura administrativa o de puestos de trabajo

Para su funcionalidad, el Área de Tesorería está integrada por doce personas de las cuales ocho (seis puestos) serán sujetas a estudio, debido a la importancia de sus atribuciones y la relación que tienen con estudiantes, docentes y personal administrativo, las cuales se describen a continuación, indicando la naturaleza de cada una, según informe de la Unidad de Clasificación de Puestos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, las actuales atribuciones de los mismos y la cantidad de plazas por puesto, en el siguiente organigrama:

Gráfica 3
ORGANIGRAMA DE PUESTOS Y PLAZAS
ÁREA DE TESORERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2006



Fuente. Elaboración propia, año 2006

* Según la nómina de la Facultad de Ciencias Económicas el puesto está clasificado como oficinista, pero sus funciones y atribuciones son de cotizador, categoría oficina "D", según la Unidad de Clasificación de Puestos de la Universidad.

- a. **Tesorero III.** Es el encargado de trabajo de especialización que consiste en administrar, coordinar, ejecutar y supervisar actividades relacionadas con información y aplicación del manejo y control de fondos presupuestarios y demás servicios contables, en una agencia de tesorería de una Facultad.

- b. El titular del puesto es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo de cada empleado según su ubicación administrativa. Tiene coordinación y relación funcional directa con la Secretaría Adjunta y el Decano de la Facultad, a quienes informa de la funcionalidad del área contable, en el orden jerárquico inmediato.

- c. **Oficinista.** Encargado de trabajo de oficina que consiste en realizar diversas tareas mecanográficas rutinarias y repetitivas, así como ejecutar otras labores auxiliares de apoyo en el proceso de trámites administrativos y/o académicos.

El titular del puesto es el encargado de realizar las cotizaciones a diversos proveedores de materiales, equipo y servicios que requieren en la Facultad, así como de realizar las compras de los mismos, para el buen funcionamiento los departamentos que lo solicitan.

- d. **Auxiliar de Tesorería.** Es encargado del trabajo técnico, que consiste en ejecutar diversas tareas auxiliares de tesorería y/o ser responsable de las actividades relacionadas con la información y operación del manejo y control de fondos, o bien, dirigir una dependencia de pequeña o mediana complejidad, previamente asignada por su categoría del puesto.

Como Auxiliar de Tesorería se cuenta con cinco personas, las cuales realizan diferentes atribuciones, debido a la categoría de su puesto, lo que se describe a continuación.

- e. **Auxiliar de Tesorería I, (una plaza).** Encargado de Exámenes de Públicos y Privados, es responsable de la información y la administración efectiva de los documentos con valor que reciba y las actividades inherentes al puesto que ocupa, así como las que le sean delegadas por su inmediato superior si fuera necesario colaborar con algún otro compañero.

- f. **Auxiliar de Tesorería I (dos plazas).** Encargado de Liquidación de Fondos, es responsable de solicitar y revisar los documentos para formar el expediente en la liquidación de los diferentes fondos que maneja el Área de Tesorería, así como de las actividades inherentes al puesto que ocupa y las delegadas por su inmediato superior, si fuera necesario, colaborar con algún otro compañero por instrucciones del jefe o necesidad del servicio.

- g. **Auxiliar de Tesorería II.** Encargado de Caja, es responsable de recibir y revisar las boletas de pago de inscripciones a Escuela de Vacaciones, de exámenes de cursos retrasados, así como de efectuar el cobro de certificaciones de cursos y/o de prácticas realizadas, de derecho de Examen de Áreas Prácticas Básicas y de Examen Privado de Tesis, además debe realizar un informe de ingresos diarios y otras actividades inherentes al cargo que ocupa y las delegadas por su inmediato superior.

- h. **Auxiliar de Tesorería III.** Encargado de Nóminas, es responsable de operar contablemente el monto de salarios nominal del personal que labora en la Facultad y cancelárselos mensualmente, así como del cálculo de prestaciones autorizadas por la Universidad de San Carlos de Guatemala, también debe llevar el control de las personas contratadas, según su nivel de funcionalidad.

- i. **Secretaria.** Encargada de trabajo de oficina que consiste en realizar tareas secretariales de variedad y dificultad en apoyo al jefe de oficina, conoce la

organización y funciones de la dependencia, guarda discreción sobre asuntos de confianza, mantiene buenas relaciones con el público.

La titular es la encargada de realizar trabajos secretariales como: cartas, circulares, llenar formularios y demás correspondencia que sea necesaria, además, efectuar la recepción de documentos administrativos y contables y brindar atención a estudiantes, docentes, proveedores y público en general.

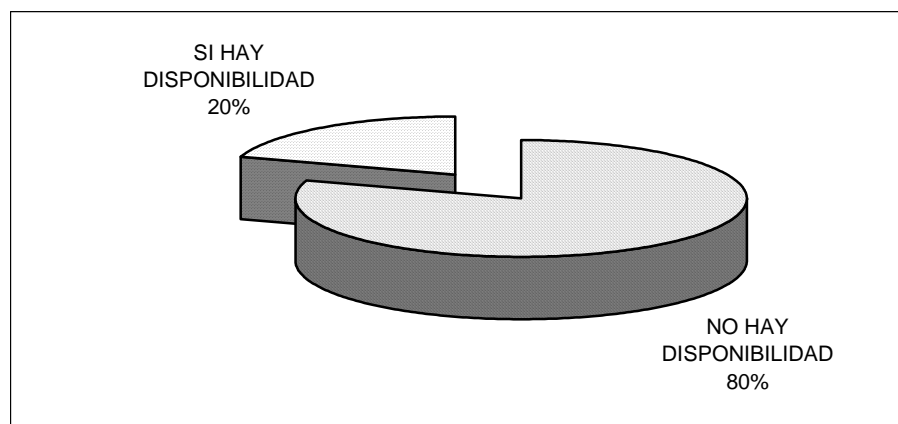
2.2.1.4 Disponibilidad del recurso humano

El Área de Tesorería esta integrada por un Jefe y siete empleados, quienes realizan actividades contables y administrativas, los cuales son insuficientes para realizar eficiente y ágilmente los diferentes trámites que en Tesorería se efectúan.

2.2.1.5 Disponibilidad de recursos materiales

En la actualidad el personal del Área de Tesorería, no cuenta con equipo y mobiliario de oficina apropiado para el buen desarrollo de sus atribuciones, siendo el existente insuficiente y obsoleto.

Gráfica 4
DISPONIBILIDAD DE MATERIAL Y EQUIPO
PARA LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE TESORERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2006



Fuente. Elaboración propia, año 2006

Como muestra la gráfica No. 4, se determino a través de la encuesta realizada a los empleados de Tesorería en el mes de marzo del 2006, en donde el 80%, (6 trabajadores) consideró que no cuentan con los recursos necesarios para efectuar sus tareas, el 20% (2 trabajadores) opinó que si cuentan con lo indispensable para realizar sus atribuciones, dependiendo del puesto.

Asimismo, a través de la observación directa al Área de Tesorería, se pudo detectar que no cuentan con equipo de computación moderno y con servicio de Internet, que les permita enviar en forma electrónica copia de informes, reportes y/o información requerida por otras Unidades Académicas en forma inmediata. Asimismo, el mobiliario y equipo con que se cuenta refiriéndose a maquinas de escribir, sumadoras, escritorios, archivadores, sillas y otros muebles de oficina son insuficientes, obsoletos y no se cuenta con la disponibilidad inmediata de reemplazarlo.

2.2.1.6 Disponibilidad de espacio físico

En este momento el Área de Tesorería no cuenta con un área física propia y separada de las Unidad con las que comparte espacio físico, como lo son Control Académico y la Secretaria Adjunta de la Facultad de Ciencias Económicas. Razón por la cual es necesario contar con un área grande e independiente, por la cantidad de personal a su servicio, en la cual se tenga mayor seguridad por los valores en custodia, mejor iluminación, más espacio para tránsito interno, mejores vías de salidas emergentes previendo terremotos, incendios, etc.

2.2.2 Análisis funcional

Es el estudio de las principales funciones que realiza el Área de Tesorería de la Facultad, comprendiendo los siguientes aspectos: principales funciones y el aspecto normativo de las mismas.

2.2.2.1 Principales funciones

De conformidad a lo investigado, por observación directa y en entrevista con los empleados se deducen las siguientes funciones del Área de Tesorería:

- a. Revisar la disponibilidad presupuestaria: creación de plazas y nombramientos de personal académico y personal administrativo que será contratado por la Facultad.
- b. Registrar y operar contable de cobros estudiantiles: certificaciones, solvencias y derecho a exámenes de áreas prácticas básica y privado de tesis.
- c. Recibir y registrar de boleta de pago: de matrícula, inscripción a Escuela de Vacaciones y exámenes de cursos de retrasadas.
- d. Tramitar de cotizaciones y compras de suministros, mobiliario y equipo para la Facultad.
- e. Controlar la ejecución mensual del presupuesto.
- f. Registrar y operar de compromisos financieros de la Facultad
- g. Atender a interesados en efectuar alguna de las funciones antes descritas, así como informarles sobre fechas de pago y/o recepción de boletas.

2.2.2.2 Aspecto normativo de las funciones

Por la falta de documentación que avale la estructura funcional del Área de Tesorería, en donde se establezca el qué, quién, cómo, cuándo, por qué y para qué, de su integración técnica, a fin de justificar las funciones del área, así como las atribuciones de cada puesto de trabajo, la responsabilidad en el registro, operación y trámite financiero de los recursos de la Facultad.

No permite la orientación práctica para el funcionamiento integral del área, cada función se realiza de conformidad a los principios generales de contabilidad, y por las instrucciones que se reciben tanto de la División Financiera y la División de Administración de Personal, así como la coordinación con el Departamento de Caja de la Universidad de San Carlos.

2.2.3 Análisis procedimental

Es el estudio de lo que se hace, de quién lo hace, para qué se hace, en el Área de Tesorería de la Facultad, con los siguientes aspectos: Principales procedimientos y situación funcional de los mismos.

2.2.3.1 Principales procedimientos

Entre los principales procedimientos detectados, se indican los siguientes:

- a. Análisis de disponibilidad presupuestaria para nombramientos de plazas, para docentes y personal administrativo que será contratado por la Facultad, así como proyectar la disponibilidad para la creación de nuevas plazas y otros gastos administrativos, para lograr la eficiencia en la ejecución presupuestaria.
- b. Digitación y ejecución presupuestal mensual, lo cual permite tener control de los fondos disponible de la Facultad.
- c. Control de ingresos, el cual consiste en recibir efectivo y cheques, elaborando con el monto percibido un depósito monetario para ser depositado en el sistema bancario según corresponde. Este procedimiento fue modificado de 16 a 11 pasos, para obtener la eficiencia en el mismo y se esquematiza en el anexo II de este estudio.
- d. Informe de Ingresos, se debe elaborar diariamente un informe de ingresos en original y copias, las cuales se trasladan: Al Departamento de contabilidad, Departamento de Caja General y al archivo de Tesorería de la Facultad. Este procedimiento fue modificado de 12 a 9 pasos, para obtener la eficiencia en el mismo y se esquematiza en el anexo II de este estudio.
- e. Liquidación de fondos fijos de todos los gastos en los cuales incurre la Facultad, razón por la cual es recomendable contratar a una persona que

- ayude a la pronta liquidación de fondos pensando en el volumen de los mismos por ser una de las Facultades más grandes de la USAC.
- f. Liquidación de Nominas, consiste en revisar las boletas de los cheques pagados con firma original del beneficiario, identificar cheque anulados, cheques no cobrados y llenar el formulario de liquidación de nómina de sueldos. Este procedimiento fue modificado de 19 a 17 pasos, para obtener la eficiencia en el mismo y se esquematiza en el anexo II de este estudio.
 - g. Elaboración de solicitud y orden de compra se realiza a través del régimen de compras directas con fondo fijo, modificado de 27 a 15 pasos; con orden de compra, modificado de 29 a 24 pasos y por el régimen de cotización, modificado de 39 a 29 pasos, para obtener la eficiencia en los mismos y se esquematizan en el anexo II de este estudio.
 - h. Elaboración de la salida de almacén, este procedimiento es complementario al anterior, ya que sin el formulario (Salida de Almacén) debidamente llenado con los datos del suministro comprado, no puede ser retirado del almacén por la persona solicitante.
 - i. Solicitud de facturas proforma, antes de realizar cualquier compra a través de fondo fijo ó bien, con orden de compra deberá de solicitarse tres cotizaciones a empresas que ofrezcan el producto, para realizar la selección de compra.
 - j. Pago a proveedores (orden de compra), es el proceso de cancelación a las casas que han proporcionado las materias solicitados por la Facultad.
 - k. Recepción y trámite de pago diversos, como: exámenes de cursos retrasados, certificación general de cursos, de prácticas estudiantiles, realizar inscripción a Escuela de Vacaciones, pago de Examen de Áreas Prácticas Básicas y de Examen Privado de Tesis, para lo cual es necesario estimar la

contratación de otra persona y habilitar otra ventanilla de atención que facilite la atención al estudiantado.

2.2.3.2 Situación de los procedimientos detectados

La falta de manuales administrativos que orienten la función del Área de Tesorería, describa las atribuciones de los empleados y normen los procesos de trabajo, provoca confusión entre los empleados del Área de Tesorería al efectuar sus labores diarias. Sin embargo, se cumple con varios procedimientos instruidos por instancia extra-facultad, a través de los cuales se efectúa la recolección, procesamiento y ejecución de trámites financieros, que son efectuados basándose en las normas y reglamentos internos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Sin embargo se pueden detectar tres procedimientos que ocasionan crisis en el Área de Tesorería, como lo son: Liquidación de fondos fijos, Nóminas y Caja, debido al volumen de población estudiantil con que cuenta la Facultad de Ciencias Económicas, por lo cual es necesario contratar más personal que pueda brindar apoyo a los encargados de realizar los procedimientos mencionados.

2.2.4 Análisis de facultades

Es el estudio que se efectúa en el Área de Tesorería de la Facultad, para determinar los derechos y obligaciones conferidos a los empleados contratados a su servicio, con los siguientes aspectos a tratar: sistema de administración de personal, derechos y obligaciones reglamentados.

2.2.4.1 Sistema de administración de personal

El sistema de administración de personal aplicado en el Área de Tesorería, está de acuerdo a lo establecido en la Universidad de San Carlos y su reglamentación, se deduce que el tipo de contratación, cumple con el artículo 108 de la Constitución Política de Guatemala, al conceder a la Universidad, la

libertad de aplicar su propia reglamentación en lo concerniente al ejercicio de los derechos y obligaciones que deben cumplir compartidamente con los trabajadores contratados, según los estatutos y reglamentos establecidos.

2.2.4.2 Derechos y obligaciones reglamentados

Los trabajadores universitarios además de los derechos establecidos en la Constitución de la República, gozan de derechos y obligaciones determinados en el Estatuto de Relaciones Laborales de la Universidad de San Carlos de Guatemala y su personal, siendo los siguientes:

2.2.4.3 Derechos

Son derechos de los trabajadores contratados al servicio del Área de Tesorería en la Facultad de Ciencias Económicas, los siguientes:

- a. Contratación bajo las condiciones establecidas en el Estatuto de Relaciones Laborales entre la USAC y su Personal (Leyes internas de la Universidad) y lo que se constituye en la Constitución de la República.
- b. Goce de prestaciones salariales, tales como: doce sueldos, aguinaldo y dos diferidos al año equivalente a un sueldo cada uno, pagándoles el primer diferido en dos partes iguales, un 50% en el mes de junio y un 50% en el mes de noviembre y el segundo aprobado recientemente por el Consejo Superior Universitario, el cual es un incremento del 12% sobre el salario nominal, pagado en cuatro partes iguales (25 %) cada tres meses. Además de contar con la jubilación por tiempo de servicio y pensión por retiro laboral.
- c. A la remuneración anual adicional a sus sueldos o salarios, establecida en el Decreto Número 42-92, que contiene la Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público, conocida como Bono 14.

- d. Derecho a un bono mensual de Q. 250.00, que no es afectado por ningún descuento reglamentario, pero tampoco forma parte del salario nominal, en caso de cálculos de pago de indemnización.
- e. A pertenecer al Sindicato de Trabajadores de la Universidad de San Carlos de Guatemala, o a cualquier otra Asociación dentro de la misma, si así lo quisiera.
- f. A la capacitación y desarrollo en el puesto de trabajo. Así como a la atención médico-social y sus beneficios derivados, etc.

2.2.4.4 Obligaciones

Son obligaciones de los trabajadores contratados al servicio del Área de Tesorería en la Facultad de Ciencias Económicas, los siguientes:

- a. Cumplir con las normas laborales que se constituyen en la Constitución de la República y las disposiciones que establece el Estatuto de Relaciones Laborales entre la USAC y su Personal, fijado en el contrato laboral suscrito con la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- b. Atender y cumplir sus atribuciones conforme las instrucciones de trabajo que le indique el jefe o superior del Área de Tesorería.
- c. Mantener un alto grado de responsabilidad en la custodia de los bienes de la Facultad, designados para el servicio en el puesto de trabajo, etc.

2.2.5 Análisis de relaciones

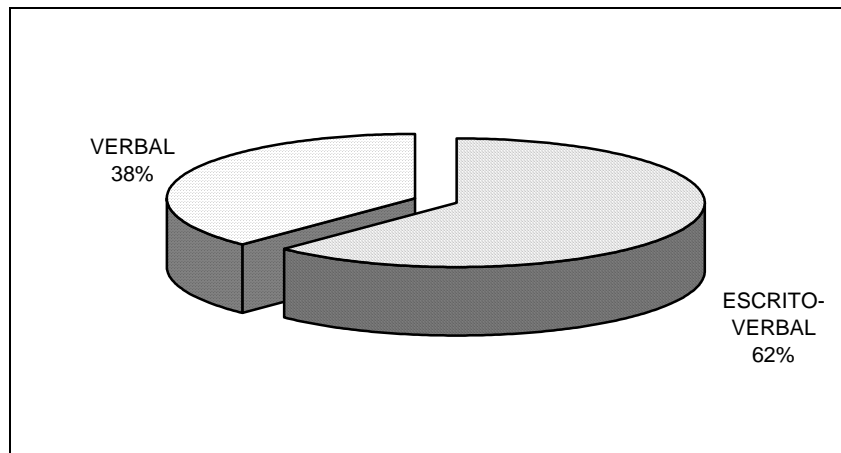
Es el estudio de los nexos o tipos de comunicación que se observó en el Área de Tesorería de la Facultad, especificados con los aspectos siguientes: sistema de comunicación interna y externa, descripción de los problemas detectados, los

que para su ubicación se indican en: problemas de clima laboral, problemas de relaciones funcionales, y problemas de atención al usuario, respectivamente.

2.2.5.1 Sistema de comunicación interna

Existe poca integración de criterios en cuanto a la comunicación en los empleados, la cual no está definida. Su estructura indica que es descendente, en donde el jefe da instrucciones, órdenes y recomendaciones a los subalternos en forma escrita y otros señalan que es verbal, esto debido al limitado tiempo del jefe en instruir personalmente, por el volumen de trabajo que maneja. Como se puede observar en la gráfica siguiente:

Gráfica 5
SISTEMA DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE TESORERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2006



Fuente. Elaboración propia, año 2006.

Según la gráfica No. 5, se determinó a través de la respuesta general al encuestar al personal del Área de Tesorería, que en un 62% (5 empleados) indicaron que la comunicación se efectúa en forma escrita y verbal, mientras que el 38% (3 empleados) opinaron que la comunicación entre jefe y subalternos solo es en forma verbal.

Al analizar la información se deduce que dentro del Área de Tesorería no existe unificación en la comunicación, a pesar del limitado número de empleados del Área, considerando poco importante el manejo de la comunicación en una sola forma. Por lo que se observa que el Jefe se comunica a un grupo de empleados de una forma y a la otra parte de diferente manera.

2.2.5.2 Sistema de comunicación externa

Debido a que no existen controles adecuados y efectivos para el ingreso de correspondencia, se dan casos en que no se reciben algunos documentos de otras dependencias de la Universidad de San Carlos de Guatemala, así como en ocasiones no se envían a tiempo documentos requeridos por otras unidades, debido a que las mismas tienen horario diferente de atención, pues generalmente se labora de las 7:00 a las 15:00 horas, en tanto que el de los empleados del área de Tesorería es de las 13:00 a las 21:00 horas.

2.2.6 Análisis Organizacional o Administrativo.

El Área de Tesorería es el punto de enlace entre autoridades, docentes y comunidad estudiantil, debido a la función que desempeña, de llevar el registro de las actividades concernientes al manejo y control de fondos presupuestarios de la Facultad, según el estudio realizado presenta la siguiente problemática organizacional.

2.2.6.1 Aspecto estructural

Refleja algunos de los problemas encontrados en el aspecto administrativo, así como en las funciones y en los puestos de trabajo.

- a. Inexistencia de elementos de la planificación administrativa, tales como: misión, objetivos y políticas, los propósitos y metas, programas de trabajo, estrategias y otros elementos, lo que dificulta tener guías claras para el trabajo; ya que cada empleado los define a criterio personal, no existiendo una homogeneidad entre las definiciones para su cumplimiento.

- b. No se tiene una estructura reconocida formalmente, existiendo solo en el ámbito interno la ubicación dentro de la organización de la Facultad de Ciencias Económicas, en la cual el Área de Tesorería depende directamente de la Secretaría Adjunta, lo que provoca descoordinación para el trabajo, pues se reciben instrucciones directas del Decano o de otros departamentos, en ocasiones sin atender la jerarquía existente.
- c. No existen planes que guíen el trabajo en el Área de Tesorería para determinado período, que sea analizado, discutido y aprobado por la Decanatura, lo cual repercute en la aglomeración y duplicidad de funciones.
- d. La inestabilidad funcional por la organización informal existente en esta unidad administrativa, se detecta en la atención y cumplimiento a normas y disposiciones que han sido dictadas por los Decanos de turno, pero estas sólo son atendidas en tanto dura su mandato, al producirse cambio de autoridades según los Estatutos de la Universidad de San Carlos, estas disposiciones se pierden.

2.2.6.2 **Aspecto funcional**

La falta de instructivos que orienten al personal ocasiona problemas en algunas de las funciones que realiza el Área de Tesorería de la Facultad, siendo estos:

- a. Debido a la falta de reglamentación interna en el Área de Tesorería, existe confusión en los empleados, entre lo que es una función y una atribución, originando el descontrol entre los mismos, lo que se refleja en los resultados deficientes del trabajo que efectúan.
- b. No existen documentos legales que orienten al personal como instructivo, manual, reglamento interno, etc., en el cual se establezcan las funciones básicas del área, actualmente el sistema de asignación de atribuciones para los empleados del Área de Tesorería se decide por la jefatura, situación que

provoca en algunos casos sobre utilización o subutilización de la capacidad de los empleados, al no definir claramente el campo de responsabilidad.

- c. Se observó incompatibilidad entre las atribuciones asignadas para la categoría del puesto, según lo establece la Unidad de Clasificación de Puestos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con las que realiza el personal, provocando esto malestar y desmotivación en los empleados.
- d. En algunos casos se detectan atribuciones omitidas debido a que no existe adecuada capacitación ni una evaluación interna del desempeño al personal, para lograr la optimización de la productividad de los mismos.
- e. En el registro y control de documentos con valor, se detectan atribuciones duplicadas, para la operación contable de la Facultad, que provoca confrontación en la responsabilidad de cada titular de los puestos de trabajo, como sucede con las cotizaciones diversas, la emisión de cheques a proveedores y otras situaciones contables.
- f. Debido a que las atribuciones son fruto de la práctica diaria, sin una normativa formal, se detecta duplicidad y desigualdad en el trabajo, ya que en algunos puestos es mayor que en otros, como sucede con los encargados de liquidación de fondos, elaboración de nóminas de sueldos y de cotizaciones.
- g. Se determinaron problemas en los siguientes puestos:
 - **El Encargado de Caja**, persona responsable de atender los trámites de diversas solicitudes de pago, tales como: certificaciones de cursos y/o prácticas realizadas, de exámenes de cursos retrasados, de exámenes públicos y privados, ocasiona demora y resultados poco oportunos a los usuarios, en algunos casos porque los interesados no tienen completos los

documentos requeridos y los presentan con el plazo próximo a vencer, o bien, debido a que el titular del puesto, tiene otros asuntos que atender.

Esto se refleja en la atención al usuario que se efectúa en la ventanilla, existiendo demora debido a la falta de un adecuado sistema de información al interesado, así como de coordinación de labores.

- **El Encargado de Nóminas**, ha detectado demora en algunos casos por incumplimiento de los interesados en presentar la documentación requerida, necesaria para elaborar el contrato de relación laboral con la Facultad, por medio de la Unidad de Nombramientos, provocando atraso en los pagos de sueldo, no por negligencia del Área de Tesorería, si no, por lo tardío en entregar la documentación que afecta el proceso de la elaboración del nombramiento y envío del mismo al departamento de procesamiento de datos, para que efectúe el cheque correspondiente.
- **Liquidación de Fondos**, experimenta el problema de atraso en preparar el expediente para realizar la liquidación respectiva, pues en algunos casos requiere de mucho tiempo cuando los documentos recibidos son llenados incorrectamente, lo que ocasiona demora al tener que solicitarlos nuevamente.

2.2.6.3 Aspecto procedimental

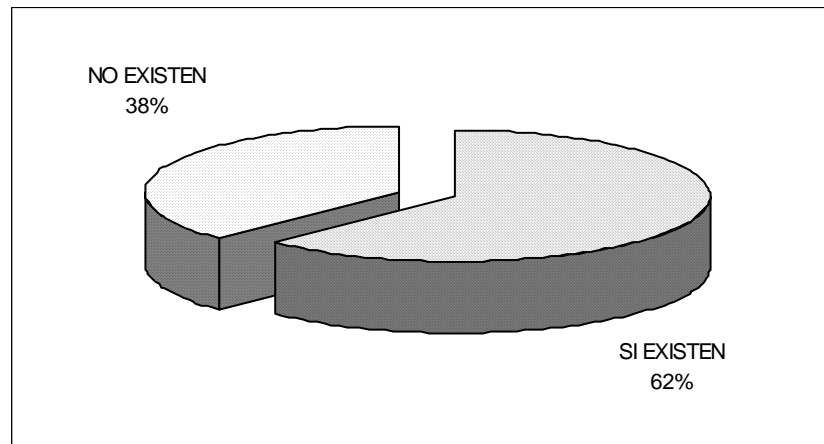
Indica algunos de los problemas detectados en los principales procedimientos y en la situación funcional de los mismos, los cuales se describen a continuación:

a. Existencia de manuales.

La falta de reglamentación para efectuar el trabajo, provoca en los empleados del Área de Tesorería confusión, entre un manual administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas, con una guía o normas dictadas por

la Universidad de San Carlos de Guatemala, las cuales son a nivel general. Situación que se puede observar en la gráfica siguiente:

Gráfica 6
EXISTENCIA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS
ÁREA DE TESORERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2006



Fuente. Elaboración propia, año 2006.

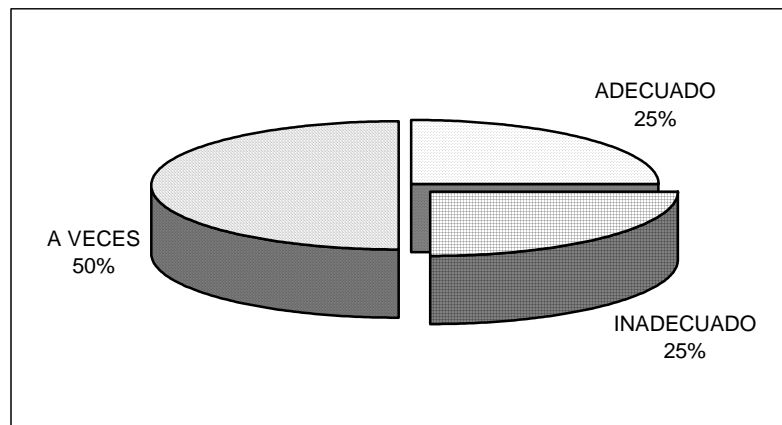
En la gráfica No. 6, se presenta la información proporcionada por los empleados, donde se puede apreciar que el 62% (5 trabajadores) opina que si existen manuales que les indican los lineamientos a seguir, mientras el 38% (3 trabajadores) expresó que no existen manuales administrativos en la Facultad.

Al analizar la información se pudo observar que los empleados no utilizan manuales específicos del Área de Tesorería, que les indiquen los lineamientos a seguir en cada procedimiento de trabajo, ya que los existentes son guías, normas y reglamentos dictadas por la Universidad de San Carlos de Guatemala, las cuales son a nivel general.

b. Procedimientos de trabajo.

En su mayoría han sido aprendidos empíricamente por los empleados mediante la práctica o bien, se han adaptado normas generalmente aceptadas, demostrando la disparidad de criterio entre los empleados, lo cual se puede observar en la gráfica siguiente.

Gráfica 7
CALIDAD DE PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO
ÁREA DE TESORERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2006



Fuente. Elaboración propia, año 2006.

Como lo muestra la gráfica No. 7, al encuestar a los empleados del Área de Tesorería, el 25% (2 empleados) opinó que los procedimientos de trabajo son adecuados, el 50% (4 empleados) expresó que a veces lo son y el 25% (2 empleados) opinó que no lo son, manifestando que no hay instructivos que indiquen los lineamientos a seguir en cada procedimiento de trabajo.

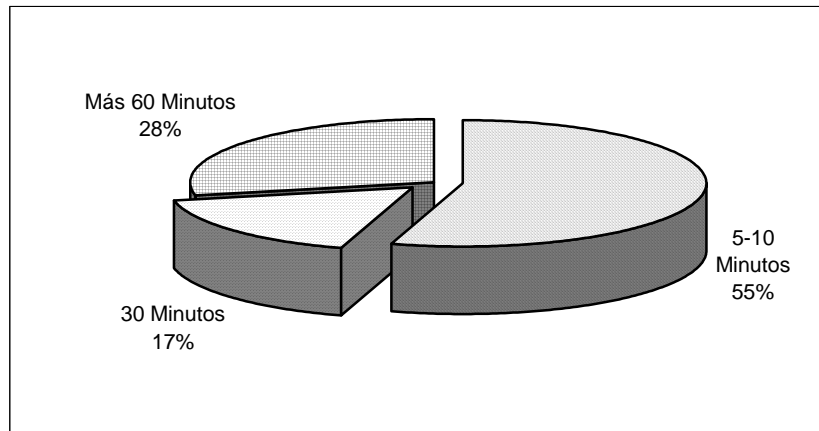
Al analizar el resultado de la entrevista se pudo determinar el desorden existente en el Área de Tesorería, por la falta de unificación en los procedimientos de trabajo, dado que existen varias opiniones para la realización de los mismos, esto debido a que la mayor parte de los procedimientos, han sido enseñados a los empleados mediante la práctica, la

costumbre o bien, se han adaptado normas generales de la Universidad, esto demuestra la disparidad de criterio entre los empleados.

c. Tiempo para ser atendidos

Es el procedimiento de recepción de pago de exámenes de cursos retrasados, certificación general de cursos, inscripciones a Escuela de Vacaciones, derecho de Examen de Áreas Prácticas Básicas y de Examen Privado de Tesis, el problema es la atención en ventanilla debido al tiempo que tiene que esperar el estudiante, como se puede observar en la gráfica siguiente:

Gráfica 8
TIEMPO DE ESPERA EN PROCEDIMIENTOS
ÁREA DE TESORERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2006



Fuente. Elaboración propia, año 2006.

Según la gráfica No. 8, refleja lo determinado a través de la encuesta realizada a una muestra de 2,200 estudiantes del área profesional y jornada nocturna de los 18,472 inscritos en el 2006; los que respondieron en la siguiente manera: el 28% (621 estudiantes) expresó que el tiempo de espera para poder ser atendidos es de más de 60 minutos cuando es temporada de recepción de boletas de pago programado, los procedimientos no son rápidos y existe insuficiente personal en su puesto, el 17% (376 estudiantes)

opinó que el tiempo de espera es de más de 30 minutos y el 55% (1,203 estudiantes) expresaron que el servicio oscila entre 5 a 10 minutos cuando no hay afluencia de estudiantes. Esto confirma que es necesaria la creación de otra ventanilla, por ser eficiente solo cuando hay pocos alumnos como lo expresa la mayoría de los encuestados 55% (1,203 estudiantes), aparentando que por ser la mayor parte significa que hay eficiencia, cuando en realidad no existe ante la afluencia de alumnos.

Al realizar el análisis se puede determinar la necesidad de crear otra ventanilla de atención a los estudiantes en temporada de recepción de boletas de pago programado, debido a que una persona no es suficiente para brindar atención adecuada y rápida a tanta afluencia de estudiantes, repercutiendo en la imposibilidad de recibir las clases completas.

2.2.6.4 Aspecto de facultades

Refleja la determinación de algunos problemas de índole administrativo y la reglamentación de los derechos de los empleados, así como:

- a. Se estableció que al no existir documento en el cual se detallen las atribuciones específicas de cada puesto de trabajo, la falta de coordinación en la asignación de atribuciones y obligaciones en el personal, así como en la delegación de funciones, provoca desigualdad en el trabajo, ya que en algunos puestos la carga laboral es mayor que en otros, lo que produce malestar y desmotivación en los empleados.
- b. El personal está organizado en un sindicato, el cual ha sido utilizado para prácticas de sobreprotección laboral ante el descuido de las tareas que son asignadas a los colaboradores, valiéndose de este derecho, para sentirse protegidos de amonestaciones y despido, lo cual ha provocado limitaciones para ejercer la autoridad de línea por parte de la jefatura.

- c. En algunas ocasiones existe pérdida de tiempo laboral, debido a situaciones provocadas tanto por el Sindicato de Trabajadores de la Universidad de San Carlos, la Asociación de Estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas, las autoridades de la Facultad, así como otras entidades, que exigen cumplimiento emergente o de apoyo a las elecciones, lo que demora la atención y los trámites financieros.

2.2.6.5 **Aspecto de relaciones**

Se especifican los problemas relacionados con la comunicación interna y externa, desde el punto de vista laboral, de relaciones funcionales y de atención al usuario.

a. **Problemas de clima laboral**

Se estableció que no existe una comunicación formal entre los empleados, para planificar las actividades que se realizan diariamente, observándose a la vez que la comunicación en general es a través de la vía escrita o verbal. Sin embargo, no se le brinda el seguimiento a lo que se está transmitiendo, asimismo, existe excepción en las órdenes específicas que reciben de las Autoridades Superiores que se realizan por escrito.

- Falta de disponibilidad de tiempo en comunicación hacia los empleados, para instruirlos respecto de los reglamentos, disposiciones y decisiones superiores, a efecto de regular el trabajo y optimizar los recursos disponibles.
- Aplicación rutinaria de presupuesto sin mayor análisis, al integrarlo conforme se viene operando y requiriendo por las unidades académico-administrativas de la Facultad, sin prever las contingencias de inversión y de funcionamiento.

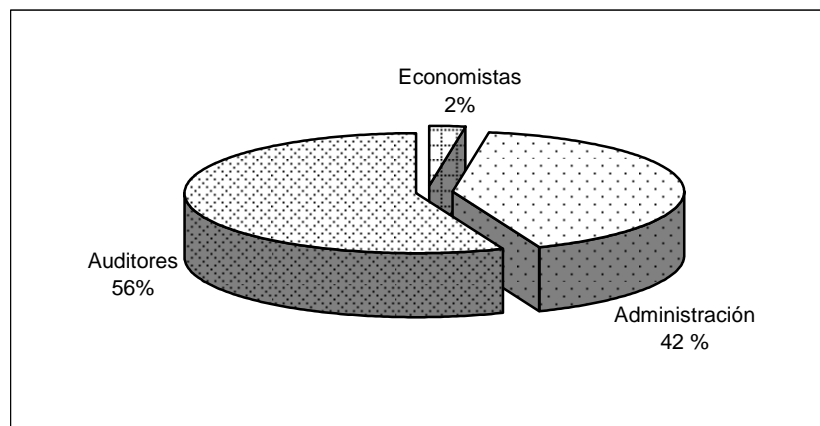
b. Problema de relaciones funcionales

Falta un método de señalización que indique el nombre del Área de Tesorería, los asuntos que se atienden en cada ventanilla, y los trámites que se realizan, pues se determinó que los estudiantes confunden mucho a los empleados del Área de Tesorería con los de Control Académico.

c. Problema en atención al usuario

La problemática existente en este aspecto se debe a que solo una persona atiende a la población estudiantil de la Facultad de Ciencias Económicas, la cual a la fecha de la investigación asciende a 18,472 inscritos para el año 2006, tomando en cuenta a los alumnos del Área Común y Profesional, encuestándose de estos últimos a 2,200 estudiantes de la jornada nocturna, resultado estadístico al determinar el tamaño de la muestra, contexto que servirá para la elaboración y análisis de las gráficas del presente estudio.

Gráfica 9
ESTUDIANTES INSCRITOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2006



Fuente. Elaboración propia, año 2006.

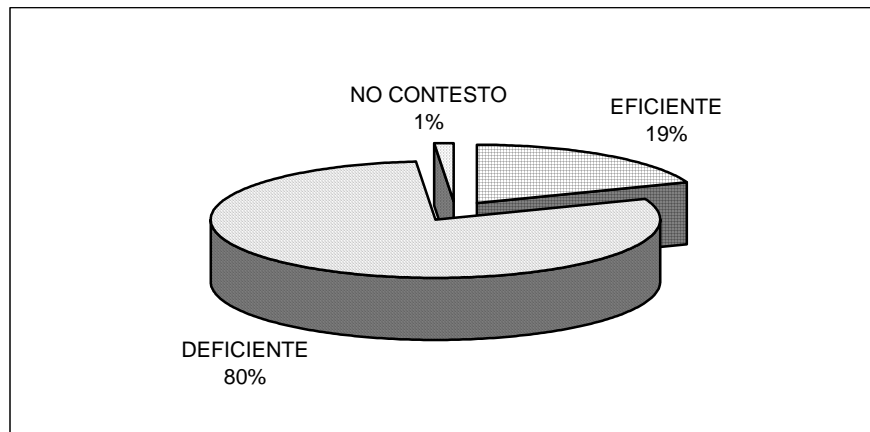
Según la gráfica No. 9, los estudiantes inscritos para el año 2006 se subdividieron en 2% (52 estudiantes) de la Escuela de Economía, 42% (916 estudiantes) de Administración y 56% (1,232 estudiantes) de Auditoría.

Al analizar la información en porcentajes, según la gráfica No. 9, se determino que en la Facultad de Ciencias Económicas las carreras de mayor incremento son Auditoria y Administración de Empresas, mientras que Economía tiene tendencias a desaparecer, esto debido a que las dos primeras carreras son las de considerable demanda en el campo laboral, así como en la jornada nocturna, por contar con estudiantes que trabajan de día y estudian por la noche como superación persona y laboral. Determinándose que por el elevado número de estudiantes de la Facultad, la atención es deficiente.

- **Tipo de atención**

Existe inconformidad de los usuarios con la atención que brinda la Encargada de Caja del Área de Tesorería, los entrevistados indicaron lo que se puede observa en la gráfica siguiente:

Gráfica 10
TIPO DE ATENCIÓN EN EL ÁREA DE TESORERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2006



Fuente. Elaboración propia, año 2006.

Como lo muestra la gráfica No. 10, el 19% (419 estudiantes) afirma que la atención es eficiente, el 80% (1,750 estudiantes) opinó que la atención es deficiente y el 1% (31 estudiantes) no contestó.

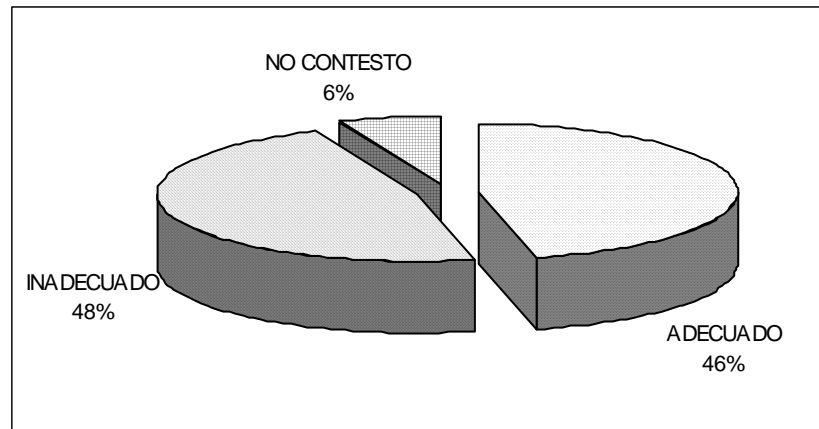
Al analizar la información obtenida en porcentajes de la gráfica No. 10 el 19% afirma que la atención es eficiente, pero podría mejorar si se actualizara el equipo de computación con que cuentan y se instala Internet al mismo, mientras que el 80% afirma que la atención es deficiente debido a la descortesía y falta de conocimiento por parte de la empleada de caja, ya que muchas veces no son informados y solo por ello deben de hacer largas colas.

En cuanto a la empleada no se da abasto para atender toda la afluencia que lo requiere, sobre todo en temporada de recepción de boletas de pago de cursos de retrasados, inscripción a escuela de vacaciones, confirmando la necesidad de contar con más personal o bien, habilitar otra ventanilla, sobre todo en temporada de afluencia masiva de estudiantes.

- **Horario de atención.**

La falta de un sistema de información, provoca diferencia de criterios en los usuarios del Área de Tesorería, en cuanto al horario de atención, para la realización de pagos y recepción de boletas de inscripciones. Situación que se puede apreciar en la gráfica siguiente.

Gráfica 11
CALIFICACIÓN DEL HORARIO DE ATENCIÓN
ÁREA DE TESORERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2006



Fuente. Elaboración propia, año 2006.

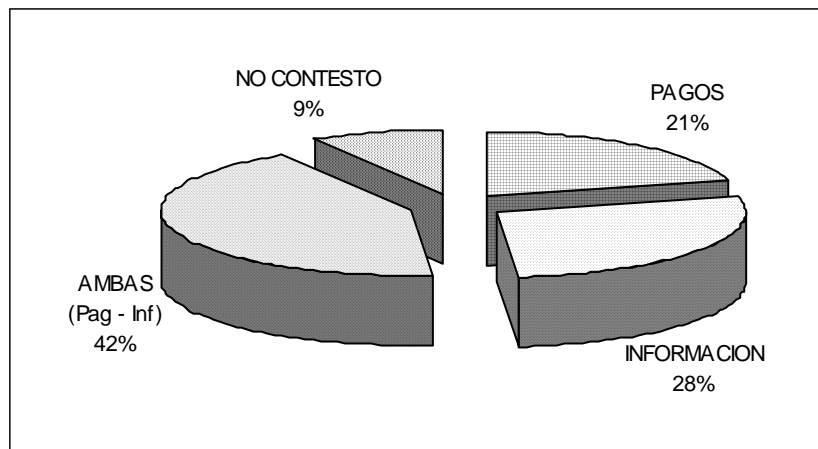
Según la gráfica No. 11, el 48% (1,038 estudiantes) opinaron que el horario de atención del Área de Tesorería es inadecuado, el 46% (1,022 estudiantes) expresó que hasta la fecha no han tenido problema alguno, mientras que el 6% (140 estudiantes) no contestó.

Analizando la información en porcentajes, según la gráfica 11, la mayoría 48% (1,038 estudiantes) opino que el horario es inadecuado, debido a que no se cumple con el horario establecido y que lo deberían de acoplar a las necesidades del estudiantado tomando en cuenta que la mayoría de los mismos pertenece a la jornada nocturna y son trabajadores estudiantes; mientras que el 46% (1,022 estudiantes) afirma que es adecuado; provocando una mínima diferencia de criterios en los usuarios, no obstante se debe considerar aumentar el horario de atención a los estudiantes acorde a la jornada de estudio que ofrece la Facultad de Ciencias Económicas.

d. **Creación de una nueva ventanilla.**

Existe limitada atención en ventanilla a los usuarios de la misma, debido a que la mayoría son trabajadores estudiantes y muchas veces dejan de recibir los primeros cursos de la carrera que estudian, por realizar las grandes filas para ser atendidos, la siguiente gráfica indican el criterio de los estudiantes sobre qué servicios le gustaría que fueran prestados.

Gráfica 12
AMPLIACIÓN EN LOS SERVICIOS DEL ÁREA DE TESORERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2006



Fuente. Elaboración propia, año 2006.

Como lo muestra la gráfica No. 12, el 21% (468 estudiantes) considera de interés el mejorar el servicio de pagos, recepción y sellado de boletas, el 28% (605 estudiantes) estima que se debe innovar el servicio de información, el 42% (936 estudiantes) manifestó interés que el servicio se amplié en pagos e información, y el 9% (191 estudiantes) no contestó, por diversas razones personales.

Al realizar el análisis en porcentajes de la gráfica No. 12, se puede establecer que la mayoría 42% (936 estudiantes), opina que es necesario la creación de una nueva ventanilla en donde puedan efectuar pagos y les brinden

información, sobre todo porque muchas veces no se sabe cuándo serán las fechas de recepción de boletas de pago y esto evitaría realizar las grandes colas para recibir la atención requerida, así mismo el 28% (605 estudiantes) prefiere que la nueva ventanilla solo sea de información para que la atención de la misma sea más rápida y eficiente.

CAPÍTULO III

CAMBIOS FUNCIONALES Y ESTRUCTURALES DEL ÁREA DE TESORERÍA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

La propuesta de cambios en el Área de Tesorería de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, tiene como fundamento los resultados del diagnóstico administrativo que se presentó en el capítulo II de este estudio.

Derivado de lo anterior, se presenta la propuesta de cambios funcionales y estructurales de la Tesorería, que tiene la finalidad de orientar las decisiones para mejorar la funcionalidad y el buen desempeño de cada trabajador, con el apoyo de las autoridades superiores de la Facultad. El esquema del modelo propuesto es el siguiente:

3.1 Estrategias de implementación del cambio

De acuerdo al estudio realizado y a las características del área, se determinó que para el cambio funcional y estructural, más adecuado es la mejora continua, para lo cual se debe contemplar la implementación de los cambios en el Área de Teoría, considerando lo siguiente:

- a. Propuesta de cambio derivada del interés del Jefe de Tesorería de la Facultad, para su realización a corto plazo.
- b. Interés compartido por los empleados que hacen funcionar la Tesorería y convencimiento de la necesidad en tecnificar el trabajo, para elevar la productividad y hacer más competitiva el Área de Tesorería.
- c. Formalización y validación de la estructura de la Tesorería por las autoridades superiores de la Facultad.

- d. Preparación de un programa de acción para el cambio, el cual será responsable de establecer las normas para desarrollar los arreglos necesarios.
- e. Formación de grupos de trabajo para implantar en forma paralela los cambios programados en todos los puestos del Área.
- f. Definir un calendario de trabajo para todos los mecanismos de decisión y trabajo que se establezcan, con el propósito de llevar a cabo el seguimiento de los avances en la toma de decisiones para lograr su consolidación.
- g. Autorización de instrumentos administrativos necesarios para el funcionamiento proyectado, por parte de las autoridades de la Facultad.

Estas acciones deben indicarse por escrito, consensuadas entre los responsables de cada dependencia de Tesorería, y conforme lo normado, elevarse a conocimiento y decisión del Decano de la Facultad para los trámites correspondientes.

3.2 Estructura organizacional propuesta de la Tesorería

Es indispensable que el Jefe del Área de Tesorería considere los cambios funcionales y estructurales propuestos para Tesorería, los cuales contribuirán a mejorar la funcionalidad y el buen desempeño de los empleados a su cargo, así como brindar un mejor servicio de atención a los usuarios del Área de Tesorería.

3.2.1 Base legal

Corresponde a la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, considerar la formalización del Área de Tesorería, emitir la disposición normativa que legalice la estructura de la misma y asentarla en Punto de Acta de sesión ordinaria de Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, para que se constituya en base jurídica de conformidad a los Estatutos de la Universidad de

San Carlos de Guatemala, siendo el Decano el encargado de implementar esta decisión superior, según corresponda.

Asimismo, para desarrollar el cambio estructural sugerido y establecer una guía práctica que facilite lo funcional para el Área de Tesorería, se sugiere la descripción de los elementos básicos para su observancia y cumplimiento, tales como: misión, visión, objetivos, políticas, normas y procedimientos, presentándose a continuación en forma detallada cada uno de estos:

3.2.2 Misión:

Sistematizar el proceso de administración financiero-contable de la Facultad de Ciencias Económicas, con innovaciones tecnológicas y prácticas, que permita satisfacer eficientemente las necesidades de atención y trámites a todos los interesados en esta unidad académica.

3.2.3 Visión

Ser la unidad de apoyo administrativo-contable para las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas, en el proceso de registro y operación del patrimonio y sus movimientos financieros, para la funcionalidad de cada área académico administrativa, proporcionando soluciones adecuadas, oportunas e innovadoras a estudiantes, profesionales y personal de la Facultad.

3.2.4 Objetivos

- Cumplir con las disposiciones superiores en materia de recepción y pago de servicios que brinda la Facultad de Ciencias Económicas, con atención oportuna y personalizada al requeriente.
- Informar adecuadamente a los estudiantes e interesados que requieran de trámites y requisitos de recepción de boletas de pagos diversos: cursos retrasados, escuela de vacaciones, certificación de estudios, etc.

- Solucionar los problemas de registro y control de operaciones contables inmediatas a los solicitantes, a través del uso adecuado de la información pertinente, siempre que esté autorizado su proceso.
- Actualizar periódicamente el sistema de registro y control del presupuesto integral de la Facultad, para evitar desatención y desorden en los trámites respectivos.

3.2.5 **Políticas**

Se establecen las siguientes políticas con la finalidad de que sean utilizadas como guías de acción para tomar decisiones, son claras y están relacionadas con los objetivos establecidos.

- Atención y cumplimiento de las disposiciones y decisiones de las autoridades del nivel superior de la Facultad de Ciencias Económicas.
- Cumplimiento de las actividades programadas.
- Atención efectiva en el horario de labores asignado.
- Capacitación periódica al personal, en cambios de procedimientos.
- Cumplimiento de los reglamentos y estatutos internos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

3.2.6 **Normas**

Proporcionarán autoridad o prohibición de algo, de manera que de su cumplimiento se obtenga el resultado planificado, entre ellas se sugieren las siguientes:

- El Jefe del Área de Tesorería debe verificar el resultado periódico en cada proceso para introducir mejoras directas e inmediatas y dependiendo de su resultado, implementarlas como válidas, debiendo informar a su superior para lo que proceda efectuar.
- El Jefe del Área de Tesorería, conforme la estrategia de atención al cliente, debe establecer un período de evaluación a través de una encuesta de opinión al usuario, solicitando su opinión en cuanto a la atención recibida, con propuestas de mejoramiento, para poder realizar cambios innovadores en el servicio.
- Los empleados del Área de Tesorería proporcionarán al interesado cuando este lo solicite, la información adecuada a cada trámite establecido, siempre y cuando sea posible y esté debidamente autorizado.
- Cada empleado de la Tesorería, según su área designada debe cumplir efectivamente con las atribuciones del puesto de trabajo y el horario laboral, en caso especial solicitará el permiso para atender asuntos personales.
- El Jefe de Tesorería debe supervisar adecuadamente que no se duplique o se omita el trabajo de su personal, para cumplir con los compromisos fijados.
- El Jefe de Tesorería controlará que no permanezca personal ajeno dentro de las dependencias del área, salvo que la relación laboral así lo exija, para la custodia y protección de los recursos asignados para su funcionalidad.

3.2.7 Procedimientos

Entre los procedimientos del Área de Tesorería, se ubican seis de los principales procedimientos, que establecen, entre otros aspectos, el por qué de la actividad, y el para qué, los cuales fueron mejorados y se esquematizan en el anexo II

“Esquema de los principales procedimientos del Área de Tesorería, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala”, en esta tesis.

3.2.8 Funciones básicas

De conformidad a los cambios estructurales descritos en el numeral 3.3.1, de este capítulo, las disposiciones de la Junta Directiva y Decanatura de la Facultad, respectivamente, el Área de Tesorería cumplirá con las siguientes funciones que por su naturaleza debe realizar.

- Registrar y controlar documentos con valor, como cheques, boletas de pago de inscripción a escuela de vacaciones, de examen de áreas prácticas básicas, de examen privado de tesis y otros pagos.
- Tramitar nombramientos del personal docente y administrativo contratado por la Facultad.
- Registrar y operar contablemente el pago a proveedores de los materiales que la Facultad requiere, para su funcionamiento.
- Controlar la ejecución mensual del presupuesto de la Facultad para evitar el desorden en la ejecución de transferencias.
- Tramitar cotizaciones y compras de suministros y equipo que será utilizado en la Facultad.
- Controlar los gastos en los cuales incurre la Facultad de Ciencias Económicas.
- Realizar el pago de salarios a docentes y personal administrativo que labora en la Facultad.

- Atender a interesados en pagos, cobro y/o solicitud de información.
- Tramitar anulación y reposición de cheques emitidos al personal que labora en la Facultad y de proveedores en algunos casos.
- Elaborar informes de disponibilidad monetaria, para la correcta reprogramación de plazas del personal docente por interinatos o por ampliación de horario.

3.2.9 Autoridad y tipo de jerarquía

De conformidad a la estructura organizacional propuesta en este modelo, se establece el tipo de autoridad de orden funcional, la cual será ejercida totalmente por el Jefe del Área de Tesorería y en su ausencia, por el empleado que él designe, debiendo éste consultar al Secretario Adjunto, en caso de decisiones mayores.

La autoridad lineal formal, será ejercida de manera descendente por medio de las órdenes y/o instrucciones, siendo transmitidas de preferencia por escrito. Todas las órdenes o instrucciones verbales, serán indicadas con precisión, claridad y objetividad, para su comprensión y cumplimiento.

3.2.10 Puestos de trabajo del Área de Tesorería

Para sintetizar las atribuciones asignadas de cada puesto de trabajo, se indica lo siguiente: Puestos de trabajo sugeridos para apoyar las funciones que ocasionan crisis en Tesorería, conforme la nómina establecida por la Universidad de San Carlos de Guatemala, la descripción técnica de los puestos de trabajo el organigrama nominal propuesto y el organigrama funcional para unidades administrativas propuesto, donde se indica la síntesis de la naturaleza de cada uno de los mismos, conforme la estructura autorizada.

Sugiriéndose tres nuevos puestos que brinden apoyo a los titulares de las funciones que ocasionan crisis en el Área de Tesorería, con el objetivo de lograr la eficiencia y eficacia de las mismas, siendo las siguientes:

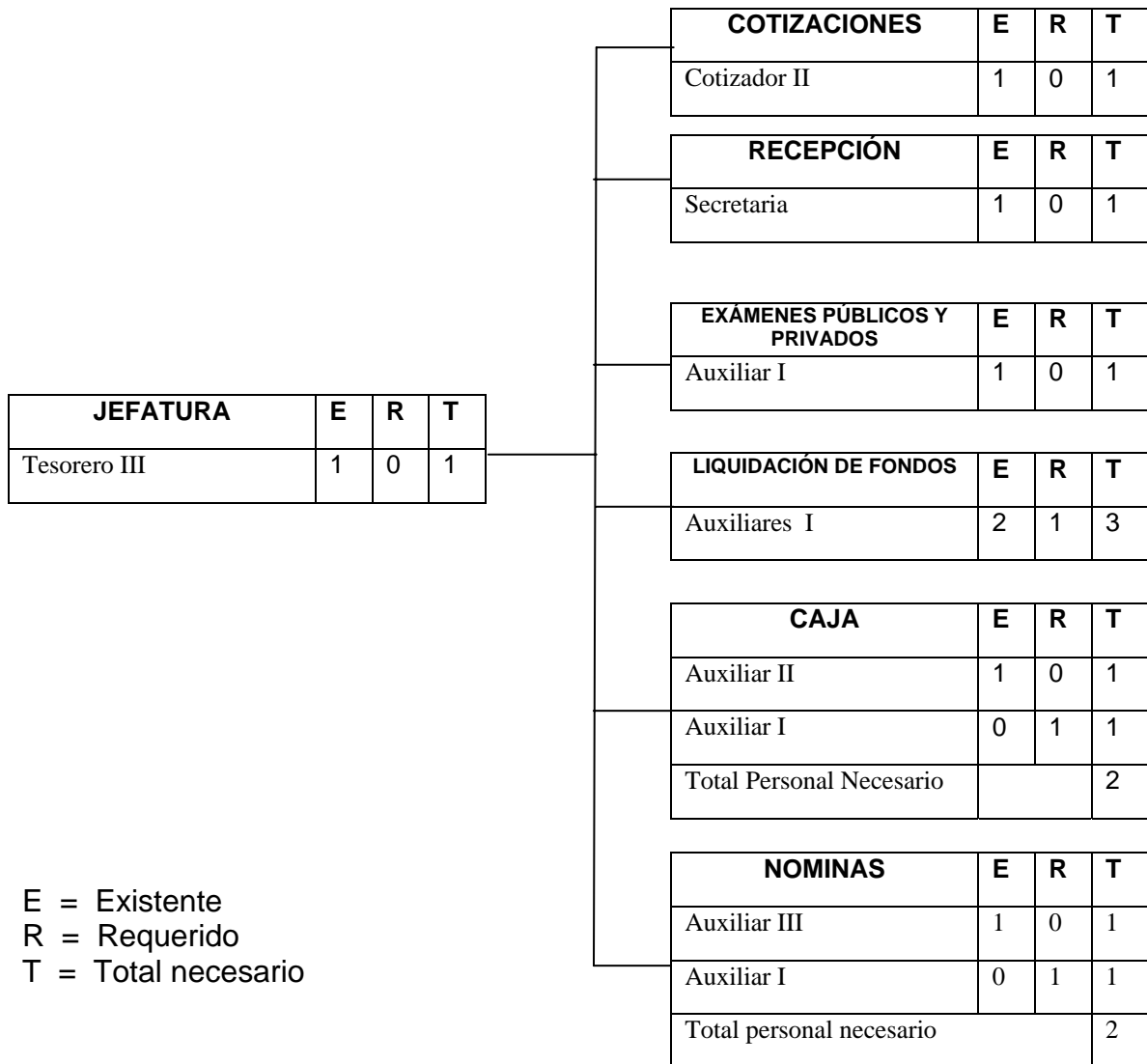
Título sugerido del puesto de trabajo	Título Nominal
Asistente de Liquidación de Fondos	Auxiliar de Tesorería I
Asistente de Caja	Auxiliar de Tesorería I
Asistente de Nóminas	Auxiliar de Tesorería I

a. Descripción técnica de puestos de trabajo.

Para la descripción técnica de cada puesto de trabajo en el Área de Tesorería de la Facultad, se utiliza lo indicado en la teoría administrativa, lo cual consta de tres apartados para su diseño, que son: identificación, descripción y especificaciones. El esquema se desarrolla en el anexo I de este estudio.

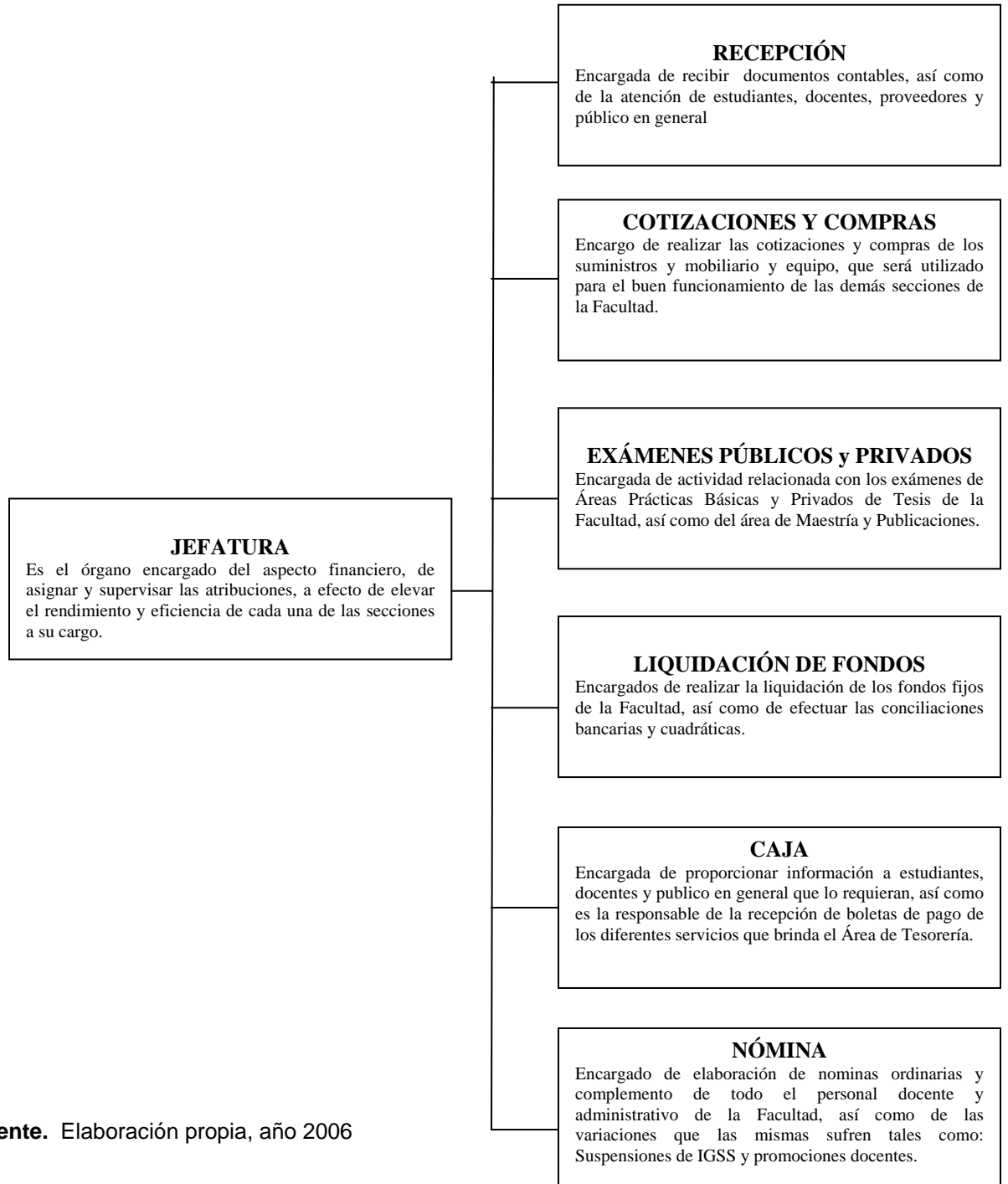
Y para conocer su ubicación jerárquica, a continuación se presenta el organigrama nominal y el funcional.

Gráfica 13
ORGANIGRAMA NOMINAL PROPUESTO
PARA EL ÁREA DE TESORERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2008



Fuente. Elaboración propia, año 2006.

Gráfica 14
ORGANIGRAMA FUNCIONAL
PARA UNIDADES ADMINISTRATIVAS PROPUESTO
ÁREA DE TESORERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2008



Fuente. Elaboración propia, año 2006

3.3 Proceso de implementación del modelo de cambio estructural

Al contemplar la organización como un proceso, se puede ver con claridad que es necesario considerar diversos aspectos fundamentales para que el cambio funcional y estructural en el Área de Tesorería, se realice exitosamente.

3.3.1 Planificación del proceso de cambio de estructura

Para comprender las necesidades de cambio de estructura, surge la tarea de mejorar el ambiente laboral, condiciones de trabajo y realizar las actividades con las expectativas de cambio radical, así como evaluar el desempeño humano e implementar las mejoras necesarias, entre las cuales están:

3.3.1.1 Análisis del proyecto sugerido

Corresponde al jefe de Tesorería, el estudio y análisis de los aspectos básicos en la propuesta sugerida de cambios estructurales, con fundamento en los criterios del personal que labora en la unidad, lo sintetizado de la problemática que se señala en el diagnóstico administrativo, y las necesidades de mejora, efectuarle las correcciones que considere pertinentes y elevar su informe a la Decanatura para los efectos respectivos.

3.3.1.2 Recursos necesarios para el cambio

En Tesorería conforme la estructura definida, se requiere de puestos funcionales que permitan el desarrollo eficiente de cada uno de los mismos, proponiéndose además de las ocho plazas existentes, presupuestar tres más, que tendrán el objetivo de apoyar a puestos críticos las cuales serán de: Auxiliar de Tesorería I, que ayudarán a los Encargados de: liquidación de fondos, de nóminas y de caja. Para lo cual se sugiere el siguiente proceso para creación de plazas nuevas o reclasificación de las ya existentes.

- El Jefe del Área de Tesorería, analizará la disponibilidad presupuestaria en la Facultad o la transferencia de fondos necesarios para crear las plazas requeridas.

- Coordinará con el Secretario Adjunto y el Decano para elevar a Junta Directiva la solicitud de creación de nuevas plazas en Tesorería y su respaldo presupuestario.
- Al analizar y autorizar Junta Directiva, el Decano realizará el trámite ante la División de Administración de Personal de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- La División de Administración de Personal coordinará el envío de los formularios para clasificación o creación de nuevas plazas.
- El Jefe de Tesorería completará los formularios respectivos, según indicaciones, el cual deberá estar avalado por el Secretario Adjunto y visto bueno del Decano de la Facultad.
- Adjuntar los organigramas respectivos a los formularios autorizados y devolverlos a la División de Administración de Personal para su estudio y dictamen.

3.3.1.3 Reubicación del personal y capacitación laboral

Para lograr el desarrollo eficaz de los empleados es preciso que las Autoridades estén dispuestas a presupuestar los incrementos por reclasificación a empleados administrativos, por su buen desempeño y antigüedad en el cargo, asimismo ofrecerles periódicamente cursos de capacitación que ayuden a su habilidad para lograr la eficiencia en los procesos de trabajo que realizan.

a. Reclasificación de recursos humano

El Jefe de Tesorería solicitará a la División de Administración de Personal, la reclasificación de la plaza de Oficinista que actualmente realiza funciones de Cotizador y que según la Unidad de Clasificación de Puestos de esta División, las dos plazas son de categoría oficinista “D”, pero su diferencia

radica en las tareas típicas de cada una. Es conveniente atender el proceso descrito para la creación de plazas nuevas o reclasificación de las existentes.

b. Capacitación laboral y desarrollo del recurso humano

Es importante que a los empleados se les capacite técnicamente en los procedimientos que realizan, en los cambios que se les apliquen y las ayudas electrónicas que se les implementen, para que a través de la adquisición de experiencia, contribuyan con su habilidad a lograr la minimización de tiempos y eliminación de actividades innecesarias en las operaciones que desarrollan. Se sugieren entre otros programas de capacitación laboral, los siguientes:

- Seminario administrativo-legal, respecto al sistema Integrado de Compras, Ley de Contratación del Estado, normas de cumplimiento interno de la Universidad y asesoría acerca del campo de acción, esto estará a cargo de la División de Desarrollo Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala, quien asignará al personal conveniente para esta función, sin costo alguno, por ser una dependencia de la Universidad.
- Cursos de computación aplicada en sistemas de contabilidad, con programas software adecuados al proceso operativo y al sistema de información que se desarrolle en la Tesorería. Con un costo aproximado de Q. 1,500.00 por cada empleado.
- Cursos de relaciones interpersonales, que orienten la efectiva función de liderazgo laboral para el trabajo en grupo cuando sea necesario, la acción de empatía en la atención al usuario, y el cumplimiento a la reglamentación universitaria y de la facultad. Con un costo aproximado de Q. 325.00 por cada empleado.

3.3.1.4 **Recurso material y ubicación física de Tesorería**

Entre los aspectos a considerar para un buen desempeño de los empleados, es necesario brindarles los materiales y equipo para el desarrollo de sus atribuciones, así como de proporcionarles un espacio físico adecuado y agradable.

a. Abastecimiento de recursos materiales

Es conveniente aplicar efectivamente los procedimientos relativos al régimen de compra, para controlar que los recursos materiales lleguen oportunamente a los empleados, a efecto que estos los utilicen en las mejores condiciones, mejorando el servicio, previniendo faltantes o desperdicios.

De la misma manera, es necesario actualizar el equipo electrónico existente y aplicar la distribución adecuada del mobiliario y equipo para obtener la eficiencia necesaria de los empleados.

b. Adecuación de equipo y mobiliario

Para el cumplimiento de la disposición de la Junta Directiva e instrucciones de Decanatura, respecto de los cambios estructurales en Tesorería, se describe el mobiliario y equipo necesarios para tales efectos:

Escritorios tipo secretarial, escritorios para computadora, sillas ejecutivas, archivadores de gavetas, computadoras, impresoras, máquinas sumadoras, extensiones de teléfono, papeleras de tres entrepaños cada una. El costo aproximado es de 34,680.00 y la cantidad de lo sugerido se representa en el “Cuadro 1, Requerimiento del Recurso para Tesorería”, en este capítulo.

c. Reubicación física funcional

La localización física de Tesorería es uno de los aspectos importantes, ya que es aquí donde se depositan los ingresos monetarios de la Facultad de

Ciencias Económicas, además es necesario la reubicación del personal en sus diferentes puestos en un solo lugar, para realizar sus funciones eficientemente.

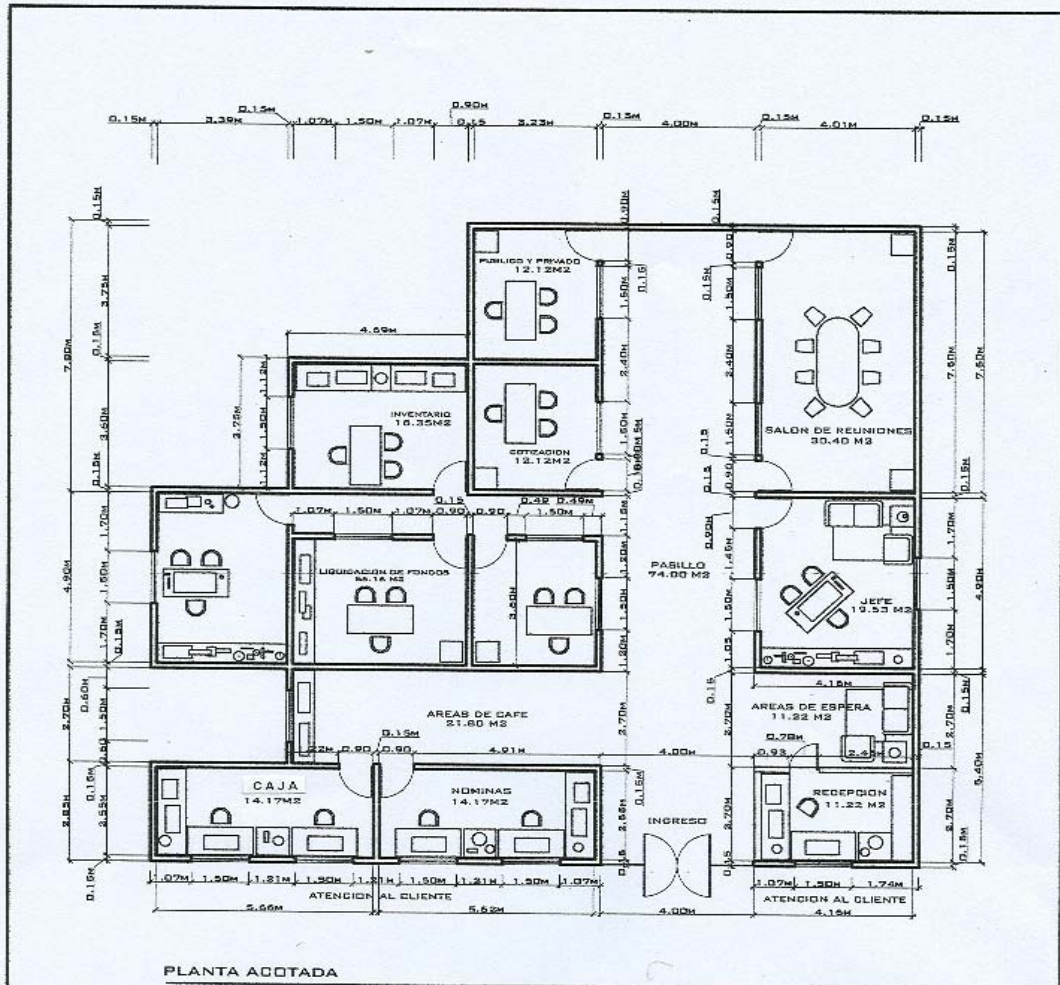
De esta manera se le facilitará al Jefe de Tesorería la supervisión del personal en su lugar de trabajo, o bien, el control de la realización de actividades ajenas a sus funciones; para ello es importante que el mismo, presente la propuesta de solicitud de reubicación física al Secretario Adjunto de la Facultad. Para lo cual se deberá seguir el siguiente proceso:

- El Jefe de Tesorería analiza la disponibilidad presupuestaria para la inversión en mejoras, presenta a su superior inmediato (Secretario Adjunto) la solicitud de un espacio físico amplio para la reubicación física del Área de Tesorería, adjuntando el análisis presupuestario.
- El Secretario Adjunto, con el visto bueno del Decano presentará dicha solicitud a la Dirección de Servicios Generales de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para que revise la propuesta y envíe al personal encargado de la supervisión de obras de la Universidad, a la Facultad de Ciencias Económicas para el estudio técnico.
- La Dirección de Servicios Generales contesta al Secretario Adjunto, indicando el análisis efectuado, quien a su vez notifica al Decano de la Facultad, que el dictamen es favorable y que se procederá a realizar la reubicación física de Tesorería.

El espacio físico propuesto para Tesorería deberá medir aproximadamente 19 por 18 metros cuadrados, lugar en el cual se localizará una oficina para el jefe de Tesorería, seis cubículos para los subalternos, los cuales estarán identificados según su función, espacio para un dispensador con agua y

microondas, así como, un salón para reuniones del personal de Tesorería. A continuación se presenta el esquema sugerido.

Esquema 1
ESQUEMA DEL ESPACIO FÍSICO PROPUESTO
ÁREA DE TESORERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2008



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA		HOJA
PROPUESTA UBICACION AREA DE TESORERIA		1 /
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS	DIBUJO: ROCAEL HURTADO	1

3.3.2 Inversión en el proceso de cambio estructural

Para el cumplimiento del cambio funcional y estructural de Tesorería, es necesario considerar los costos que esto conllevara, razón por la cual a continuación se desglosan los mismos de la siguiente manera:

3.3.2.1 Presupuesto para la reestructuración del Área de Tesorería.

Se estima que el costo de la reestructuración de Tesorería de la Facultad de Ciencias Económicas, no será significativo, pues ésta ya cuenta con la mayor parte de los recursos, pero para efecto de la propuesta, se presenta a continuación una estimación aproximada de los gastos:

3.3.2.2 Costo de reubicación funcional del personal

Estimación de los recursos necesarios para la reestructuración de Tesorería, lo cual incluye la creación de tres plazas nuevas de Auxiliares de Tesorería I, por un monto de Q. 169,065.96 para funcionamiento de personal anual y el mobiliario y equipo para el desempeño de sus funciones con un costo aproximadamente de Q. 34,680.00, lo cual es recuperable conforme la vida útil de estos recursos como inversión, siendo el costo total de Q. 203,745.96.

Cuadro 1
REQUERIMIENTO DEL RECURSO HUMANO Y MOBILIARIO
PARA EL ÁREA DE TESORERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2008

Descripción del recurso	Costo unitario	Subtotal	Total Q.
HUMANO:	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	
3 Auxiliar de Tesorería I	3,624.00	* 169,065.96	169,065.96
MOBILIARIO Y EQUIPO:			34,680.00
3 Escritorios tipo secretarial	450.00	1,350.00	
3 Escritorios para computadora	600.00	1,800.00	
3 Sillas ejecutivas	200.00	600.00	
3 Archivadores de cuadro gavetas	350.00	1,050.00	
3 Computadoras	8,000.00	24,000.00	
3 Impresoras	1,500.00	4,500.00	
3 Sumadoras	250.00	750.00	
3 Teléfonos	125.00	375.00	
3 Papelas de 3 entrepaños c/una	85.00	255.00	
TOTAL			203,745.96

Fuente. Elaboración propia, año 2006

Se determinaron en base al sueldo base que aparece en la nómina actual de pagos de Tesorería de la Facultad de Ciencias Económicas, incluyendo las prestaciones de ley que la Universidad de San Carlos de Guatemala, paga a su empleados.

3.3.2.3 Costo de capacitación y desarrollo para el cambio funcional

Para el desarrollo de los programas de capacitación, tanto en seminarios como en cursos específicos, se estima un monto aproximado de Q. 29,425.00, según se expone el cuadro siguiente:

Cuadro 2
CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL
DEL ÁREA DE TESORERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2008

Descripción	Tiempo de duración	Costo Unitario Q.	Total Q.
• Seminario tácticas y estrategias de buen servicio.	4:00 horas	600.00	* 6,600.00
• Seminario administrativo–legal	4:00 horas por 2 días	250.00	2,750.00
• Curso de relaciones interpersonales	4:00 horas por 2 días	325.00	3,575.00
• Cursos de Computación en sistemas contables.	4:00 horas por 5 días	1,500.00	16,500.00
TOTAL			29,425.00

FUENTE. Elaboración propia, año 2006.

* Calculo efectuado por 11 personas que conformaran el Área de Tesorería, de la Facultad de Ciencias Económicas.

3.3.2.4 Costo de reubicación del área física de Tesorería

La reubicación del Área de Tesorería, será en el Edificio “S-8” donde funciona la Facultad de Ciencias Económicas y la cual será asignada por Junta Directiva, se debe reestructurar la misma según el esquema propuesto en el cuadro dos, página 87 de este estudio y el costo aproximadamente es de Q. 20,570.00, conforme el detalle indicado en el siguiente cuadro.

Cuadro 3
MATERIALES PARA REUBICACIÓN
DEL ÁREA DE TESORERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2008

Descripción	Costo Unitario Q.	Costo Q.
MATERIALES		13,570.00
• 30 Plantas de metamina imitación madera	270.00	8,100.00
• 4 Planchas de vidrio claro	400.00	1,600.00
• 300 Metros de tapacantos	1.50	450.00
• 450 Tornillos de 1 ¾ “,	2.00	900.00
• 200 Kobers (tapones)	15.00	30.00
• 150 Metros de empaque de hule	1.80	270.00
• 20 Tubos aluminio rectangulares de 2 X 1” X 6 mts.	40.00	900.00
• 20 Tubos tipo U de aluminio	40.00	800.00
• 10 Juegos de rodos 2”	20.00	200.00
• 10 Juegos de carrilleras	14.00	14.00
• 10 Pares de bisagras ½”	10.00	100.00
• 10 Jaladores	8.00	80.00
MANO DE OBRA		7,000.00
TOTAL		20,570.00

FUENTE. Elaboración propia, año 2006.

3.3.3 Decisión superior de la Facultad de Ciencias Económicas

Corresponde al Decano de la Facultad, en su calidad de Representante legal y Director General, de la Unidad Académica, conforme los Estatutos vigentes de la Universidad de San Carlos De Guatemala, analizar la propuesta proyectada de cambios estructurales y funcionales en la Tesorería de la Facultad, para que una vez finiquitado todo trámite de análisis de costo/beneficio, sea conocido por Junta Directiva, para su autorización final, y desarrollo del proyecto.

3.4 Retroalimentación del proceso de cambio y su funcionalidad

En este aspecto es importante considerar el desempeño de los empleados en el cargo asignado, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al jefe de la unidad, al empleado y/o a los usuarios del servicio que la misma ofrece, con el objetivo de mejorar el rendimiento del personal.

3.4.1 Evaluación del desempeño del personal en el Área de Tesorería

El proceso de evaluación del personal, debe comprender los aspectos de resultados en el trabajo, su participación en la toma de decisiones, su desarrollo intelectual y técnico, su proyección laboral y otros aspectos de personalidad de cada empleado. Mientras más clara sea la identificación de los objetivos del cambio, más precisa podrá ser la evaluación de los empleados con base en esos criterios.

Considerando que los elementos de la planificación administrativa del Área de Tesorería, establecidos servirán para verificar el cumplimiento de los objetivos que se propongan periódicamente (cada seis meses), puedan y deban ser verificables siempre, con la observancia a las políticas establecidas, manteniendo la disciplina y cumplimiento a las normas fijadas; y que el Jefe compruebe la aplicación efectiva de las estrategias sugeridas.

3.4.2 Evaluación de resultados en un período fijado

La evaluación del desempeño es una parte integral de las evaluaciones, cuando se desarrolla y efectúa adecuadamente, por ello es conveniente implementar la propuesta presentada para el Área de Tesorería, la cual ayudará a comprobar el cumplimiento de los objetivos formulados periódicamente y verificar el resultado en el trabajo de los empleados, su participación en la toma de decisiones, su desarrollo intelectual, técnico y los aspectos de su personalidad. Aunque existen varios tipos de sistemas de evaluación del desempeño, cada uno con sus ventajas y desventajas, se debe considerar que la evaluación sea objetiva y que esté relacionada con el puesto de trabajo.

Para la evaluación formal del desempeño, se debe desarrollar acciones de obtención de datos cruzados, es decir de jefe a empleado y viceversa, para tener los dos criterios y determinar los puntos fuertes y los débiles de cada parte, que facilite detectar en dónde se está produciendo la crisis en el desarrollo y cumplimiento a la atención al usuario, para aplicar las mejoras que ayuden a alcanzar efectivamente los objetivos del cambio.

Con el uso de la técnica de cuestionario escrito, el jefe obtendrá la información necesaria, con respecto a la opinión del entrevistado, que servirá de base para la evaluación real. En el anexo IV se presentan los esquemas de los formularios que se sugiere sean aplicados en este proceso.

3.4.3 Análisis y mejoras de los procedimientos establecidos

El Jefe del Área de Tesorería deberá conocer los efectos de las mejoras aplicadas en cada procedimiento, supervisar periódicamente las funciones y el cumplimiento a las atribuciones de los empleados a su cargo, para detectar que no se presente nuevamente duplicidad en las mismas, esta actividad requiere de mucho tacto y sabiduría de parte del Jefe, pues el recurso humano necesita que se le proporcionen instrucciones precisas, adecuadas y sencillas, consensuadas y compartidas para su comprensión y desarrollo.

La única forma de mantener el éxito es el mejoramiento continuo de la funcionalidad del área, a través del cumplimiento de los elementos de su planificación administrativa, para que los cambios que se deseen aplicar tengan el efecto participativo, siempre y cuando se planifiquen de manera periódica para que los errores no vuelvan a ser repetidos.

Se debe tomar en cuenta que los procesos de trabajo deben ser modificados para su mejoramiento, después de una evaluación técnica y adecuada, para poder capacitar a los trabajadores, en las acciones que promuevan el valor agregado al usuario.

CONCLUSIONES

1. La problemática del Área de Tesorería en la Facultad de Ciencias Económicas, se manifiesta en la carencia de una estructura organizacional, que establezca los elementos de su planificación administrativa, delimite las funciones, defina las atribuciones en cada puesto de trabajo y especifique sus procedimientos, para mejorar el sistema de operaciones actuales, así como la atención al usuario.
2. La falta de reglamentos internos y manuales administrativos que especifiquen la función y estructura del Área de Tesorería, provoca desorden en su funcionalidad, lo que no permite cumplir debidamente con el servicio a los usuarios, pues se opera con las instrucciones de las autoridades de turno en la Facultad, que tienen distinto criterio gerencial, ya sea por desconocimiento de la función o por la excesiva burocracia en los trámites de implementación a un proceso técnico adecuado.
3. La ubicación física del Área de Tesorería, causa problema en la atención al usuario, debido a que comparte instalaciones con la Secretaría Adjunta y con la Unidad de Control Académico, lo que dificulta la supervisión directa del Jefe y el estar expuesto al riesgo de pérdida o manipulación de documentos con valor que se resguardan en el área.
4. El Área de Tesorería, no tiene los puestos suficientes que permitan la efectividad en el trabajo, considerando que es una de las Facultades con mayor población estudiantil dentro del Campus Universitario, prolongando el tiempo útil de espera a los usuarios en los servicios que demandan, debido al volumen de trabajo que se acumula por esta situación.

5. La falta de capacitación al personal y el poco apoyo de las autoridades académicas de turno, en cualquier período administrativo reglamentado, limita a los empleados de Tesorería de la Facultad de Ciencias Económicas, adquirir conocimientos prácticos que les ayuden a desarrollar sus habilidades para ejecutar sus atribuciones efectivamente.
6. El limitado sistema de abastecimiento de recursos materiales, la falta de actualización del equipo tecnológico y la carencia del servicio de Internet, detienen el efectivo desempeño del personal contratado.
7. Se detecta superposición de las autoridades de la Facultad en el Área de Tesorería, que no respetan el orden jerárquico, sobrepasando la autoridad del Jefe, lo que provoca dualidad de mando y exigencia para atender asuntos no propios de la función del área, atrasando el cumplimiento en los trámites de los usuarios.
8. La deficiencia en atención al usuario en el Área de Tesorería, es provocada también por el tipo de jornada laboral establecida en la Facultad de Ciencias Económicas, pues el horario de atención se traslapa con el de los estudiantes en esta Facultad, por ser la mayoría alumnos de la jornada nocturna, además de que son trabajadores que estudian.

RECOMENDACIONES

1. Que los cambios estructurales sugeridos en este estudio, se consideren como inicio de la racionalización de recursos, a través de la reestructuración organizacional, que formalice las funciones del Área de Tesorería, sus procedimientos operativos, la definición técnica de las atribuciones de cada puesto de trabajo y que mejore la atención a los usuarios en sus respectivos trámites.
2. Que el Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, coordine con la División de Desarrollo Organización de la Universidad de San Carlos de Guatemala, la elaboración de manuales administrativos y reglamento interno para el Área de Tesorería, a fin de delimitar la autoridad y responsabilidad en el Jefe del área, así como formalizar la estructura organizacional para evitar la superposición de autoridad.
3. Para atender el problema de espacio físico del Área de Tesorería, se propone utilizar toda el área que ocupa la unidad de Control Académico y el Laboratorio de Computación en el primer nivel del Edificio S-8, los cuales pueden ser reubicados en el espacio actual de Tesorería y en el salón 109 respectivamente, siempre y cuando sea decidido por un estudio técnico de factibilidad, el cual deberá ser realizado por el Departamento de Servicios Generales de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
4. Para el cambio funcional, se sugiere la creación de tres nuevas plazas, de manera que sus titulares apoyen a puestos críticos como son: caja, liquidación de fondos y nóminas, con el análisis de disponibilidad presupuestaria o el aprovisionamiento de fondos para su creación, a fin de mejorar la atención al usuario y obtener mejor eficacia en sus atribuciones.

5. Es importante que las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas, adquieran el compromiso de otorgar capacitación al personal de Tesorería, en los procesos de trabajo y trámites financieros actualizados, que tengan seguimiento de resultados periódicamente y supervisión adecuada, para obtener el cambio sugerido.
6. Que el Secretario Adjunto de la Facultad de Ciencias Económicas, autorice la compra inmediata de los recurso materiales, para que lleguen oportunamente a los empleados, así como actualizar periódicamente el equipo electrónico en uso, programas de computación adecuados a las operaciones contables, instalación de Interne en donde sea necesario, para eliminar el tiempo ociosos y simplificar el trabajo.
7. Es conveniente que el Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, defina el cumplimiento de los reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para que se respete la jerarquía en el Jefe de Tesorería, formalizando en ese cargo, la autoridad directa a los empleados del área, por la responsabilidad que le es inherente.
8. Para mejorar la atención y trato a los usuarios, se sugiere la habilitación de otra ventanilla con horario especial al ordinario de la Facultad, con las mismas atribuciones de la ya existente, tomando en cuenta que la mayoría de estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas son trabajadores y pertenecen a la jornada nocturna.

BIBLIOGRAFÍA

01. ALBRECHT, Karl & ZEMKE, Ron. Gerencia de Servicio. Séptima edición, Colombia, Fondo editorial Legis. 1998. 90p.
02. BENJAMÍN FRANKLIN, Enrique. Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura. Primera edición, México, D.F, Editorial Mc. Graw-Hill Interamericana Editores S.A. Marzo 2002. 341p.
03. CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición, Colombia, Editorial Mac. Graw-Hill. 2,000. 700p.
04. COMPILACIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO PARA EL CURSO DE TEORÍA ADMINISTRATIVA II, Volumen 1, Cuarta edición, Guatemala, Editorial Universitaria, Enero 1997. 188p.
05. COMPILACIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO PARA EL CURSO DE TEORÍA ADMINISTRATIVA II, Volumen 2, Tercera edición, Guatemala, Editorial Universitaria, Febrero 1996. 113p.
06. COMPILACIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO PARA EL CURSO DE TEORÍA ADMINISTRATIVA II, Volumen 3, Tercera edición, Guatemala, Editorial Universitaria, Febrero 1996. 167p.
07. CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA. Código Penal, Decreto No. 17-73. 2,002. 195p.
08. CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA. Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento Decreto Gubernativo No. 26-92. 2,002. 90p.

09. HERRERA MONTERROSO, Haroldo Eduardo. El Departamento de Organización y Métodos y la Reingeniería dentro de las Instituciones Bancarias. Tesis de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala, agosto 1,995. 175p.
10. KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración, Una Perspectiva Global. Enrique Mercado González, traductor. 11ª. Edición. México. McGraw-Hill, 1988. 796p.
11. LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO Y SU REGLAMENTO. Decreto Legislativo No. 57-92, Congreso de la República de Guatemala, 2,002. 95 p.
12. MATERIAL DIDÁCTICO EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN. Apuntes de Administración II, Volumen I, Primera edición, Guatemala, Editorial Universitaria, 2007, 31 p.
13. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Recopilación de Leyes Fiscales y otras Disposiciones sobre Rendición de Cuentas Aplicables a la Universidad de San Carlos de Guatemala, Editorial Universitaria. Noviembre 1,997. 217 p.
14. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Recopilación de Leyes y Reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Editorial Universitaria. Marzo 2002. 168 p.

ANEXOS

ANEXO I
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS DEL ÁREA DE
TESORERÍA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

Se presenta a continuación la descripción de cada puesto que integra el Área de Tesorería, indicándose en los mismos, la aplicación de la adecuada distribución de atribuciones, según lo establece la Unidad de Clasificación de Puestos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, a efecto que la persona responda al requerimiento contemplado en la explicación de sus atribuciones según el puesto de trabajo. Además cabe mencionar que existen puestos nominales similares, pero con diferentes atribuciones entre ambos.

Así mismo, se integraran tres plazas de Auxiliares de Tesorería I, que ayudarán a los encargados de: liquidación de fondos, caja y al encargado de nóminas, siendo sus atribuciones las mismas que los Encargados del Puesto Titular. Siendo los siguientes:

Título Sugerido Del Puesto De Trabajo	Título Nominal
Jefe de Área de Tesorería	Tesorero III
Recepcionista	Secretaria I
Cotizador II	Oficinista II
Encargado de Públicos y Privados	Auxiliar de Tesorería I
Encargado de Liquidación de Fondos	Auxiliar de Tesorería I
* Asistente de Liquidación de Fondos	Auxiliar de Tesorería I
Encargado de Caja	Auxiliar de Tesorería II
* Asistente de Caja	Auxiliar de Tesorería I
Encargado de Nóminas	Auxiliar de Tesorería III
* Asistente de Nóminas	Auxiliar de Tesorería I

**ORGANIGRAMA NOMINAL PROPUESTO
 ÁREA DE TESORERÍA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2008**

JEFATURA	E	R	T
Tesorero III	1	0	1

COTIZACIONES	E	R	T
Cotizador II	1	0	1
RECEPCIÓN	E	R	T
Secretaria	1	0	1
EXÁMENES PÚBLICOS Y PRIVADOS	E	R	T
Auxiliar I	1	0	1
LIQUIDACIÓN DE FONDOS	E	R	T
Auxiliares I	2	1	3
CAJA	E	R	T
Auxiliar II	1	0	1
Auxiliar I	0	1	1
Total Personal Necesario			2
NOMINAS	E	R	T
Auxiliar III	1	0	1
Auxiliar I	0	1	1
Total personal necesario			2

E = Existente
 R = Requerido
 T = Total necesario

Fuente. Elaboración propia, año 2006.

Área de Tesorería
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre de puesto:	Jefe del Área de Tesorería.
Nombre nominal:	Tesorero III
Ubicación administrativa:	Tesorería, Facultad de Ciencias Económicas.
Inmediato superior:	Secretario Adjunto, de la Facultad.
Subalternos:	Secretaria, Cotizador y Auxiliares de Tesorería.

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Trabajo de especialización que consiste en administrar, coordinar, ejecutar y supervisar actividades relacionadas con información y aplicación del manejo control de fondos presupuestarios y además servicios contables.

Atribuciones

- Asignar y supervisar las atribuciones del personal a su cargo.
- Cumplir con la administración, coordinación y ejecución de los fondos presupuestarios asignados.
- Supervisar las actividades y aplicaciones del manejo y control de los fondos fijos.
- Elaborar anteproyecto del presupuesto anual y de los proyectos autofinanciables.
- Revisar, registrar y controlar sueldos, plazas, partidas y disponibilidad presupuestal para el trámite de nombramientos y contratos de trabajo, llevando los controles correspondientes.
- Certificar la disponibilidad en documentos, recibos, facturas para trámites de pago.
- Llevar control de cuentas de proyectos de donaciones y de los proyectos autofinanciables.
- Solicitar y elaborar ampliaciones, readecuaciones, reprogramaciones y/o transferencias de partidas presupuestales, con la aprobación del director de la unidad facultativa.
- Registrar y controlar el movimiento de cuentas bancarias.
- Revisar documentación y firmar cheques para pagos de recibos y facturas de bienes y servicios adquiridos y/o contratados, así como viáticos, gasolina honorarios profesionales u otros, con el aval de la autoridad correspondiente.
- Atender consultas que formulen autoridades, personal docente y administrativo sobre procedimientos, trámites y operaciones propias de Tesorería.

- Efectuar trámites en oficinas y dependencia relacionadas con el trabajo de la Tesorería; así como seguimiento de expedientes y documentos gestionados.

Relaciones de trabajo

Mantiene relación directa con el Decano, Secretario Adjunto y Secretario Académico. Así como con sus subalternos, personal docente y administrativo.

Autoridad

De línea a sus subalternos de acuerdo a la jerarquía otorgada por la estructura del Área de Tesorería, para poder delegar atribuciones y tareas a los puestos administrativos a su cargo.

Responsabilidad

Es responsable director del buen funcionamiento del Área de Tesorería, de la ejecución de las atribuciones propias de su puesto y de las que realice el personal administrativo que tiene a su cargo. Además debe velar por el uso adecuado de los fondos presupuestarios asignados a la Facultad.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTOS**Educación**

Título Universitario de Auditor o Administrador de Empresas.

Experiencia

Acreditar dos años de labores en puestos similares, con conocimiento sobre el manejo de personal y ser colegiado activo.

Habilidades

En la toma de decisiones, trabajar bajo presión, organizado, poseer buenas relaciones humanas.

Destrezas

Manejo de programas de computación, calculadoras, fax y conocimiento del idioma inglés.

Otros

Mayor de treinta años, poseer licencia de conducir y de preferencia poseer vehículo propio.

**Área de Tesorería
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala**

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre de Puesto:	Recepcionista
Nombre Nominal:	Secretaria I
Ubicación Administrativa:	Tesorería, Facultad de Ciencias Económicas
Inmediato Superior:	Jefe de Tesorería.

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Trabajo de oficina que consiste en realizar tareas secretariales de variedad y dificultad en apoyo a un jefe de oficina en una facultad. Labora con alguna independencia, sigue instrucciones generales, aplica su criterio para resolver problemas de trabajo de acuerdo con las normas generales y prácticas establecidas en la dependencia, guarda discreción sobre asuntos que le confíen, mantiene buenas relaciones con el público y observa buena presentación.

Atribuciones

- Atender consultas personales y telefónicas de estudiantes, personal docente, administrativo, proveedores y público en general.
- Entregar contraseña de facturas a proveedores para pago.
- Contestar y realizar llamadas telefónicas.
- Recibir, revisar, sellar, clasificar y registrar la correspondencia, solicitud de compra, solicitud de reposición de recibos de exámenes privados.
- Tomar dictados taquigráficos y transcribirlos mecanográficamente con fidelidad, ortografía y limpieza.
- Mecanografiar formularios, informes, cuadros, dictámenes, circulares, constancias, solvencias y otros documentos.
- Llevar control de archivo de expedientes, correspondencia, actas; así como de existencia de papelería, útiles y formularios propios de la dependencia.
- Hacer recordatorios a su superior de sesiones y otras actividades programadas.
- Realizar otras tareas inherentes a la naturaleza del puesto.

Relaciones de Trabajo

Mantiene relación directa con el Jefe, Cotizador y auxiliares del Área de Tesorería.

Autoridad

Por la naturaleza del puesto no tiene ningún subalterno, pero delega funciones, actividades y tareas al demás personal, previo instrucciones del Jefe de Área.

Responsabilidad

Es responsable de la correcta ejecución de las atribuciones propias de su puesto; de brindar una correcta atención a docentes, personal administrativo y público en general. Además de la apropiada utilización del material de oficina, mobiliario y equipo a su cargo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**Educación**

Poseer título a nivel diversificado, de secretaria comercial ó bilingüe u otra carrera afín al campo secretaria.

Experiencia

Acreditar dos años de labores en puestos similares.

Habilidad

De relaciones humanas, taquigrafía, redacción, facilidad de expresión oral, trabajo bajo presión y seguir instrucciones.

Destrezas

En el manejo de equipo de computación y de oficina.

Otros

Mayor de 30 años

**Área de Tesorería
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala**

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre de Puesto: Cotizador II
Nombre Nominal: Oficinista
Ubicación Administrativa: Tesorería, Facultad de Ciencias Económicas
Inmediato Superior: Jefe de Tesorería.

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Trabajo de oficina que consiste en analizar la naturaleza y características de los bienes objeto de compra y con base en ello, distribuir y recoger cotizaciones a diversos proveedores de materiales, equipo y servicio, que requieren las dependencias de la Facultad de Ciencias Económicas.

Atribuciones

- Recibir, clasificar, analizar y distribuir a diversos proveedores o establecimientos comerciales, solicitudes de cotización de materiales o servicios que requiere la Facultad.
- Llevar control y recoger con fechas convenidas, las cotizaciones de materiales o servicios.
- Entregar órdenes de compra a las casas proveedoras y distribuir la correspondencia relacionada con la función de compras.
- Ejecutar labores de mensajería dentro y fuera de la Ciudad Universitaria.
- Elabora y presentar informes de actividades periódicamente cuando sea requerido por el jefe inmediato.
- Realizar licitaciones
- Realizar llamadas telefónicas a proveedores.
- Finalizar la compra de los suministros.
- Realizar otras tareas inherentes a la naturaleza del puesto.

Relaciones de Trabajo

Mantiene relación directa con el Jefe, secretaria y auxiliares del Área de Tesorería.

Autoridad

Por la naturaleza de su puesto, no tiene ningún subalterno, pero tiene la facultad de tomar decisiones en relación a los proveedores que suministren los materiales, equipo y servicios necesarios para la Facultad de Ciencias

Económicas, así como de planificar su tiempo para realizar visitas a las casas proveedoras.

Responsabilidad

Es responsable de la correcta ejecución de las atribuciones propias de su puesto y de la apropiada utilización del material de oficina, mobiliario y equipo a su cargo. Además de contactar y visitar a los proveedores.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación

Poseer título a nivel diversificado, de perito contador u otra carrera afín al campo comercial.

Experiencia

Acreditar dos años de labores relacionadas con actividades de cotización y compras.

Habilidad

De relaciones humanas, facilidad de expresión oral, trabajo bajo presión y seguir instrucciones.

Destrezas

En el manejo de equipo de computación, de oficina y vehículo liviano.

Otros

Mayor de 30 años, poseer licencia de conducir y de preferencia poseer vehículo en buen estado

**Área de Tesorería
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala**

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre de Puesto:	Encargado de Exámenes de Áreas Prácticas y Privados de Tesis.
Nombre Nominal:	Auxiliar de Tesorería I
Ubicación Administrativa:	Tesorería, Facultad de Ciencias Económicas
Inmediato Superior:	Jefe de Tesorería

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Trabajo técnico que consiste en ejecutar diversas tareas auxiliares de tesorería y ser responsable de las actividades inherentes al puesto que ocupa.

Atribuciones

- Atender a personal docente y estudiantes, proporcionándoles información o recibiendo documentos para su trámite.
- Recibir, registrar y elaborar informes sobre los ingresos diarios de pagos de exámenes privados, públicos y maestrías.
- Emitir recibos de exámenes privados, público y maestrías.
- Realizar órdenes de compras de la unidad de publicaciones.
- Elaborar exenciones de IVA de la unidad de publicaciones.
- Liquidar órdenes de compra de la unidad de publicaciones.
- Elaborar documentos contables, para pago de honorarios de examinadores de exámenes públicos, privados y maestrías.
- Controlar el fondo fijo de publicaciones.
- Controlar y archivar los recibos de pago correspondientes.
- Llevar control de la cuenta corriente de exámenes privados, públicos y maestrías.
- Elaborar certificaciones de pago de exámenes privados, públicos y maestrías, por extravió del recibo correspondiente.
- Realizar otras tareas inherentes a la naturaleza de su puesto.

Relaciones de Trabajo

Mantiene relación directa con el Jefe, Secretaria, Cotizador y otros Auxiliares del Área de Tesorería.

Autoridad

Por la naturaleza de su puesto, no tiene ningún subalterno, pero tiene la facultad de tomar decisiones en relación a los documentos que requiere, para integrar los expedientes previo solicitud del pago de exámenes Públicos y Privados.

Responsabilidad

Es responsable de la correcta ejecución de las atribuciones propias de su puesto y de la apropiada utilización del material de oficina, mobiliario y equipo a su cargo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**Educación**

Poseer título a nivel diversificado, de perito contador u otra carrera afín al campo contable.

Experiencia

Acreditar dos años de labores relacionadas con actividades de contabilidad.

Habilidad

De relaciones humanas, facilidad de expresión oral, trabajo bajo presión y seguir instrucciones.

Destrezas

En el manejo de equipo de computación y oficina.

Otros

Mayor de 30 años

**Área de Tesorería
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala**

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre de Puesto:	Encargado de Liquidación de Fondos
Nombre Nominal:	Auxiliar de Tesorería I
Ubicación Administrativa:	Tesorería, Facultad de Ciencias Económicas
Inmediato Superior:	Jefe de Tesorería

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Trabajo técnico consistente en ejecutar diversas tareas auxiliares de cierta complejidad de la Tesorería y ser responsable de las actividades de una dependencia de mediana magnitud.

Atribuciones

- Atender a personal docente y administrativo, proporcionándoles información o recibiendo documentos para su trámite.
- Recibir, registrar y elaborar liquidación de fondo fijo de diversos funcionamientos.
- Auxiliar en el manejo y control del fondo fijo, caja chica y la liquidación correspondiente siguiendo instrucciones.
- Pagar retenciones del ISR.
- Elaborar cheques para pago de proveedores.
- Llevar control de diferentes cuentas en los libros de bancos.
- Realizar conciliaciones bancarias y cuadráticas
- Elaborar y controlar exenciones de IVA.
- Pagar a proveedores.
- Encargado de resolver casos emergentes, en relación a pagos pendientes a proveedores.
- Realizar otras tareas inherentes a la naturaleza del puesto.

Relaciones de Trabajo

Mantiene relación directa con el Jefe, Secretaria, Cotizador y otros Auxiliares del Área de Tesorería.

Autoridad

Por la naturaleza de su puesto, tendrá un subalterno (asistente), tiene la facultad de tomar decisiones en relación a los documentos con valor que recibe, ya que en algunas ocasiones los mismos deben ser cambiados, previo análisis para integrar los expedientes y facilitar la liquidación de fondos.

Responsabilidad

Es responsable de la correcta ejecución de las atribuciones propias de su puesto y de las que realice el Asistente que tiene a su cargo, así como de la apropiada utilización del material de oficina, mobiliario y equipo a su disposición.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**Educación**

Poseer título a nivel diversificado, de perito contador u otra carrera afín al campo contable.

Experiencia

Acreditar dos años de labores relacionadas con actividades de contabilidad.

Habilidad

De relaciones humanas, facilidad de expresión oral, trabajo bajo presión y seguir instrucciones.

Destrezas

En el manejo de equipo de computación y oficina.

Otros

Mayor de 30 años

Área de Tesorería
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre de Puesto:	Asistente de Liquidación de Fondos
Nombre Nominal:	Auxiliar de Tesorería I
Ubicación Administrativa:	Tesorería, Facultad de Ciencias Económicas
Inmediato Superior:	Encargado de Liquidación de Fondos

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Trabajo técnico consistente en ejecutar diversas tareas auxiliares de cierta complejidad de la Tesorería y ser responsable de las actividades de una dependencia de mediana magnitud.

Atribuciones

- Atender a personal docente y administrativo, proporcionándoles información o recibiendo documentos para su trámite.
- Elaborar liquidación de fondo fijo de los diversos funcionamientos.
- Auxiliar en el manejo y control del fondo fijo, caja chica y la liquidación correspondiente siguiendo instrucciones.
- Pagar retenciones del ISR.
- Elaborar cheques para pago de proveedores.
- Llevar control de diferentes cuentas en los libros de bancos.
- Elaborar y controlar exenciones de IVA.
- Pagar a proveedores.
- Realizar otras tareas inherentes a la naturaleza del puesto.

Relaciones de Trabajo

Mantiene relación directa con el Encargado de Liquidación de Fondos, Secretaria, Cotizador y otros Auxiliares del Área de Tesorería.

Autoridad

Por la naturaleza de su puesto, no tiene ningún subalterno, pero tiene la facultad de tomar decisiones en relación a los documentos con valor que recibe, ya que en algunas ocasiones los mismos deben ser cambiados, previo análisis para integrar los expedientes y facilitar la liquidación de fondos.

Responsabilidad

Es responsable de la correcta ejecución de las atribuciones propias de su puesto y de la apropiada utilización del material de oficina, mobiliario y equipo a su cargo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**Educación**

Poseer título a nivel diversificado, de perito contador u otra carrera afín al campo contable.

Experiencia

Acreditar un año de labores relacionadas con actividades de contabilidad.

Habilidad

De relaciones humanas, facilidad de expresión oral, trabajo bajo presión y seguir instrucciones.

Destrezas

En el manejo de equipo de computación y oficina.

Otros

Mayor de 20 años.

Área de Tesorería
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre de Puesto:	Encargado de Caja
Nombre Nominal:	Auxiliar de Tesorería II
Ubicación Administrativa:	Tesorería, Facultad de Ciencias Económicas
Inmediato Superior:	Jefe de Tesorería

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Trabajo técnico consistente en ejecutar diversas tareas auxiliares de cierta complejidad de la Tesorería y ser responsable de las actividades de una dependencia de mediana magnitud designada.

Atribuciones

- Atender a personal docente, administrativo, estudiantes, y público en general, proporcionando información o recibiendo documentos para su trámite.
- Recibir y revisar las boletas de pago al banco de: certificaciones de cursos, de prácticas realizadas, exámenes públicos y privados, cursos de retrasadas y currículo cerrado.
- Cobrar por fotocopias de programas para equivalencias.
- Cobrar multas por entregar fuera de fecha los libros a la Biblioteca.
- Elaborar reportes de informe de ingresos percibidos, diarios y mensuales, trasladándolos al libro de caja y preparar el correspondiente depósito.
- Controlar y archivar los documentos que utiliza y están a su cargo.
- Cobrar a estudiantes de maestría y liquidar el mismo.
- Controlar y archivar las boletas de depósito bancario de los pagos de: cursos de retrasadas, certificaciones de cursos, prácticas realizadas, exámenes públicos y privados, currículo cerrado.
- Recibir boletas de escuela de vacaciones y cursos de retrasadas.
- Realizar otras tareas inherentes a la naturaleza del puesto.

Relaciones de Trabajo

Mantiene relación directa con el Jefe, Secretaria, Cotizador y otros Auxiliares del Área de Tesorería.

Autoridad

Por la naturaleza de su puesto, tendrá un subalterno (asistente), tiene la facultad de tomar decisiones en relación a los documentos con valor que recibe, ya que los mismos son el ingreso monetario de Facultad de Ciencias Económicas.

Responsabilidad

Es responsable de la correcta ejecución de las atribuciones propias de su puesto y de las que realice el Asistente que tiene a su cargo, de la apropiada utilización del material de oficina, mobiliario y equipo a su disposición, del resguardo de las boletas de pago que recibe y del efectivo que ingresa a la Facultad. Así como de brindar una buena información y atención al personal docente, administrativo y público en general que así lo requiera.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**Educación**

Poseer título a nivel diversificado, de perito contador u otra carrera afín al campo contable.

Experiencia

Acreditar tres años de labores relacionadas con actividades de contabilidad.

Habilidad

De relaciones humanas, facilidad de expresión oral, trabajo bajo presión y seguir instrucciones.

Destrezas

En el manejo de equipo de computación y oficina.

Otros

Mayor de 30 años

**Área de Tesorería
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala**

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre de Puesto:	Asistente de Caja
Nombre Nominal:	Auxiliar de Tesorería I
Ubicación Administrativa:	Tesorería, Facultad de Ciencias Económicas
Inmediato Superior:	Encargado de Caja

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Trabajo técnico consistente en ejecutar diversas tareas auxiliares de cierta complejidad de la Tesorería y ser responsable de las actividades de una dependencia de mediana magnitud designada.

Atribuciones

- Atender a personal docente, administrativo, estudiantes, y público en general, proporcionando información o recibiendo documentos para su trámite.
- Recibir y revisar las boletas de pago al banco de: certificaciones de cursos, de prácticas realizadas, exámenes públicos y privados, currículo cerrado.
- Cobrar por fotocopias de programas para equivalencias.
- Cobrar multas por entregar fuera de fecha los libros a la Biblioteca.
- Controlar y archivar los documentos que utiliza y están a su cargo.
- Cobrar a estudiantes de maestría y liquidar el mismo.
- Recibir boletas de escuela de vacaciones y cursos de retrasadas.
- Controlar y archivar boletas de depósito bancario para pago de cursos de retrasadas y otros formularios que se utilizan en Tesorería.
- Realizar otras tareas inherentes a la naturaleza del puesto.

Relaciones de Trabajo

Mantiene relación directa con la Encargada de Caja, Secretaria, Cotizador y otros Auxiliares del Área de Tesorería.

Autoridad

Por la naturaleza de su puesto, no tiene ningún subalterno, pero tiene la facultad de tomar decisiones en relación a los documentos con valor que recibe, ya que los mismos son el ingreso monetario de Facultad de Ciencias Económicas.

Responsabilidad

Es responsable de la correcta ejecución de las atribuciones propias de su puesto y de la apropiada utilización del material de oficina, mobiliario y equipo a su cargo. Del resguardo de las boletas de pago que recibe y del efectivo que ingresa a la Facultad. Así como de brindar una buena información y atención al personal docente, administrativo y público en general que así lo requiera.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**Educación**

Poseer título a nivel diversificado, de perito contador u otra carrera afín al campo contable.

Experiencia

Acreditar tres años de labores relacionadas con actividades de contabilidad.

Habilidad

De relaciones humanas, facilidad de expresión oral, trabajo bajo presión y seguir instrucciones.

Destrezas

En el manejo de equipo de computación y oficina.

Otros

Mayor de 30 años

**Área de Tesorería
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala**

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre de Puesto:	Encargado de Nóminas
Nombre Nominal:	Auxiliar de Tesorería III
Ubicación Administrativa:	Tesorería, Facultad de Ciencias Económicas
Inmediato Superior:	Jefe de Tesorería

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Trabajo técnico consistente en ejecutar diversas tareas auxiliares de cierta complejidad de la Tesorería y ser responsable de las actividades de una dependencia de mediana magnitud designada.

Atribuciones

- Atender a personal docente, administrativo, proporcionando información o recibiendo documentos para su trámite.
- Elaborar nóminas ordinarias y complemento.
- Elaborar el reporte de variaciones a las nóminas.
- Revisar los sueldos, plan de prestaciones y Banco de los Trabajadores.
- Elaborar y llevar control de nombramientos, contratos, actas de toma de posesión del personal administrativo y docente de la Facultad.
- Revisar, registrar y controlar las reprogramaciones de plazas, partidas y la disponibilidad presupuestal para el trámite de nombramientos y contratos de trabajadores.
- Efectuar pagos de sueldos al personal de la dependencia y a estudiantes becados por la Universidad.
- Efectuar la liquidación de la nómina, complementos de sueldos, cheques de becados, ordenando boletas firmadas por los trabajadores y desvanecer objeciones.
- Calcular las promociones docentes.
- Liquidar las nominas de promociones docentes.
- Calcular suspensiones de IGSS.
- Elaborar certificados laborales para atención en el IGSS.
- Mantener actualizado el archivo de documentos contables y correspondencia a su cargo.
- Realizar otras tareas inherentes a la naturaleza del puesto.

Relaciones de Trabajo

Mantiene relación directa con el Jefe, Secretaria, Cotizador y otros Auxiliares del Área de Tesorería.

Autoridad

Por la naturaleza de su puesto, tendrá un subalterno (asistente), tiene la facultad de tomar decisiones en relación a las altas y bajas del personal, si no presentan los documentos que lo amerite. Así como aplicar los ajustes salariales y prestaciones autorizadas por la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Responsabilidad

Es responsable de la correcta ejecución de las atribuciones propias de su puesto y de las que realice el Asistente que tiene a su cargo, de la apropiada utilización del material de oficina, mobiliario y equipo a su disposición.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**Educación**

Poseer título a nivel diversificado, de perito contador u otra carrera afín al campo contable.

Experiencia

Acreditar tres años de labores relacionadas con actividades de contabilidad.

Habilidad

De relaciones humanas, facilidad de expresión oral, trabajo bajo presión y seguir instrucciones.

Destrezas

En el manejo de equipo de computación y oficina.

Otros

Mayor de 30 años

**Área de Tesorería
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala**

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre de Puesto:	Asistente de Nóminas
Nombre Nominal:	Auxiliar de Tesorería I
Ubicación Administrativa:	Tesorería, Facultad de Ciencias Económicas
Inmediato Superior:	Encargado de Nóminas

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Trabajo técnico consistente en ejecutar diversas tareas auxiliares de cierta complejidad de la Tesorería y ser responsable de las actividades de una dependencia de mediana magnitud designada.

Atribuciones

- Atender a personal docente, administrativo, proporcionando información o recibiendo documentos para su trámite.
- Elaborar nóminas ordinarias y complemento.
- Elaborar el reporte de variaciones a las nóminas.
- Revisar los sueldos, plan de prestaciones y Banco de los Trabajadores.
- Elaborar y llevar control de nombramientos, contratos, actas de toma de posesión del personal administrativo y docente de la Facultad.
- Efectuar pagos de sueldos al personal de la dependencia y a estudiantes becados por la Universidad.
- Calcular las promociones docentes.
- Liquidar las nominas de promociones docentes.
- Elaborar certificados laborales para atención en el IGSS.
- Mantener actualizado el archivo de documentos contables y correspondencia a su cargo.
- Realizar otras tareas inherentes a la naturaleza del puesto.

Relaciones de Trabajo

Mantiene relación directa con el Encargado de Nómicas, Secretaria, Cotizador y otros Auxiliares del Área de Tesorería.

Autoridad

Por la naturaleza de su puesto, tendrá un subalterno (asistente), tiene la facultad de tomar decisiones en relación a los documentos que recibe, ya que en algunas ocasiones los mismos deben ser modificados.

Responsabilidad

Es responsable de la correcta ejecución de las atribuciones propias de su puesto y de la apropiada utilización del material de oficina, mobiliario y equipo a su cargo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**Educación**

Poseer título a nivel diversificado, de perito contador u otra carrera afín al campo contable.

Experiencia

Acreditar dos años de labores relacionadas con actividades de contabilidad.

Habilidad

De relaciones humanas, facilidad de expresión oral, trabajo bajo presión y seguir instrucciones.

Destrezas

En el manejo de equipo de computación y oficina.

Otros

Mayor de 20 años




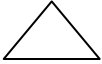




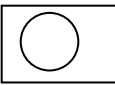

ANEXO II
ESQUEMA DE LOS PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS
DEL ÁREA DE TESORERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Entre los principales procedimientos, se describen los de mayor relevancia y elegidos por su importancia en las funciones del Área de Tesorería, siendo los siguientes:

1. Recepción de ingresos en caja y a través del sistema bancario, de dieciséis pasos se reduce a once, para agilizar su proceso.
2. Informe general de ingresos, de doce pasos se reduce a nueve, para agilizar su proceso.
3. Liquidación de nómina de sueldos, de diecinueve pasos se reduce a diecisiete, para agilizar su proceso.
4. Solicitud o régimen de compra directa con fondo fijo, de veintisiete pasos se simplifico a quince, para agilizar su proceso.
5. Solicitud o régimen de compra directa con orden de compra, de veintinueve pasos se simplifico a veinticuatro, para agilizar su proceso.
6. Solicitud de compra con régimen de cotización, de treinta y nueve pasos se redujo a veintinueve, para agilizar su proceso.

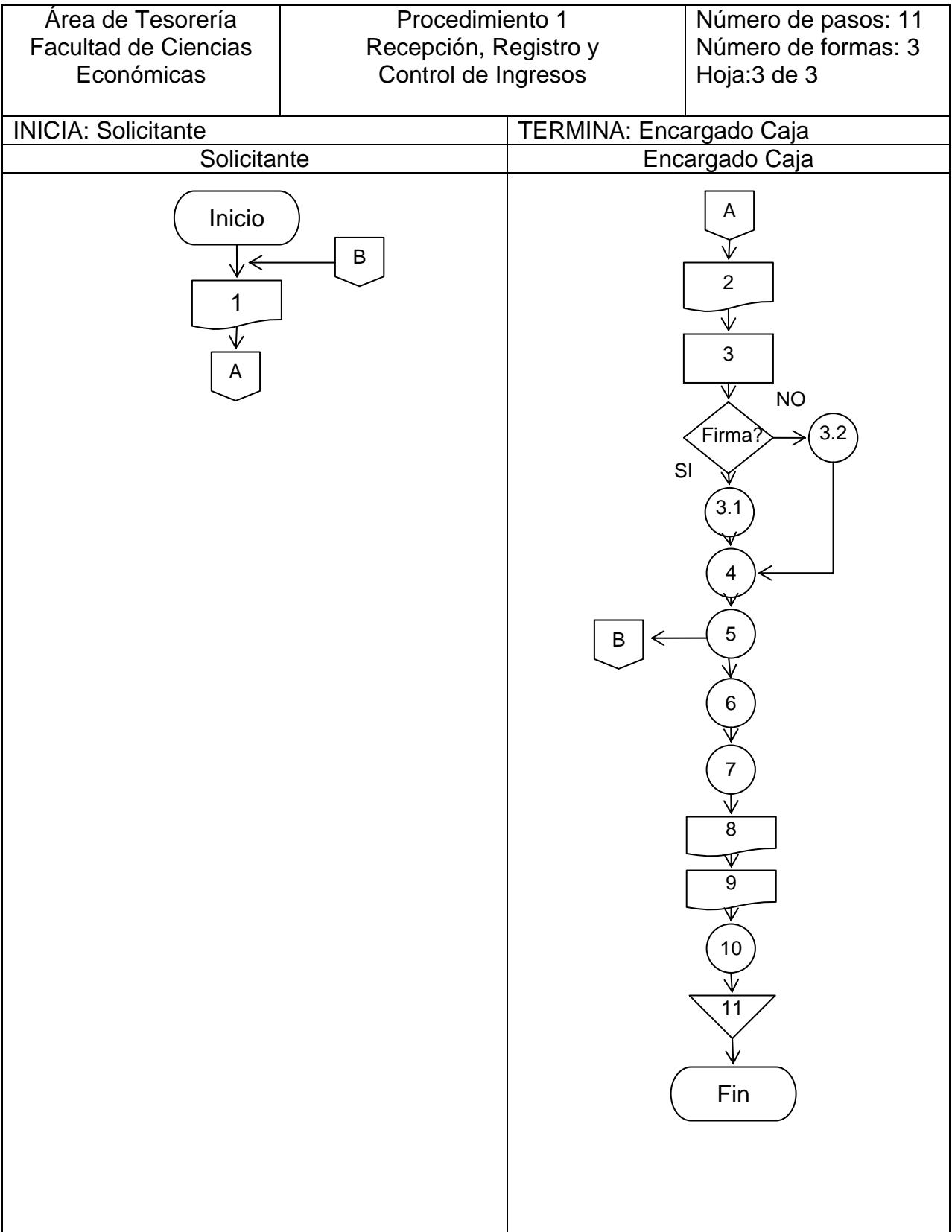
Para representar la esquematización de los procesos antes mencionados se utilizó la simbología ANSI, presentando a continuación los símbolos con su respectiva descripción utilizada en la elaboración de los diagramas de flujo y los formularios que se necesitan en cada proceso de descrito.

SIMBOLOGÍA DE FLUJOGRAMAS “ANSI”

SIMBOLOGÍA	INDICACIÓN	DEFINICIÓN
	Inicio o Final	Indica el principio y fin de un proceso.
	Operación	Creación, representa las actividades fundamentales del proceso.
	Inspección	Revisión, análisis o verificación de algo.
	Archivo temporal	Símbolo para documentos en trámite.
	Archivo final	Indica guardar documento.
	Traslado	Trasladar algo a otra unidad, departamento, sección o persona.
	Documentos	La utilización de documento, libro, folletos, formularios y hojas.
	Decisión	Se utiliza para indicar una decisión en el proceso.
	Operación combinada	Indica operación e inspección simultánea.
	Conector de puestos	Indica que la actividad continúa en el siguiente puesto, se anota la literal que le corresponda dentro del mismo.

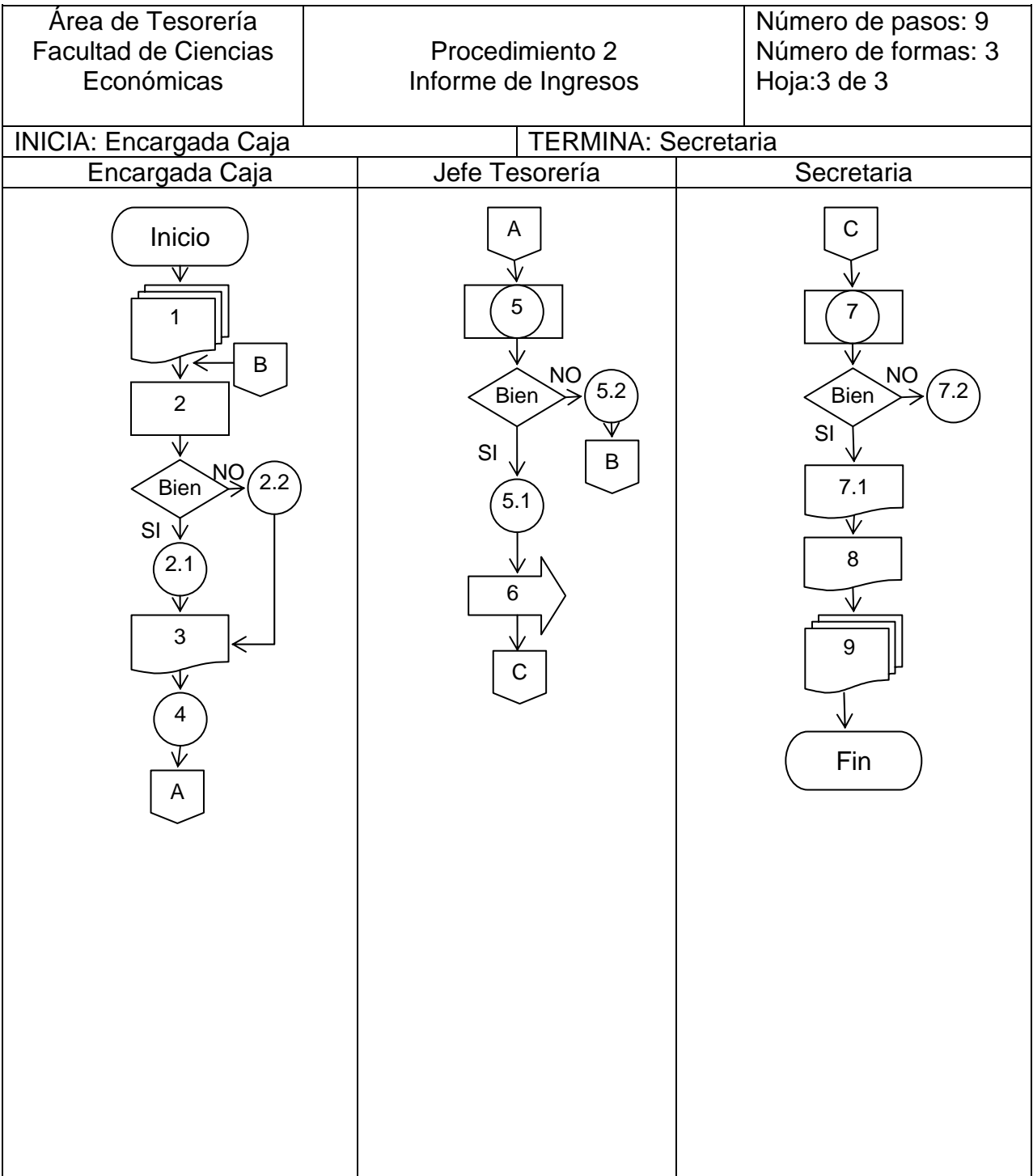
<p>Área de Tesorería Facultad de Ciencias Económicas</p>	<p>Procedimiento 1 Recepción, Registro y Control de Ingresos</p>	<p>Número de pasos: 11 Número de formas: 3 Hoja:1 de 3</p>
<p>INICIA: Solicitante</p>		<p>TERMINA: Encargado de Caja</p>
<p>DEFINICIÓN:</p> <p>Acción que deben desarrollar las unidades académicas y/o administrativas involucradas en el proceso de recepción, registro y control de los ingresos que percibe la Universidad de San Carlos de Guatemala, para salvaguardar su patrimonio.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con información oportuna, veraz, fluida, sistemática, segura y confiable sobre el monto de ingresos que percibe la Universidad de San Carlos de Guatemala. 2. Orientar el trabajo que deba desarrollar el personal involucrado, con el propósito de delimitar la responsabilidad que compete a cada puesto que interviene en el proceso. 3. Simplificar el proceso <p>NORMAS ESPECIFICAS PARA EL JEFE DE TESORERÍA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Toda recepción de ingresos debe ser respaldada con un recibo oficial de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por lo que ningún empleado o funcionario, persona individual o jurídica podrá efectuar cobros a nombre de ésta, sin extender el recibo oficial correspondiente. 2. El valor consignado en los recibos oficiales debe ser percibido en efectivo, cheque de caja, gerencia o certificado. No se recibirá cheque corriente, salvo en los casos siguientes: a) Que sean de trabajadores universitarios, por concepto de reintegro de sueldo o prestaciones. b) Que correspondan a instituciones del sector público. c) Casos especiales calificados y autorizados por la Jefatura del Departamento de Caja, quien asumirá la responsabilidad. 3. Queda prohibido que el personal de Tesorería o la persona designada que interviene en el proceso de captación de ingresos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, cambie cheques por efectivo. 4. Por regla general, los ingresos que se perciban directamente en las agencias de Tesorería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se depositan en el sistema bancario según corresponda. 		

Área de Tesorería Facultad de Ciencias Económicas		Procedimiento 1 Recepción, Registro y Control de Ingresos		Número de pasos: 11 Número de formas: 3 Hoja:2 de 3
INICIA: Estudiante			TERMINA: Encargado Caja	
Responsable	Paso No.	Actividad		
Estudiante	01	Se presenta ante el encargado de caja y entrega el documento correspondiente a su pago.		
Tesorería CCEE: Encargado Caja	02	Recibe documento y establece el tipo de ingreso a recibir: formularios 101-C, 104-C, o boleta de depósito monetario.		
	03	Revisa firma interesado en documento: 03.1 – Si está firmado, sella y firma sobre sello. 03.2 – Caso contrario requiere firma interesado		
	04	Opera ingreso a Caja del valor y documento.		
	05	Separa y distribuye .hojas del documento: - Original: a interesado. - Copia(s): clasifica según destino.		
	06	Arquea y clasifica valores.		
	07	Efectúa corte de caja del día.		
	08	Registra en formulario SGI-01 (original).		
	09	Completa boleta de depósito monetario y firma.		
	10	Efectúa depósito en Banco.		
	11	Archiva formularios.		



<p>Área de Tesorería Facultad de Ciencias Económicas</p>	<p>Procedimiento 2 Informe de Ingresos</p>	<p>Número de pasos: 9 Número de formas: 3 Hoja:1 de 3</p>
<p>INICIA: Encargado Caja</p>		<p>TERMINA: Secretaria</p>
<p>DEFINICIÓN:</p> <p>Son responsables mancomunada y solidariamente el tesorero, su jefe inmediato y la autoridad nominadora, del manejo de los recursos financieros de la dependencia a su cargo. El tesorero es responsable directo de la supervisión del personal a su cargo, encargado de la recepción y registro de ingresos.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con información oportuna, veraz, fluida, sistemática, segura y confiable sobre el monto de ingresos que percibe diariamente la Universidad de San Carlos de Guatemala. 2. Mantener actualizado el registro contable de los ingresos mediante un proceso oportuno y efectivo, con el fin de contar con información confiable para la toma de decisiones. 3. Simplificar el proceso de recepción, información, registro y control de los ingresos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para lograr eficiencia y eficacia en la toma de decisiones. <p>NORMAS ESPECIFICAS PARA EL JEFE DE TESORERÍA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar las actividades relacionadas con la recepción, registro y control de ingresos en forma eficiente y eficaz. 2. Elaborar diariamente el arqueo, corte de caja y depósito bancario que procede. 3. Elaborar el informe diario de ingresos y remitirlo al Departamento de Caja en forma inmediata. 4. Consultar al Departamento de Presupuesto el código que corresponda a un ingreso que no aparezca en la apertura presupuestal del ejercicio vigente. 5. Actualizar la póliza de fidelidad y la póliza de valores en tránsito, en los primeros días del mes de enero de cada año o cuando haya cambio de autoridades. Así como notificar por escrito las alzas y/o bajas de los funcionarios y trabajadores cubiertos por dichas pólizas que por cualquier motivo se den en el transcurso del año. 		

Área de Tesorería Facultad de Ciencias Económicas		Procedimiento 2 Informe de Ingresos	Número de pasos: 9 Número de formas: 3 Hoja:2 de 3
INICIA: Caja		TERMINA: Secretaria	
Puesto	Paso No.	Actividad	
Encargado Caja	01	Elabora informe diario de ingresos, formulario SGI-02, en original y cuatro copias.	
	02	Revisa informe: 02.1- Si está correcto, firma y sella. 02.2- Caso contrario corrige.	
	03	Integra expediente con documentos base.	
	04	Traslada a Jefe de Tesorería.	
Jefe Tesorería	05	Recibe expediente y revisa: 05.1- Si está correcto firma de recibido en la copia. 05.2- Caso contrario, regresa para correcciones.	
	06	Traslada expediente a Secretaria.	
Secretaria	07	Recibe expediente y revisa. 07.1- Si está completo elabora informes: formularios SGI-03, SGI-04 07.2- Caso contrario solicita a Jefe lo faltante.	
	08	Integra expedientes con originales de informes.	
	09	Distribuye copias de documentos: Formulario SGI-02: Copia 1 – Ingresos Depto. Contabilidad Copia 2 – Ingresos Depto. Caja Copia 3 – Transferencia bancaria, Depto.´Caja Copia 4 – Archivo Tesorería CCEE.	
		Formulario SGI-03: Copia 1 – Depto. Contabilidad Copia 2 – Depto. Caja	
		Formulario SGI-04 Copia 1 – Depto.´Caja Copia 2 – Archivo Tesorería CCEE.	



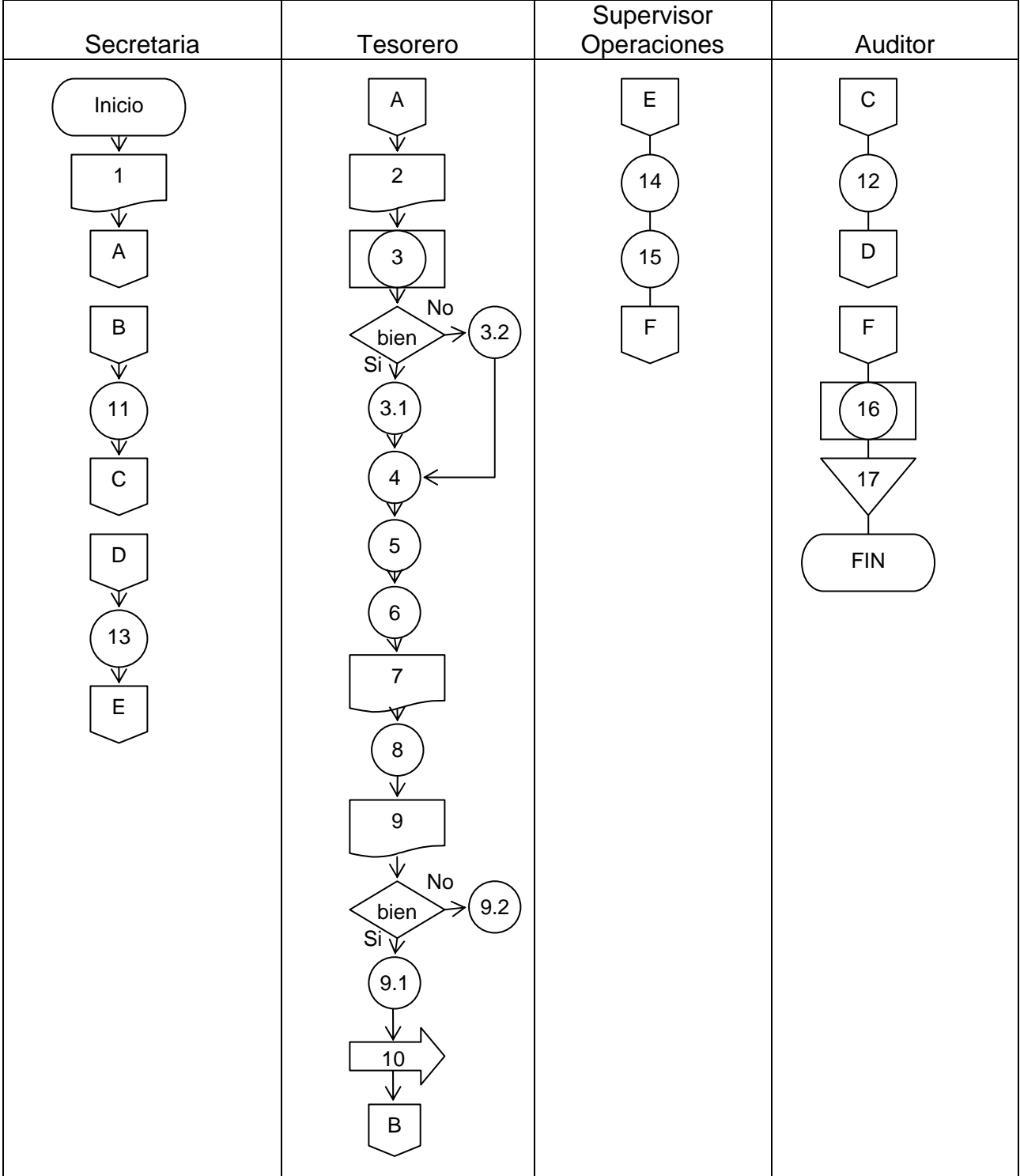
<p>Área de Tesorería Facultad de Ciencias Económicas</p>	<p>Procedimiento 3 Liquidación de Nómina</p>	<p>Número de pasos: 17 Número de formas: 5 Hoja:1 de 4</p>
<p>INICIA: Secretaria</p>		<p>TERMINA: Auditor</p>
<p>DEFINICIÓN:</p> <p>La liquidación de nómina forma parte del sistema integrado de salarios, por registrarse en ella los nombres y salario devengado por cada trabajador de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en cada una de sus unidades académicas dentro y fuera del campo universitario.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Minimizar el margen de error en los procesos de liquidación de nómina. 2. Orientar y responsabilizar a los trabajadores que participan en los pasos y etapas de los procedimientos, respecto a las tareas que cada uno debe ejecutar. 3. Lograr la actualización del libro de salarios, tanto por los cheques pagados como por los anulados. <p>NORMAS ESPECIFICAS PARA EL JEFE DE TESORERÍA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar que las boletas de los cheques estén completas y las de los cheques pagados con firma original del beneficiario. 2. Identificar cheques anulados, anula cheques no cobrados, separa el original de su copia, ordena correlativamente las copias celestes de todos los cheques anulados. 3. Llenar el formulario de liquidación de nómina de sueldos Formulario SIS-13, en original y 5 copias consignando la información requerida. 4. Efectuar correcciones y totaliza en el original y copia rosada de la nómina Formulario SIS-07, anota fecha de liquidación, nombre del tesorero y jefe de la unidad ejecutora. 5. Intercambiar las copias celestes de cheques anulados entre las de los pagados en orden correlativo. 6. Adjuntar todos los documentos, obtener firma y sello del jefe de la unidad ejecutora, en original y copias de la liquidación de nómina Formulario SIS-13, así como en el original y copia de la nómina Formulario SIS-07. 7. Integrar expediente en dos partes: la primera con el original y copia 2 de la liquidación de nómina de sueldos Formulario SIS-13, original nómina Formulario SIS-07, copia del reporte de emisión de cheques por dependencia, fotocopia de los reportes de orden de reposición de cheques anulados Formulario SIS-11 y/o Formulario SIS-12., copias celestes de los cheques (pagados y anulados) ordenados correlativamente. La segunda con copia 3 de la liquidación de nómina Formulario SIS-13, original de cheques anulados por falta de cobro. 		

<p>Área de Tesorería Facultad de Ciencias Económicas</p>	<p>Procedimiento 3 Liquidación de Nómina</p>	<p>Número de pasos: 17 Número de formas: 5 Hoja: 2 de 4</p>
<p>INICIA: Secretaria</p>		<p>TERMINA: Auditor</p>
<ol style="list-style-type: none"> 8. Entregar copias 4 y 5 del formulario de liquidación de nómina Formulario SIS-13 del Departamento de Caja Central y División de Administración de Personal, respectivamente. 9. Traslada expediente contra firma de copia 6 de la liquidación de nómina Formulario SIS-13. 10. Fijar al Tesorero o persona que haga sus veces un plazo no mayor de diez días calendario siguientes al día de pago, para presentar la liquidación de la nómina correspondiente, al Departamento de Auditoría Interna. 11. Cuando no se haya cumplido con la presentación de la liquidación de la nómina de sueldos en el tiempo establecido, el Departamento de Auditoría Interna, a través del personal asignado a la unidad ejecutora, procederá a partir del onceavo día calendario, después de la fecha de pago de sueldos, a anular los cheques son cobrados y solicitar al Jefe de la Unidad, instruya a quien corresponda la inmediata liquidación de la nómina 12. El Departamento de Auditoría Interna dispondrá para la visa de las nóminas y formulación de sus señalamientos, hasta el día 15 del mes siguiente a que correspondan éstas. 13. En las dependencias que integran presupuestamente a Rectoría, Secretaría General, Dirección General Financiera y Dirección General de Administración, la liquidación de nómina requerirá la firma del Rector, Secretario General o Directores Generales, respectivamente, tanto en el original como en la copia, así como en el formulario de liquidación de nómina Formulario SIS-13. 14. Las demás dependencias requerirán la firma del Jefe de la Unidad Ejecutora, conforme lo establece el procedimiento. 15. Las Unidades Descentralizadas entregarán la liquidación de nóminas al Auditor Delegado y las centralizadas al Departamento de Auditoría Interna a través del Departamento de Caja Central. 16. El Departamento de Auditoría Interna verificará que la liquidación de nómina (auditada) sea recibida finalmente por el Departamento de Contabilidad y por el Departamento de Procesamiento Electrónico de Datos. 		

Área de Tesorería Facultad de Ciencias Económicas		Procedimiento 3 Liquidación de Nómina	Número de pasos: 17 Número de formas: 5 Hoja:3 de 4
INICIA: Secretaria		TERMINA: Auditor	
Puesto	Paso No.	Actividad	
Secretaria	01	Reúne documentos y traslada a Tesorero.	
Tesorero	02	Recibe documentos de cheques emitidos.	
	03	Clasifica en cobrados, anulados y revisa. 03.1- Si las boletas están correctas llena formulario SIS-13, organiza en grupos. 03.2- caso contrario solicita informe a encargado de nóminas.	
	04	Completa formulario SIS-07 con datos del formulario SIS-13.	
	05	Ordena boletas en forma correlativa	
	06	Integra SIS-13 y SIS-07 a expediente y solicita firma del Decano.	
	07	Recibe expediente con formularios firmados y sellados.	
	08	Opera y agrega formularios SIS-11 y SIS-12.	
	09	Revisa integración final del expediente. 09.1- Si está correcto distribuye documentos. Form. SIS-13 Original – Expediente Copia – Departamento de Caja Copia – División de Administración de Personal	
	10	09.2- Caso contrario corrige. Traslada a secretaria para trámites de Auditoría	
Secretaria	11	Recibe expediente, elabora planilla y traslada al Auditor.	
Auditor	12	Recibe expediente, visa mediante procedimiento interno establecido, completa Formulario SIS-14, según corresponda, firma, sella y traslada a secretaria.	
Secretaria	13	Recibe copia 3 de la liquidación de nómina, Formulario SIS-13 y original de cheques anulados por falta de cobro, traslada al supervisor de operaciones	
Supervisor Operaciones	14	Recibe expediente (cheques anulados), adjunta a documentación que sirve para el proceso de “Rentas Consignadas”.	
	15	Ejecuta proceso “Rentas Consignadas”, actualiza libro salarios, imprime reportes y pólizas de cheques anulados, traslada al Auditor.	
Auditor	16	Recibe póliza y expediente por cheques anulados, revisa, efectúa registro contable.	
	17	Archiva documentación.	

INICIA: Secretaria

TERMINA: Auditor



<p>Área de Tesorería Facultad de Ciencias Económicas</p>	<p>Procedimiento 4 Régimen de Compras Directas con Fondo Fijo (Q.0.01 hasta Q.5,000.00)</p>	<p>Número de pasos: 15 Número de formas: 1 Hoja:1 de 4</p>
<p>INICIA: Persona autorizada o designada, Unidad Académica y/o Administrativa.</p>		<p>TERMINA: Jefe de Tesorería</p>
<p>DEFINICIÓN:</p> <p>Las compras con fondo fijo pertenecen al régimen de compra directa y se encuentran en un rango entre Q.0.01 hasta Q.5,000.00, por su naturaleza son compras menores y su trámite es rápido, ya que su pago se hace a través del fondo fijo de la Facultad.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Agilizar el trámite de compra de bienes y/o servicios solicitados por las unidades académicas y/o administrativas de la Facultad. 2. Orientar a los participantes en cuanto a los pasos que deben ejecutar para el cumplimiento del procedimiento. <p>NORMAS ESPECIFICAS PARA EL JEFE DE TESORERÍA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las solicitudes de compra con fondo fijo deberán hacerse por medio del Formulario SIC-01, el cual se distribuirá de la forma siguiente: original, expediente de compra; duplicado, unidad solicitante; triplicado y cuadruplicado, archivo de Tesorería. 2. Los jefes de las unidades académicas y/o administrativas, directores de escuela y coordinadores de área de la Facultad, son los únicos que podrán autorizar las solicitudes de compra. 3. Los formularios a utilizar para las compras directas con fondo fijo deberán ser los que indica el Sistema Integrado de Compras de la Universidad. El solicitante traslada la solicitud debidamente autorizada por su jefe inmediato al Jefe de Tesorería, quien verificará la disponibilidad presupuestal y solicita al secretario adjunto la autorización para iniciar la compra. 4. Las cotizaciones deberán requerirse a proveedores de reconocido prestigio que estén en capacidad de vender los bienes y/o servicios a la Universidad (normas de cumplimiento interno, Sistema Integrado de Compras) y éstos serán elegidos por el jefe de compras en relación a compras anteriores y que hayan sido satisfactorias, por lo que éste deberá llevar un registro de proveedores. 5. Los parámetros para la realización de las compras en cuanto a calidad, precio, tiempo y demás características de los bienes y/o servicios deberán basarse en los criterios de calificación de ofertas de la Ley de Contrataciones del Estado (Artículo 28). 		

<p>Área de Tesorería Facultad de Ciencias Económicas</p>	<p>Procedimiento 4 Régimen de Compras Directas con Fondo Fijo (Q.0.01 hasta Q.5,000.00)</p>	<p>Número de pasos: 15 Número de formas: 1 Hoja:2 de 4</p>
<p>INICIA: Persona autorizada o designada, Unidad Académica y/o Administrativa.</p>		<p>TERMINA: Jefe de Tesorería</p>
<p>6. La aprobación de la adjudicación de la compra bajo el régimen de compras directas con fondo fijo, así como la autorización de las erogaciones con cargo al presupuesto aprobado le corresponderán al secretario adjunto, la adjudicación queda implícita con la firma en la cotización seleccionada y la autorización de pago en la factura. (Art. 129 de estatutos de la USAC).</p> <p>7. El Jefe de Tesorería solicita elaboración de cheque y exención del IVA de conformidad con la cotización firmada por el secretario adjunto, recibe cheque y exención del IVA a nombre del proveedor y solicita por teléfono o por fax el bien y/o servicio al proveedor de conformidad con la cotización para que sea entregado en el almacén de la Facultad.</p> <p>8. El Área de Tesorería no podrá hacer compras al crédito, todo pago deberá hacerse contra entrega de los bienes y/o servicios. (normas de cumplimiento interno. Sistema Integrado de Compras). Debe recibir el bien y la factura del proveedor, verificar que la factura esté Correctamente elaborada y que el bien tiene las especificaciones descritas en la cotización y en la factura.</p> <p>9. Todos los bienes adquiridos por la Facultad deberán ser ingresados en los archivos de control de existencias computarizado y en tarjetas kardex del Almacén General para llevar su debido control.</p> <p>10. Avisar a la unidad solicitante que el producto se encuentra en el almacén, para que la misma proceda a realizar la salida de almacén, para su entrega.</p> <p>11. El reembolso del fondo fijo deberá hacerse con las facturas que se reúnan semanalmente, lo cual le corresponderá al tesorero de la Facultad.</p>		

Área de Tesorería Facultad de Ciencias Económicas	Procedimiento 4 Régimen de Compras Directas con Fondo Fijo (Q.0.01 hasta Q.5,000.00)		Número de pasos: 15 Número de formas: 1 Hoja:3 de 4
INICIA: Cotizador		TERMINA: Jefe de Tesorería	
Puesto	Paso No.	Actividad	
Cotizador	01	Elabora solicitud de compra en Form SIC-01.	
	02	Traslada a solicitante para firma.	
	03	Traslada Form SIC 01 firmada a Jefe Tesorería.	
	04	Recibe Form SIC-01 y entrega copia a solicitante.	
Jefe Tesorería	05	Verifica disponibilidad presupuestaria	
		05.1 Si existe, firma y sella Form SIC-01.	
		05.2 Caso contrario archiva solicitud.	
	06	Requiere firma de secretario adjunto.	
	07	Determina proveedor en base a registro de proveedores.	
	08	Traslada Form SIC-01 a cotizador para seguir trámite.	
Cotizador	09	Recibe cotizaciones y elige la adecuada.	
	10	Traslada a secretario adjunto para firma y sello.	
	11	Reproduce copia y entrega a Guardalmacén.	
	12	Requiere elaboración de cheque y exención del IVA a nombre del proveedor.	
	13	Informa a proveedor de los trámites respectivos.	
	14	Recibe factura original y copia del proveedor y revisa.	
		14.1- Si está sellada de recibido, entrega cheque y exención del IVA a recepción.	
		14.2- Caso contrario requiere informe de Guardalmacén.	
	15	Distribuye documentos:	
		- Original factura a Encargado de liquidar fondos para trámites.	
		- Copia a archivo.	

Área de Tesorería
Facultad de Ciencias
Económicas

Procedimiento 4
Régimen de Compras Directas con
Fondo Fijo (Q.0.01 hasta
Q.5,000.00)

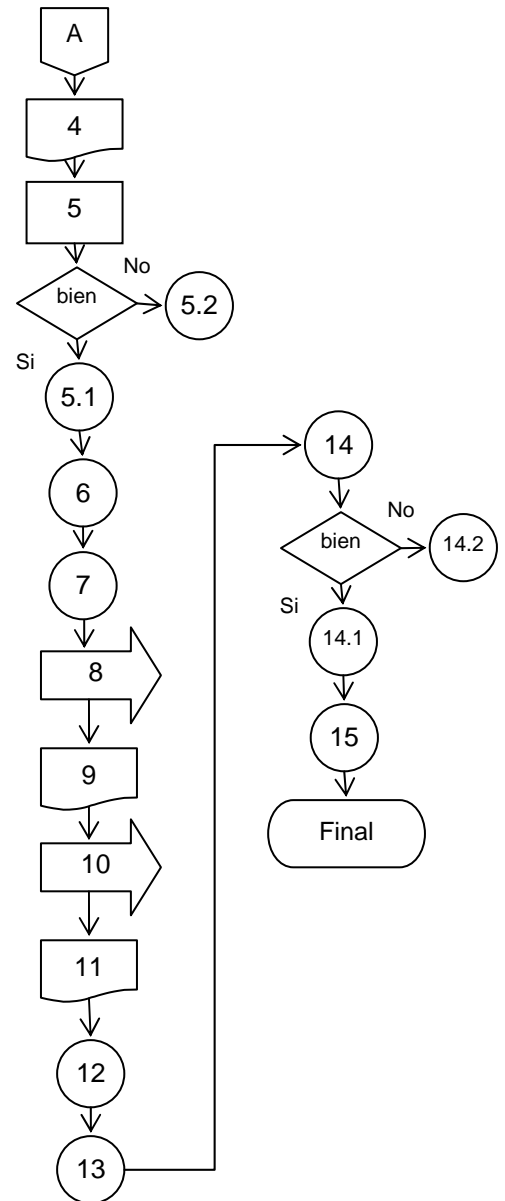
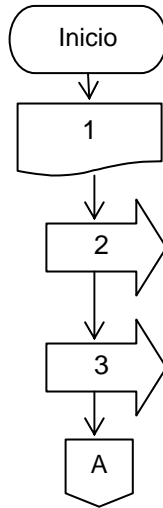
Número de pasos: 15
Número de formas: 1
Hoja:4 de 4

INICIA: Cotizador

TERMINA: Jefe de Tesorería

Cotizador

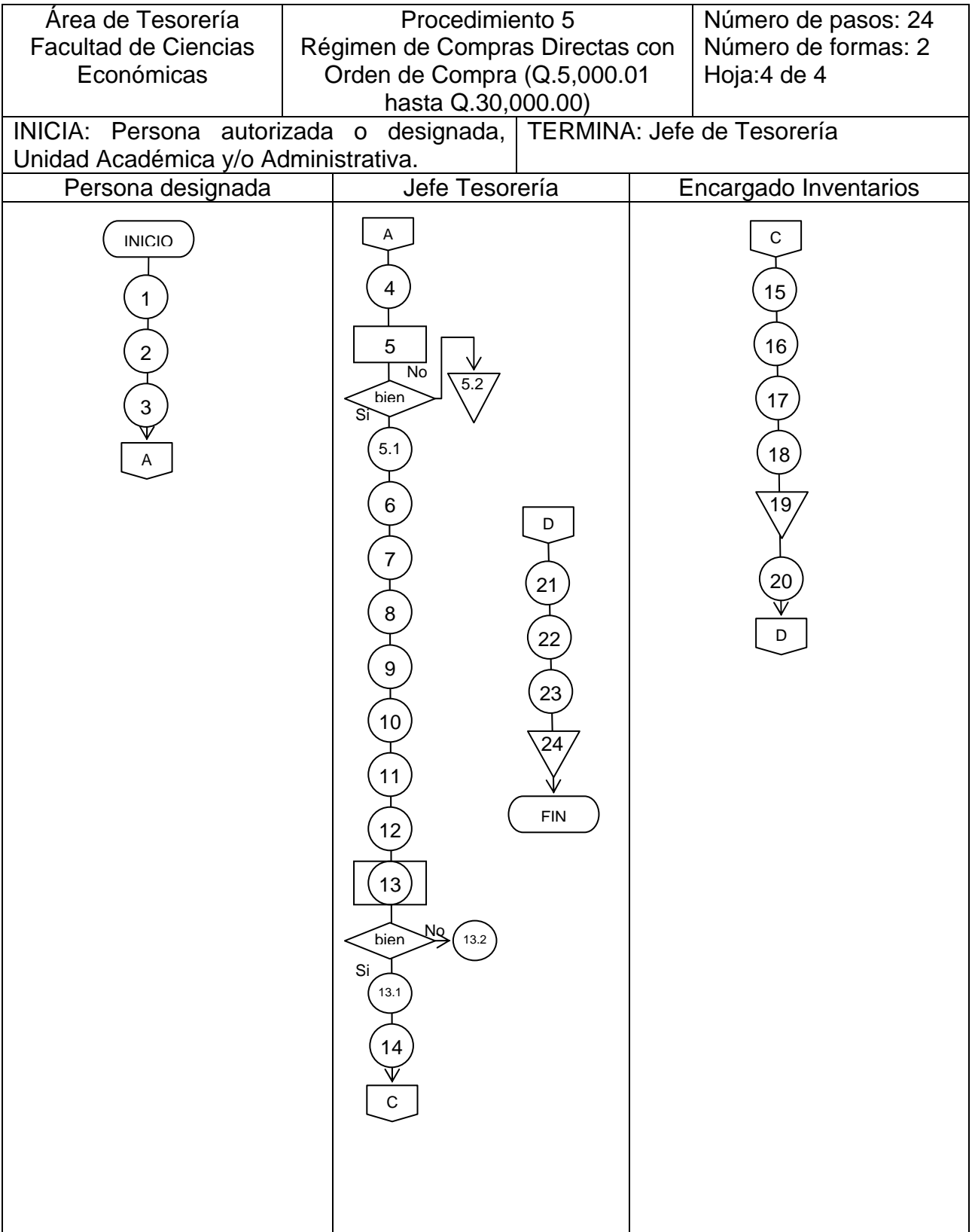
Jefe Tesorería



<p>Área de Tesorería Facultad de Ciencias Económicas</p>	<p>Procedimiento 5 Régimen de Compras Directas con Orden de Compra (Q.5,000.01 hasta Q.30,000.00)</p>	<p>Número de pasos: 24 Número de formas: 2 Hoja:1 de 4</p>
<p>INICIA: Persona autorizada o designada, Unidad Académica y/o Administrativa.</p>		<p>TERMINA: Jefe de Tesorería</p>
<p>DEFINICIÓN: Consiste en el proceso de compra de bienes y/o servicios solicitados por las diferentes unidades académicas y/o administrativas de la Facultad, comprendidas en un rango entre Q.5,000.01 hasta Q.30,000.00, para su realización se necesita de la emisión de una orden de compra.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientar a las personas que participan en el proceso de este tipo de compras. 2. Facilitar el proceso de compras para proveer en el momento oportuno los bienes y/o servicios requeridos. <p>NORMAS ESPECIFICAS PARA EL JEFE DE TESORERÍA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las solicitudes de compra con orden de compra deberán hacerse por medio del formulario SIC-01, el cual se distribuirá de la forma siguiente: original, expediente de compra; duplicado, unidad solicitante; triplicado y cuadruplicado, archivo de Tesorería. 2. Los jefes de las unidades académicas y/o administrativas, directores de escuela y coordinadores de área de la Facultad, son los únicos que podrán autorizar las solicitudes de compra. El solicitante trasladará la solicitud, debidamente autorizada por su jefe inmediato, al Jefe de Tesorería, quien verificará la disponibilidad presupuestal y solicitará al secretario adjunto la autorización para iniciar la compra. 3. Las órdenes de compra deberán hacerse por medio del formulario SIC-07, el cual se distribuirá de la forma siguiente: original, departamento de contabilidad; copia uno, expediente; copia dos, departamento de auditoría; copia tres, proveedor; copia cuatro, departamento de presupuesto; copia cinco, unidad solicitante y copia seis para proveeduría. 4. Los formularios a utilizar para las compras directas con orden de compra deberán ser los que indica el Sistema Integrado de Compras de la Universidad. 5. Las cotizaciones deberán requerirse a proveedores de reconocido prestigio que estén en capacidad de vender los bienes y/o servicios de la Universidad (Normas de Cumplimiento Interno, Sistema Integrado de Compras) y éstos serán elegidos por el jefe de compras en relación a compras anteriores y que hayan sido satisfactorias, por lo que éste deberá llevar un registro de proveedores. 6. Los parámetros para la realización de las compras en cuanto a calidad, precio, tiempo y demás características de los bienes y/o servicios deberán basarse en los criterios de calificación de ofertas de la Ley de Contrataciones del Estado (Artículo 28). 		

<p>Área de Tesorería Facultad de Ciencias Económicas</p>	<p>Procedimiento 5 Régimen de Compras Directas con Orden de Compra (Q.5,000.01 hasta Q.30,000.00)</p>	<p>Número de pasos: 24 Número de formas: 2 Hoja:2 de 4</p>
<p>INICIA: Persona autorizada o designada, Unidad Académica y/o Administrativa.</p>		<p>TERMINA: Jefe de Tesorería</p>
<p>7. La aprobación de la adjudicación de la compra bajo el régimen de compras directas con orden de compra, así como la autorización de las erogaciones con cargo al presupuesto aprobado le corresponderán al secretario adjunto, hasta por un monto de Q.10,000.00 y de Q.10,000.01 en adelante le corresponderá al Decano de la Facultad, la adjudicación queda implícita con la firma en la cotización seleccionada y la autorización de pago en la factura. (Art. 129 de estatutos de la USAC). Se solicitará elaboración de cheque y exención del IVA en Tesorería; se recibirá cheque, exención del IVA y orden de compra a nombre del proveedor. Se solicitará por teléfono o fax el bien y/o servicio del proveedor de conformidad con la cotización para que sea entregada en el almacén de la Facultad.</p> <p>8. La Unidad de Compras no podrá hacer compras al crédito, todo pago deberá hacerse contra entrega de los bienes y/o servicios. (Normas de cumplimiento interno. Sistema Integrado de Compras). Se recibirá el bien y la factura del proveedor; se verificará que la factura esté correctamente elaborada y que el bien tenga las especificaciones descritas en la misma.</p> <p>9. Todos los bienes adquiridos por la Facultad deberán ser ingresados en los archivos de control de existencias computarizado y en tarjetas kardex del Almacén General para llevar el debido control de los mismos.</p> <p>10. Se avisa a la unidad solicitante que el producto se encuentra en el almacén, para que la misma procesa a realizar la salida de almacén para su entrega.</p> <p>11. La elaboración de contratos con los proveedores deberá basarse en la Ley de Contrataciones del Estado (Artículos del 46 al 54) y la normativa para la elaboración de contratos del Sistema Integrado de Compras.</p>		

Área de Tesorería Facultad de Ciencias Económicas	Procedimiento 5 Régimen de Compras Directas con Orden de Compra (Q.5,000.01 hasta Q.30,000.00)	Número de pasos: 24 Número de formas: 2 Hoja:3 de 4
INICIA: Persona autorizada o designada, Unidad Académica y/o Administrativa.		TERMINA: Jefe de Tesorería
Puesto	Paso No.	Actividad
Persona designada	01 02 03	Elabora solicitud de compra en Form SIC-01. Solicitar firma del jefe o director de la unidad. Traslada Form SIC-01 a secretario adjunto para trámites.
Jefe Tesorería	04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14	Recibe SIC-01 firmado y entrega copia a solicitante. Verifica disponibilidad presupuestaria. 05.1 Si existe requiere autorización a secretario adjunto. 05.2 Caso contrario archiva documento. Determina proveedor. Traslada Form. SIC-01 a cotizador. Recibe cotizaciones y elige la mejor. Solicita autorización a secretaria adjunta o decano. Requiere elaboración de documentos. - Form. SIC-07 "Orden de Compra", original y dos copias. - Cheque - Exención del IVA. Informa a proveedor para trámites. Informa a guardalmacén y entrega copia de Form. SIC-07. Recibe factura y revisa datos. 13.1 Si está correcto sella factura y reproduce dos copias. 13.2 Caso contrario regresa a proveedor. Traslada original y copia a inventarios para registro y archiva una copia.
Enc. Inventarios	15 16 17 18 19 20	Recibe documentos y prepara registros. Opera tarjetas kardex de la unidad. Opera base electrónica de control de existencias. Informa a unidad para recibir lo solicitado Archiva copia de factura y de orden de compra. Traslada original y copia de factura a Jefe Tesorería.
Jefe Tesorería	21 22 23 24	.Recibe documentos sellados por almacén e integra expediente. Traslada cheque y exención de IVA y una copia de orden de compra a recepción. Traslada factura original a inventarios. Archiva copia sellada de factura.



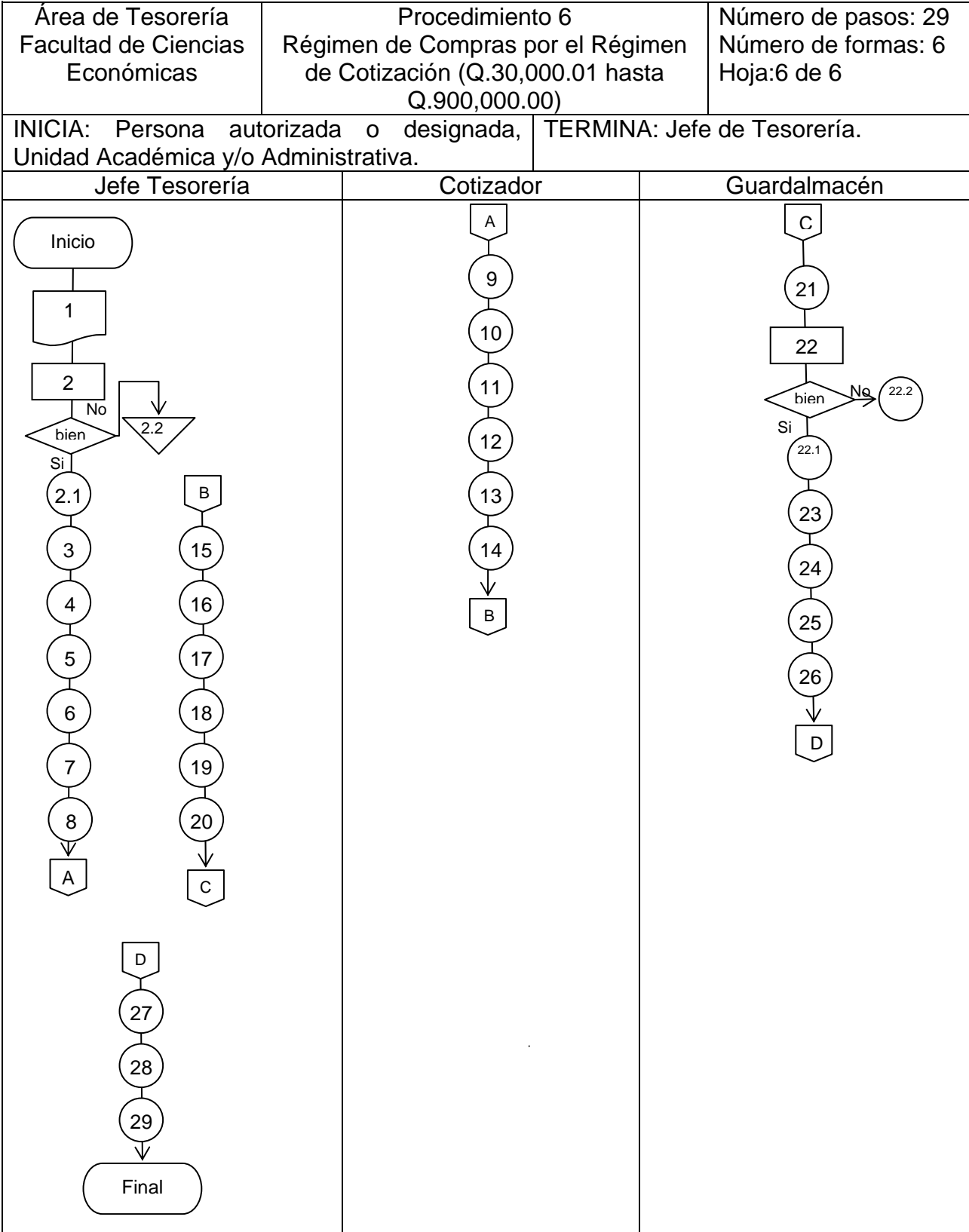
<p>Área de Tesorería Facultad de Ciencias Económicas</p>	<p>Procedimiento 6 Régimen de Compras por el Régimen de Cotización (Q.30,000.01 hasta Q.900,000.00)</p>	<p>Número de pasos: 29 Número de formas: 6 Hoja:1 de 6</p>
<p>INICIA: Persona autorizada o designada, Unidad Académica y/o Administrativa.</p>		<p>TERMINA: Jefe de Tesorería.</p>
<p>DEFINICIÓN:</p> <p>Consiste en el proceso de compra de bienes y/o servicios solicitados por las diferentes unidades académicas y/o administrativas de la Facultad, comprendidas en un rango entre Q.30,000.01 hasta Q.900,000.00, para su realización se envía una invitación y los requisitos de participación a las casas proveedoras y éstas de cumplir los requisitos y querer participar mandan en sobre cerrado y sellado la oferta de un bien y/o servicio al Área de Tesorería y luego se requiere que la Comisión de Cotización de la Facultad previamente electa le adjudique al proveedor la compra.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientar a las personas que participan en este tipo de compras. 2. Agilizar el trámite de compra de bienes y/o servicios solicitados por las unidades académicas y/o administrativas de la Facultad. <p>NORMAS ESPECIFICAS PARA EL JEFE DE TESORERÍA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las solicitudes de compra por el régimen de cotización deberán hacerse por medio del formulario SIC-01, el cual se distribuirá de la forma siguiente: original, expediente de compra; duplicado, unidad solicitante; triplicado y cuadruplicado, archivo de Tesorería. 2. Los jefes de las unidades académicas y/o administrativas, directores de escuela y coordinadores de área de la Facultad, son los únicos que podrán autorizar las solicitudes de compra. El solicitante trasladará la solicitud, debidamente autorizada por su jefe inmediato, al Jefe de Tesorería, quien verificará la disponibilidad presupuestal y solicitará al secretario adjunto la autorización para iniciar la compra. 3. Las órdenes de compra deberán hacerse por medio del formulario SIC-07, el cual se distribuirá de la forma siguiente: original, departamento de contabilidad; copia uno, expediente; copia dos, departamento de auditoría; copia tres, proveedor; copia cuatro, departamento de presupuesto; copia cinco, unidad solicitante y copia seis para proveeduría. 4. Los formularios a utilizar para las compras por el régimen de cotización deberán ser los que indica el Sistema Integrado de Compras de la Universidad. 		

<p>Área de Tesorería Facultad de Ciencias Económicas</p>	<p>Procedimiento 6 Régimen de Compras por el Régimen de Cotización (Q.30,000.01 hasta Q.900,000.00)</p>	<p>Número de pasos: 29 Número de formas: 6 Hoja:2 de 6</p>
<p>INICIA: Persona autorizada o designada, Unidad Académica y/o Administrativa.</p>		<p>TERMINA: Jefe de Tesorería.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 5. La Comisión de Cotización se integrará con tres miembros que sean servidores públicos de la entidad contratante, en este caso la Facultad, nombrados por la autoridad administrativa superior, lo cual le corresponderá al Decano de la Facultad. (Artículo 15, Ley de Contrataciones del Estado). 6. El Jefe de Tesorería deberá convocar a la Comisión de Cotización de la Facultad para la adjudicación de la compra de bienes y/o servicios. 7. Mediante el régimen de compras por el régimen de cotización si el valor de la compra no excede de trescientos mil quetzales (Q.300,000.00), deberá obtenerse un mínimo de tres (3) ofertas firmes, si el valor excede de dicha suma, el mínimo de ofertas a obtener será de cinco (5). Artículo 39, Ley de Contrataciones del Estado y Artículo 16 de su reglamento). 8. Las cotizaciones deberán requerirse a proveedores de reconocido prestigio que estén en capacidad de vender los bienes y/o servicios a la Universidad (Normas de Cumplimiento Interno, Sistema Integrado de Compras) y éstos serán elegidos por el Jefe de Tesorería en relación a compras anteriores y que hayan sido satisfactorias, por lo que éste deberá llevar un registro de proveedores. Se reciben plicas y elabora acta de recepción de apertura de plicas Form. SIC-05. Se elabora acta de calificación de oferta de cotización en formulario SIC-06 y se traslada al Jefe de Tesorería. 9. Los parámetros para la realización de las compras en cuanto a calidad, precio, tiempo y demás características de los bienes y/o servicios deberán basarse en los criterios de calificación de ofertas de la Ley de Contrataciones del Estado (Artículo 28). 10. La aprobación de la adjudicación de la compra bajo el régimen de compras por el régimen de cotización le corresponderá a la Comisión de Cotización y la autorización de las erogaciones con cargo al presupuesto aprobado le corresponderán al Secretario Adjunto, hasta por un monto de Q.10,000.00 y de Q.10,000.01 hasta Q.125,000.00 al Decano de la Facultad; de Q.125,000.00 hasta Q.500,000.00 a la Junta Directiva y de Q.500,000.01 hasta Q.900,000.00 al Rector, la adjudicación queda implícita con la firma en la cotización seleccionada y la autorización de pago en la factura. (Art. 129 de estatutos de la USAC). 11. La Unidad de Compras no podrá hacer compras al crédito, todo pago deberá hacerse contra entrega de los bienes y/o servicios. (Normas de cumplimiento interno. Sistema Integrado de Compras). 12. Todos los bienes adquiridos por la Facultad deberán ser ingresados en los archivos de control de existencias computarizado y en tarjetas kardex del Almacén General para llevar el debido control de los mismos. 		

<p>Área de Tesorería Facultad de Ciencias Económicas</p>	<p>Procedimiento 6 Régimen de Compras por el Régimen de Cotización (Q.30,000.01 hasta Q.900,000.00)</p>	<p>Número de pasos: 29 Número de formas: Hoja:3 de 6</p>
<p>INICIA: Persona autorizada o designada, Unidad Académica y/o Administrativa.</p>		<p>TERMINA: Jefe de Tesorería.</p>
<p>13. Se avisa a la unidad solicitante que el producto se encuentra en el almacén o bien el mismo será entregado por el proveedor, para lo cual el solicitante deberá asistir en el momento de la entrega para verificar que el producto sea el adecuado, luego se procede a la elaboración de la salida de almacén, a través de la descripción de la factura, para su entrega oficial.</p> <p>14. La elaboración de contratos con los proveedores deberá basarse en la Ley de Contrataciones del Estado (Artículos del 46 al 54) y la normativa para la elaboración de contratos del Sistema Integrado de Compras.</p>		

Área de Tesorería Facultad de Ciencias Económicas	Procedimiento 6 Régimen de Compras por el Régimen de Cotización (Q.30,000.01 hasta Q.900,000.00)		Número de pasos: 29 Número de formas: 6 Hoja:4 de 6
INICIA: Persona autorizada o designada, Unidad Académica y/o Administrativa.		TERMINA: Jefe de Tesorería.	
Puesto	Paso No.	Actividad	
Jefe Tesorería	01	Recibe la solicitud, firma de recibido y entrega duplicado al solicitante.	
	02	Verifica la disponibilidad presupuestal. 02.1- Si existe solicita firma de autorización en la solicitud al Secretario Adjunto o al Decano. 02.2- Caso contrario archiva Form SIC-01	
	03	Determina proveedores.	
	04	Elabora mediante formulario SIC-02 (copia única) la invitación a las casas proveedoras a cotizar.	
	05	Solicita firma del Secretario Adjunto o del Decano dependiendo del monto a cotizar en formulario SIC-02.	
	06	Elabora Solicitud de Cotización de Precio SIC-03 (copia única).	
	07	Integra expediente con Forms. SIC-02, SIC-03, SIC-04.	
	08	Traslada a cotizador para trámites.	
Cotizador	09	Recibe documentos, firma de recibido.	
	10	Entrega sobres sellados a casas proveedoras y solicita firmas de recibido.	
	11	Recoge plicas de los proveedores el día previsto.	
	12	Traslada plicas al Jefe de Tesorería.	
Jefe Tesorería	13	Recibe plicas y cita a la Comisión de Cotización.	
	14	Traslada plicas a la Comisión de Cotización.	
	15	Recibe Form SIC-06 de la Comisión de cotizaciones.	
	16	Solicita en Tesorería elaboración de Orden de Compra SIC 07 conforme Form. SIC-01.	
	17	Solicita elaboración de cheque y exención del IVA.	
	18	Recibe cheque exención de IVA y orden de compra (copia dos) a nombre del proveedor.	
	19	Solicita al proveedor la entrega de lo comprado al almacén de la Facultad.	
	20	Reproduce copia de la orden de compra al Guardalmacén para la recepción del bien.	
Guardalmacén	21	Recibe el bien y factura del proveedor.	

<p>Área de Tesorería Facultad de Ciencias Económicas</p>	<p>Procedimiento 6 Régimen de Compras por el Régimen de Cotización (Q.30,000.01 hasta Q.900,000.00)</p>	<p>Número de pasos: 29 Número de formas: 6 Hoja:5 de 6</p>
<p>INICIA: Persona autorizada o designada, Unidad Académica y/o Administrativa.</p>		<p>TERMINA: Jefe de Tesorería.</p>
Puesto	Paso No.	Actividad
<p>Jefe Tesorería</p>	22	<p>Verifica que la factura esté correcta. 22.1- Si todo está correcto sella la factura original y reproduce dos copias (una para entregar al Jefe de Tesorería y otra para su archivo). 22.2- Caso contrario devuelve a proveedor</p>
	23	<p>Ingresa los datos del bien en la base de datos de control de existencias.</p>
	24	<p>Opera tarjeta kardex.</p>
	25	<p>Avisa a unidad solicitante que el producto se encuentra en el almacén.</p>
	26	<p>Distribuye documentos: - Archiva fotocopia de la orden de compra y factura. - Traslada factura original y copia al Jefe de Tesorería.</p>
	27	<p>Recibe factura original y copia sellada de almacén.</p>
	28	<p>Entrega cheque u exención del IVA, copia cuatro de la orden de compra.</p>
	29	<p>Distribuye documentos: - Factura original al encargado de inventario. - Archiva copia sellada de la factura.</p>




**FORMULARIOS
UTILIZADOS EN LOS PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS DEL
ÁREA DE TESORERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**


Número y/o clasificación	Nombre del Formulario
1. Formulario 101 C	Recibo 101 C, recepción de ingresos
2. Formulario 104 C	Forma 104 C, recepción de ingresos
3. Formulario SGI – 01	Arqueo y corte de caja
4. Formulario SGI – 02	Informe diario de ingresos
5. Formulario SGI – 03	Reporte general de ingresos
6. Formulario SGI – 04	Control de Formas utilizada de ingreso
7. Formulario SIS – 07	Formato de nómina mensual
8. Formulario SIS – 11	Orden de reposición de cheques anulados
9. Formulario SIS – 12	Orden de reposición de cheques
10. Formulario SIS – 13	Liquidación de nómina de sueldos
11. Formulario SIC – 01	Solicitud de Compra
12. Formulario SIC – 02	Invitación a casas proveedoras
13. Formulario SIC – 03	Solicitud de cotización de precios
14. Formulario SIC – 04	Control de entrega de solicitud de cotización de precios
15. Formulario SIC – 05	Acta de recepción y apertura de plicas
16. Formulario SIC – 06	Acta de calificación y adjudicación
17. Formulario SIC – 07	Orden de compra

FORMULARIO 101 - C RECEPCIÓN DE INGRESOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



RECIBO 101-C-CCC
No. 151543



MIT: 15222-71 - 100,000 - 97/2005 - DEL No. 100,001 AL No. 200,000 SERIE

www.FormulariosBancarios.com

DEPENDENCIA:
RECIBI DE:
CARNÉ O REGISTRO DE PERSONAL:

FECHA:

CONCEPTO	VALOR
TOTAL EN LETRAS:	TOTAL

FORMULARIO RECIBO DE INGRESOS DEL CUERPO FACULTATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. SE CANCELA EN EL MOMENTO DE LA EMISIÓN DEL RECIBO. EL VALOR DEBIDO DEBE SER PAGADO EN EL MOMENTO DE LA EMISIÓN DEL RECIBO. EL VALOR DEBIDO DEBE SER PAGADO EN EL MOMENTO DE LA EMISIÓN DEL RECIBO. EL VALOR DEBIDO DEBE SER PAGADO EN EL MOMENTO DE LA EMISIÓN DEL RECIBO.

(f) _____ RECEPTOR (sello)

ORIGINAL ENTERANTE

(f) _____ RECEPTOR (sello)

FORMULARIO RECIBO DE INGRESOS DEL CUERPO FACULTATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. SE CANCELA EN EL MOMENTO DE LA EMISIÓN DEL RECIBO. EL VALOR DEBIDO DEBE SER PAGADO EN EL MOMENTO DE LA EMISIÓN DEL RECIBO. EL VALOR DEBIDO DEBE SER PAGADO EN EL MOMENTO DE LA EMISIÓN DEL RECIBO. EL VALOR DEBIDO DEBE SER PAGADO EN EL MOMENTO DE LA EMISIÓN DEL RECIBO.

(f) _____ RECEPTOR (sello)

5034807 3 50000 400000 81

FORMULARIO 104 - C RECEPCIÓN DE INGRESOS

FORMA 104-C
ESCALONADO

SERIE "C"



RECIBO
Para el
Enterante

No. 404490

Universidad de San Carlos de Guatemala

INGRESO A INSTALACIONES DEPORTIVAS, ACTOS
CULTURALES, MULTAS DE BIBLIOTECA, FOTOCOPIAS
CERTIFICACIONES Y OTROS SERVICIOS

_____ día _____ mes _____ año

Dependencia: _____

Recibida la suma expresada en números en la línea de corte de la escala de valores, de la izquierda de este codo (complementos), por concepto de:

AUTORIZADO POR LA CONTRALORIA GENERAL DE CUENTAS SEGUN RESOLUCION No. 8h./1174
Clas.: 2990-35-D-18-87 DE FECHA 29-02-1988
FORMULARIOS ESTANDAR, S. A. 1a. CALLE 35-38, ZONA 11 - P.B.O. 2423-8800 - FAX: 2428-4818 INT. 153223-7 - FORMA 104-C SERIE
"C" - 200.000 - 07/2005 DEL No. C-236,001 AL No. C-436,000 ENVIO FISCAL 4-A1-CCC 3183 DE FECHA 27-07-2005 CORRELATIVO
No. 01-2005 DE FECHA 18-07-2005 DATOS ADICIONALES LIBRO C1 FOLIO 53 CUENTADANCIA No. U1-1.

(Sello)

Firma del Receptor

NOTA: Para entrada a eventos deportivos o culturales no es necesario poner concepto ni firma del receptor, solamente la fecha.

Q.0.05	Cinco Centavos	
Q.0.10	Diez Centavos	Q.0.05
Q.0.15	Quince Centavos	Q.0.10
Q.0.25	Veinticinco Centavos	Q.0.15
Q.0.50	Cincuenta Centavos	Q.0.25
Q.0.75	Setenta y Cinco Centavos	Q.0.50
Q.1.00	Un Quetzal	Q.0.75
Q.1.25	Un Quetzal con Veinticinco Centavos	Q.1.00
Q.1.50	Un Quetzal con Cincuenta Centavos	Q.1.25
Q.1.75	Un Quetzal con Setenta y Cinco Centavos	Q.1.50
Q.2.00	Dos Quetzales	Q.1.75
Q.2.25	Dos Quetzales con Veinticinco Centavos	Q.2.00
Q.2.50	Dos Quetzales con Cincuenta Centavos	Q.2.25
Q.2.75	Dos Quetzales con Setenta y Cinco Centavos	Q.2.50
Q.3.00	Tres Quetzales	Q.2.75
Q.3.25	Tres Quetzales con Veinticinco Centavos	Q.3.00
Q.3.50	Tres Quetzales con Cincuenta Centavos	Q.3.25
Q.3.75	Tres Quetzales con Setenta y Cinco Centavos	Q.3.50
Q.4.00	Cuatro Quetzales	Q.3.75
Q.4.25	Cuatro Quetzales con Veinticinco Centavos	Q.4.00
Q.4.50	Cuatro Quetzales con Cincuenta Centavos	Q.4.25
Q.5.00	Cinco Quetzales	Q.4.50
Q.6.00	Ses Quetzales	Q.5.00
		Q.6.00

Complementos

FORMA 104-C
ESCALONADO

SERIE "C"



CODO
Para
rendir cuentas

No. 404490

Universidad de San Carlos de Guatemala

INGRESO A INSTALACIONES DEPORTIVAS, ACTOS
CULTURALES, MULTAS DE BIBLIOTECA, FOTOCOPIAS
CERTIFICACIONES Y OTROS SERVICIOS

_____ día _____ mes _____ año

Dependencia: _____

Recibida la suma expresada en números en la línea de corte de la escala de valores, de la derecha de este codo (complementos), por concepto de:

AUTORIZADO POR LA CONTRALORIA GENERAL DE CUENTAS SEGUN RESOLUCION No. 8h./1174
Clas.: 2990-35-D-18-87 DE FECHA 29-02-1988
FORMULARIOS ESTANDAR, S. A. 1a. CALLE 35-38, ZONA 11 - P.B.O. 2423-8800 - FAX: 2428-4818 INT. 153223-7 - FORMA 104-C SERIE
"C" - 200.000 - 07/2005 DEL No. C-236,001 AL No. C-436,000 ENVIO FISCAL 4-A1-CCC 3183 DE FECHA 27-07-2005 CORRELATIVO
No. 01-2005 DE FECHA 18-07-2005 DATOS ADICIONALES LIBRO C1 FOLIO 53 CUENTADANCIA No. U1-1.

Firma del Receptor

Nulo para el público

www.FormularioStandard.com



5065507

U-0120

4012511

01



ARQUEO Y CORTE DE CAJA

Dependencia: _____

Fecha: _____

ARQUEO DE VALORES			
CANTIDAD PARCIAL			
I BILLETES			
	Q.	100.00 ____ X	Q.
	Q.	50.00 ____ X	Q.
	Q.	20.00 ____ X	Q.
	Q.	10.00 ____ X	Q.
	Q.	5.00 ____ X	Q.
			Q.
II MONEDAS			
	Q.	1.00 ____ X	Q.
	Q.	0.50 ____ X	Q.
	Q.	0.25 ____ X	Q.
	Q.	0.10 ____ X	Q.
	Q.	0.05 ____ X	Q.
	Q.	0.01 ____ X	Q.
			Q.
Total Efectivo			Q.
III DOCUMENTOS			
		Cheques Entidades Públicas	Q.
		Cheques Certificados	Q.
		Cheques Personales Empleados USAC	Q.
		Boletas de depósitos en poder de unidad móvil	Q.
			Q.
		TOTAL EFECTIVO MAS DOCUMENTOS	Q.

CORTE DE CAJA

Saldo Inicial (saldo en caja según reporte de ingresos día anterior)	Q.
(+) Ingresos del día (percibidos en tesorería, no depositados aún)	Q.
(-) Depósitos efectuados durante el día (por saldo día anterior)	Q.
Saldo al final del día	Q.

(F) _____

Tesorero

(F) _____

Elaborado Por



INFORME DIARIO DE INGRESOS

UNIDAD EJECUTORA: _____

Fecha: _____ No. _____

Por los ingresos percibidos en el día (en Tesorería y en el Sistema Bancario)		CARGOS	ABONOS
1.1.01.0.	Caja (ingresos del día no depositados aún)		
1.1.05	Banco Cta. #		
1.1.05	Banco Cta. #		
1.1.05	Banco Cta. #		
1.1.05	Banco Cta. #		
SUMA CARGOS Y ABONOS		Q.	

Por depósitos efectuados (sólo por saldo en caja del día anterior).		CARGOS	ABONOS
1.1.05	Banco Cta. #		
1.1.05	Banco Cta. #		
1.1.05	Banco Cta. #		
1.1.05	Banco Cta. #		
a 1.1.01.0	Caja (por saldo del día anterior)		
SUMA CARGOS Y ABONOS		Q.	

Movimiento de Caja:	VALOR
Saldo inicial en caja (saldo en caja, según reporte del día anterior)	
(+) Ingresos del día (percibidos en Tesorería, no depositados aún)	
(-) Depósitos efectuados (por saldo del día anterior)	
Saldo actual, según arqueo de caja (saldo para día siguiente)	Q.

MOVIMIENTO DE FORMULARIOS

Tipo de Formulario	EXISTENCIA DIA ANTERIOR		UTILIZADOS ESTE DIA		EXISTENCIA ACTUAL	
	Cantidad	Del No. al No.	Cantidad	Del No. al No.	Cantidad	Del No. al No.
101 C						
TOTALES						

Se solicita al Departamento de Caja la Siguiete transferencia Bancaria o Traslado de fondos:

De la cuenta Bancaria No.	Valor Q.	A la (s) cuenta (s) Bancaria (s) No. (s)	Valor Q.

Obserservaciones:

Elaborado Por:	Vo. Bo.	REVISADO	
f. _____ Nombre y cargo	f. _____ Tesorero (nombre)	f. _____ Depto. De Caja	f. _____ Depto. Contabilidad



REPORTE GENERAL DE INGRESOS

Fecha: _____

No. _____

DEPENDENCIA	COD	SALDO ANTERIOR	INGRESOS	BANCO Cta. #	BANCO Cta. #	OTROS	SALDO ACTUAL
OF. CENTRALES							
AGRONOMÍA							
ARQUITECTURA							
DERECHO							
ECONÓMICAS							
FARMACIA							
CECON							
EDC							
HUMANIDADES							
INGENIERÍA							
CTRO INV. ING.							
MEDICINA							
ODONTOLOGÍA							
VETERINARIA							
CUNOC							
HISTORIA							
PSICOLOGÍA							
CUNOR							
CEUR							
CC. COMUNICACIÓN							
CC. POLÍTICA							
B. ESTUDIANTIL							
DDA							
IIES							
CUNORI							
CUNOROC							
CEMA							
FA BULBUXYA							
SABANA GRANDE							
F SAN JULIÁN							
D G EXTENSIÓN							
EDITORIAL							
DEPORTES U							
DEPORTES A							
CALUSAC							
CTRO CULTURAL							
MUSAC							
CUNSUR							
CUNSURORI							
LIBRERÍA U							
F MEDIO MONTE							
BIBLIOTECA							
EFPEM							
CUNSUROC							
FARMACIA U							
DIGI							
CUSAM							
CEDEP							
TRABAJO SOCIAL							
TOTALES		Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.
SALDO ANTERIOR							
INGRESOS							
CUENTA #							Q.



No. _____

SOLICITUD DE REPOSICIÓN DE CHEQUES EXTRAVIADOS O REVOCADOS *

A. _____ División de Administración de Personal
 (Profesional de Recursos Humanos)

DE: _____ Dependencia Solicitante:
 (Tesorero o quien haga sus funciones)

Sírvase tomar nota que en la nómina: _____ correspondiente al mes de: _____
 del año _____ se extraviaron o revocaron los siguientes cheques, de los cuales solicito su reposición, con base en:

		1	2	3
Cheque Extrav. O Revocado	No. Cheque			
	Motivo de la Reposición			

Datos del Cheque a Reponer	Partida			
	Reg. Personal			
	Apellidos y Nombres			
	Líquido			

Tesorero o quien hace sus veces	Caja Central	Visa Auditoria Interna	Producción 1/4 Prof. de RR HH 2/4 Grabador de Datos 3/4 Depto. de Auditoria 4/4 Tesorero
Anexo: _____ Cheques Extraviados o Revocados Nombre: _____ Fecha: _____ Firma y Sello	Nombre: _____ Fecha: _____ Firma y Sello	Nombre: _____ Fecha: _____ Firma y Sello	
Profesional de Recursos Humanos	Grabador de Datos	Coordinador de Sueldos	
Nombre: _____ Fecha: _____ Firma y Sello	Nombre: _____ Fecha: _____ Firma y Sello	Nombre: _____ Fecha: _____ Firma y Sello	

* A este formulario debe acompañar: Cheque anulado, si se trata de Cheque Revocado, notas de: Banco y Caja Central.



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
SISTEMA INTEGRADO DE SALARIOS**

FORM SIS-13

Página No. _____

LIQUIDACIÓN DE NOMINA DE SUELDOS

UNIDAD EJECUTORA: _____

CÓDIGO: _____

TIPO DE NOMINA: NORMAL COMPLEMENTO OTROS

DEL MES DE: _____

FOLIOS FORM SIS-07 DEL No. : _____ AL No. _____

FORMA DE PAGO: CHEQUE: ACREDITAMIENTO: BANCO: _____

DOCUMENTOS DEL: _____ AL: _____

CONCEPTOS		CANTIDAD	VALOR NOMINAL	VALOR LIQUIDO
TOTAL DOCUMENTOS EMITIDOS:				
(-) DOCUMENTOS ANULADOS (Detallados abajo)				
TOTAL DOCUMENTOS PAGADOS:				

DETALLE DE PAGOS ANULADOS						
No. ORD.	No. DOCUMENTO	VALOR NOMINAL Q.	VALOR LIQUIDO Q.	DOCUMENTO EMITIDO A FAVOR DE: No. REGPER	APELLIDOS Y NOMBRES	MOTIVO ANULACIÓN *
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
TOTAL						

Firma y Sello Agente de Tesorería	Firma y Sello Jefe de la Unidad Ejecutora	Firma y Sello Audito
--	--	-----------------------------

*1= Cheques anulados por la Comisión Facsímil, con reposición automática ó Inconsistencia en Acreditamiento con reposición
 2= Cheques anulados por Agencias de Tesorería, con orden de reposición ó Acreditamiento Bloqueado con reposición
 3= Cheques anulados por Agencias de Tesorería, por falta de cobro, Acreditamiento bloqueado sin reposición (pago no procede)
 4= Otro motivo, especificar



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Sistema Integrado de Salarios
Departamento de Auditoria Interna

**INFORME AUDITORIA DE SUELDOS
NOMBRAMIENTOS Y CONTRATOS**

FECHA: _____

DEPENDENCIA: _____

A: _____

Después de haber efectuado la revisión de:

Nómina Normal Complemento Recibo (s)

Contratos Nombramientos Otros Correspondiente (s) al mes de _____ del año _____

No. Orden	ESPECIFICACIONES DEL DOCUMENTO						MOTIVO DEL REPARO
	No. Cheque	Registro de Personal	Apellidos y Nombres	Partida Presupuestaria	Plaza	SIS- 03	

Elaborado Por: _____

AUDITOR

Vo. Bo. _____

COORDINADOR



SISTEMA INTEGRADO DE COMPRAS

No.: _____

SOLICITUD DE COMPRAS

Fecha: _____

UNIDAD EJECUTORA: _____

SUBPROGRAMA: _____ CÓDIGO: _____

Atentamente se solicita comprar lo siguiente:

Cantidad	Descripción del bien y/o servicio	Unidad de medida	Valor en Q.		Renglón del Gasto
			Unitario	Total	

Lo cual será utilizado para:

Solicitante:

Nombre Firma

Agente de Tesorería

Firma y sello

Vo.Bo.

**Personal asesor en informática
(Sólo si se trata de equipo de cómputo)**

Vo.Bo.

Nombre y firma de la Autoridad Competente



Form. SIC - 02

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
SISTEMA INTEGRADO DE COMPRAS

INVITACIÓN A CASAS PROVEEDORAS

Solicitud de compra No. _____ Fecha: _____

	<u>Nombre del Proveedor:</u>	<u>Dirección:</u>	<u>Teléfono:</u>
1.	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____
5.	_____	_____	_____
6.	_____	_____	_____
7.	_____	_____	_____
8.	_____	_____	_____
9.	_____	_____	_____
10.	_____	_____	_____

Firma: Autoridad Competente, Secretario Adjunto o
Jefe del Departamento de Proveeduría



Fecha: _____

SOLICITUD DE COTIZACIÓN DE PRECIOS

UNIDAD EJECUTORA: _____
 SOLICITUD DE COMPRA No. _____ PROVEEDOR: _____

AGRADECEMOS A USTED COTIZAR EN SOBRE CERRADO LO SIGUIENTE:

No. De Orden	Cantidad	DESCRIPCIÓN DEL BIEN Y / O	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO EN Q.	
				UNITARIO	TOTAL
_____ Firma y Sello del Solicitante				Sub total	
				Descuento	
				Neto a pagar	

Fecha de Entrega: _____ Forma de Entrega y Pago: _____ <p style="text-align: center;">Guatemala, _____ de _____ de _____</p> <p style="text-align: center;"> _____ Nombre </p>	Vigencia de Oferta: _____ <p style="text-align: center;"> _____ Firma del representante legal o propietario. </p>
--	--

Observaciones:

1. Si no llena los artículos solicitados, le rogamos indicarlo y devolver el formulario.
2. Si ofrece descuentos, anotarlos en esta solicitud.
3. Indicar unidad de medida: ciento, docena, gruesa, pieza, caja, etc.
4. La oferta debe presentarse a precio CIF (libre de impuestos de importación si se trata de vehículos o equipos a importar).
5. Adjuntar la siguiente documentación:
 - Declaración Jurada según Arto.26 y 80 del Deccto. 57-92 Congreso de la República, Ley de contrataciones del Estado.
 - Fotocopia legalizada de Patente de Comercio.
 - Fotocopia de la última declaración del IVA.
 - Declaración Jurada de no ser deudor moroso del Estado.
 - Acta autenticada del nombramiento del representante legal.
 - Fotocopia cédula representante legal o propietario.
 - Copia de constancia inscripción al régimen dula.
 - Fianza de sostenimiento de oferta.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
SISTEMA INTEGRADO DE COMPRAS

Form. SIC-04

No. de solicitud de cotización: _____

CONTROL DE ENTREGA DE SOLICITUD DE COTIZACIÓN DE PRECIOS

Fecha: _____

PROVEEDOR	FECHA DE RECEPCIÓN	FIRMA DE QUIEN RECIBE	FECHA DE DEVOLUCIÓN DE LA OFERTA	FIRMA DEL TESORERO	OBSERVACIONES

Firma y Nombre del Cotizador

Firma Tesorero o Jefe de Proveduría



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 SISTEMA INTEGRADO DE COMPRAS
 JUNTA DE COTIZACIÓN

Form. SIC-05

Acta de Reopción
 Apertura de Plicas No. _____

 Unidad Ejecutora o Dependencia

En la ciudad de Guatemala, siendo las _____ horas del día _____ del mes de _____ del año _____ en el local que ocupa _____ de la _____ de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se reunieron los miembros de la Junta de Cotización, señores:

Nombrados por el Rector de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en Acuerdo de Rectoría No. _____ de fecha _____ para proceder al acto de apertura de plicas por la compra de: _____.

Habiendo procedido de la manera siguiente:

PRIMERO: se efectuó la apertura de plicas, las cuales corresponden a las cotizaciones presentadas por las casas comerciales siguientes:

- 1.
- 2.
- 3.

SEGUNDO: No habiendo más que hacer constar, se dio por terminada la reunión en el mismo lugar y fecha indicados al principio de la presente Acta, siendo las _____ y firman de conformidad las personas que intervinieron.

 Firma y Nombre del Coordinador

 Firma y Nombre del Secretario

 Firma y Nombre del Vocal

Original: Expediente
 Duplicado: Departamento de Proveeduría
 Triplicado: Archivo Unidad Ejecutora.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 SISTEMA INTEGRADO DE COMPRAS
 JUNTA DE COTIZACIÓN

Form. SIC-06

Acta de Calificación
 Y adjudicación No. _____

 Unidad Ejecutora o Dependencia

En la ciudad de Guatemala, siendo las _____ horas del día _____ del mes de _____ del año _____ en el local que ocupa _____ de la _____ de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se reunieron los miembros de la Junta de Cotización, señores:

Nombrados por el Rector de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en Acuerdo de Rectoría No. _____ de fecha _____ para proceder al acto de apertura de plicas por la compra de: _____.

Habiendo procedido de la manera siguiente:

PRIMERO: Se tuvo a la vista, el Acta No. _____ de fecha _____ de recepción de plicas adjunta a las cotizaciones presentadas por las siguientes casas comerciales:

- 1.
- 2.
- 3.

SEGUNDO: No habiendo más que hacer constar, se dio por terminada la reunión en el mismo lugar y fecha indicados al principio de la presente Acta, siendo las _____ y firman de conformidad las personas que intervinieron.

 Firma y Nombre del Coordinador

 Firma y Nombre del Secretario

 Firma y Nombre del Vocal

Instrucciones:

Llenar los espacios con letras y números cuando corresponda
 Adjuntar la constancia del nombramiento de la Junta de Cotización.

Original: Expediente
 Duplicado: Departamento de Proveeduría
 Triplicado: Archivo Unidad Ejecutora.



Orden de Compra No. _____

No. de Emisión

Fecha:

Proveedor: _____ Nit: _____

Solicitud de Compra

 Fecha: _____

Acta de Recepción No. _____ Contrato Abierto No. _____
 Acta de Calificación No. _____ Otros: _____

Condiciones:
 De Entrega: _____
 De Pago: _____

Gestión de Compra y Solicitud de Fondos para su Pago

Cantidad	Descripción del Bien o Servicio	Unidad de Medida	Valores en Q.		* Renglón Presupuesto
			Unitario	Total	
Total a Pagar en Letras:		Subtotal - Iva Total a Pagar	Q. Q. Q.		
Elaborado Por : _____ Nombre y Firma		Se certifica que sí existe disponibilidad presupuestal en:			
Vo. Bo. _____ Auditor Responsable		Partida (s):		Valor (es) Q.	
		Fecha	Firma y Sello	Total Q. _____	
Uso del Departamento de Auditoria			Uso Departamento de Contabilidad para Registro Contable		
Pasa a Agente de Tesorería <input type="checkbox"/> Pasa a la Dirección de Asuntos Jurídicos <input type="checkbox"/> Pasa a Depto. De Proveeduría <input type="checkbox"/> Pasa a Depto. De Contabilidad <input type="checkbox"/> Para : _____ _____ Fecha: _____ (f) Auditor		Abono: _____ Q. _____ Fecha: _____ Cheque No. _____ (f) Analista Contable			

Aprobación de la adjudicación de la compra y autorización de la erogación

Cuando corresponda a un funcionario (persona Individual)

Fecha Nombre y Firma de Autoridad Competente

Cuando Corresponda a cuerpos colegiados

Aprobado en subinciso: _____

Acta No. _____ de fecha: _____

Por: _____

Juntas Directivas, Consejos Regionales,
Consejos Directivos, Consejo Superior Universitario

Fecha: (f) Secretario

LIQUIDACIÓN DE LA COMPRA

Se liquida esta Orden de Compra y los Fondos Autorizados para tal efecto se adjunta el expediente incluyendo la factura original No. _____.

Fecha Agente de Tesorería (f) Autoridad Responsable

Uso del Departamento de Auditoria

Fecha (f) Personal Designado

CONTROL DE ENTREGA Y RECEPCIÓN DE EXPEDIENTE

* Renglón presupuestal

Instrucciones:

1. Los sellos de recepción deberán colocarse horizontalmente de izquierda a derecha en orden cronológico según su paso por las Unidades.
2. Sellar en primer lugar el original (si aún está en el expediente) luego sellar la copia que formará parte del expediente y por último sellar la copia de la Unidad que está entregando.
3. La presente Orden de Compra caduca automáticamente si no se cumple con los términos y condiciones contenidos en la misma.

ANEXO III G L O S A R I O

Atribuciones	Son los deberes y obligaciones que deben ser realizadas por la persona que desempeña determinado puesto de trabajo, según sus especificaciones.
Autoridad	Investidura de mando o derecho que tiene un puesto por el nivel jerárquico a exigir el cumplimiento responsable de las atribuciones que han sido asignadas a sus subalternos.
Descripción de procedimiento	Narración ordenada cronológica y secuencialmente, de todas las operaciones de los puestos de trabajo que competen ejecutarse y cómo deben de ser ejecutadas.
Descripción de puestos de trabajo	Explicación detallada de la identificación, naturaleza, atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad, responsabilidades y requisitos mínimos exigidos a cada uno de los empleados según sus respectivos puestos de trabajo.
Especificación del puesto	Enunciación de las cualidades y caracteres de un ente indicado en forma clara y concisa.
Flujograma	Esquema, dibujo o diseño de los pasos o actividades que se realizan en un procedimiento o en alguna parte de él. Presenta la secuencia o recorrido y da énfasis en el destino de las formas o formularios utilizados. Contiene una simbología generalmente sencilla, clara y lógica, para mostrar las operaciones y relaciones que deben ser ejecutadas.
Formulas o formularios	Documentos impresos que se utilizan dentro de un procedimiento, como medios de autorizar, conservar y/o registrar una acción determinada.
Funciones	Actividades principales o sobresalientes de determinado departamento o área.

Manual	Documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.
Manual de Normas y procedimientos	Instrumento administrativo de carácter informativo en el que se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una unidad administrativa o de una empresa en su conjunto, normalizando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades.
Manual de Organización	Instrumento que contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, funciones, estructura y atribuciones; tanto de la organización global como de sus unidades administrativas y puestos de trabajo que lo conforman.
Naturaleza	Conjunto de actos o acciones ejecutadas en forma sincronizada y ubicación temporal especial definida, para conseguir alcanzar el fin o propósito programado.
Normas de procedimiento	Descripción de todas las disposiciones de carácter específico y explicativo, que aseguran una conducta o comportamiento uniforme, de las personas que participan en un procedimiento y que dichas situaciones las deben observar al momento de estar actuando.
Operación	Es sinónimo de acción, se considera la división mínima del trabajo administrativo, llegando hasta el grado de detalle.
Pasos	Secuencia de acciones u operaciones identificadas con un numeral en orden ascendente.
Puesto	Conjunto de deberes y responsabilidades asignadas por autoridad competente, que requieren el empleo de una persona durante una jornada completa o parcial de trabajo.

ANEXO IV
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL ÁREA DE TESORERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son para el individuo, el jefe, la organización y la comunidad.

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite medir el comportamiento y rendimiento de las personas que desempeña diferentes cargos y funciones dentro de una organización para lograr la eficiencia y eficacia, es necesario considerar los modelos de evaluación que se describen a continuación.

La calificación para determinar el desempeño, se evaluara con relación a los factores que aparecen en cada cuadro, eligiendo la puntuación adecuada del numeral, la cual se escribirá en la columna en blanco y para la integración final de los resultados será la acumulación o suma de los puntos totales de cada evaluación, el mismo tendrá un rango según la escala siguiente:

Sobresaliente	Muy Bueno	Bueno	Necesita Mejorar	No Satisfactorio
91 -100	81 -90	61 -90	31 – 60	01 -30

Excelente	Bueno	Regular	Malo
76 -100	51 – 75	26 -50	01- 25

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
(Del Secretario Adjunto al Jefe de Tesorería)

Puesto que evaluara: _____

Unidad Ejecutora: _____ Fecha: _____

Puesto de quien realizara la evaluación: _____

INSTRUCCIONES. Cada factor se divide en un número de grados de aplicación. Considere cada uno de ellos por separado y asigne sólo un grado a cada factor. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

Factores de Evaluación	Puntuación						Puntos			
	1	20	1	20	1	20		1	20	
1. Producción. Evalúe la producción del trabajo o la cantidad de servicios hechos de acuerdo con la naturaleza y con las condiciones del puesto.	Producción inadecuada		Producción apenas aceptable		Su producción satisface, pero no tiene nada de especial		Mantiene siempre una buena producción.		Siempre da cuenta de un volumen de servicio realmente inusual.	
2. Calidad. Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracteriza la atención del Jefe de Tesorería.	Comete bastantes errores y en la atención demuestra desinterés y descuido		Siempre satisface, aunque a veces deja que desear.		Siempre trabaja con cuidado		Siempre hace bien su trabajo		Su trabajo demuestra siempre un cuidado excepcional	
3. Responsabilidad. Evalúe cómo el Jefe de Tesorería se dedica al trabajo y efectúa el servicio siempre dentro del plazo estipulado. Considere cuánta intervención se necesita para conseguir los resultados deseados.	Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente		No siempre produce los resultados deseados, sin intervención		Puede confiarse en él si se ejerce una intervención normal.		Se dedica apropiadamente, y es suficiente una breve instrucción		No requiere vigilancia, merece la máxima confianza.	
4. Cooperación y actitud Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros y la manera como acata órdenes.	Siempre está poco dispuesto a cooperar y muestra falta de educación		A veces es difícil de tratar, carece de entusiasmo.		Por lo general cumple con buena voluntad lo que se le encarga.		Está dispuesto siempre a colaborar y a ayudar a los demás.		Colabora al máximo, se esfuerza por ayudar a los demás.	

Factores de Evaluación	Puntuación					Puntos
	1 → 20	1 → 20	1 → 20	1 → 20	1 → 20	
5. Iniciativa. Tome en consideración la sensatez de las decisiones del Jefe de Tesorería cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.	Siempre toma decisiones incorrectas	Con frecuencia se equivoca y hay que darle instrucción detallada	Demuestra razonable sensatez en situaciones normales	Resuelve los problemas con un alto grado de sensatez	Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones, se puede confiar en sus decisiones	
6. Presentación personal. Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del Jefe de Tesorería, su manera de vestir y de actuar ante los demás	Negligente y muy descuidado	A veces descuida su apariencia	A menudo está bien presentable	Es cuidadoso o en su manera de vestir	Es sumamente cuidadoso y presentable	
TOTAL DE PUNTOS						

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
(Del Jefe de Tesorería a su Personal)

Puesto que evaluara: _____

Unidad Ejecutora: _____ Fecha: _____

Puesto de quien realizara la evaluación: _____

INSTRUCCIONES. Cada factor se divide en un número de grados de aplicación. Considere cada uno de ellos por separado y asigne sólo un grado a cada factor. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

Factores de Evaluación	Puntuación										Puntos
	1	20	1	20	1	20	1	20	1	20	
1. Calidad. Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan su trabajo.	Comete demasiados errores y su trabajo demuestra desinterés y descuido		Siempre satisface, aunque a veces deja que desea.		Siempre trabaja con cuidado		Siempre hace bien su trabajo.		Su trabajo demuestra siempre un cuidado especial.		
2. Responsabilidad. Evalúe cómo se dedica al trabajo y efectúa el mismo siempre dentro del plazo estipulado. Concederé cuanta intervención se necesita para conseguir los resultados deseados.	Es imposible confiar en su trabajo, por lo cual requiere vigilancia permanente		No siempre produce los resultados deseados, sin mucha vigilancia.		Puede confiarse en él si se ejerce una vigilancia normal.		Se dedica apropiadamente y es suficiente una breve instrucción.		No se requiere vigilancia, merece la máxima confianza.		
3. Cooperación. Mida la intención de cooperar y la ayuda que presta a los demás.	Siempre está poco dispuesto a cooperar y muestra falta de educación.		A veces es difícil de tratar, carece de entusiasmo .		Por lo general cumple con buena voluntad lo que se le solicita, es satisfactorio su trabajo.		Está dispuesto siempre a colaborar y a ayudar a los usuarios del servicio.		Colabora al máximo, se esfuerza por ayudar a los usuarios del servicio.		
4. Buen sentido e Iniciativa Tome en consideración la sensatez de las decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.	Siempre toma decisiones incorrectas.		Con frecuencia se equivoca y hay que darle siempre instrucción detallada.		Demuestra razonable sensatez en situaciones normales.		Resuelve los problemas siempre con un alto grado de sensatez.		Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones, se puede confiar en sus decisiones.		

Factores de Evaluación	Puntuación					Puntos
	1 → 20	1 → 20	1 → 20	1 → 20	1 → 20	
5. Ética. Realiza su trabajo en un nivel de moral elevado. Evita cualquier situación que pueda colocar a la unidad o a él en una situación embarazosa.	Es imposible confiar en él.	Puede colocar a la unidad o a él en una situación incómoda.	Puede confiarse en él plenamente	Evita cualquier situación incorrecta.	Merece la máxima confianza en lo que realiza	
TOTAL DE PUNTOS						

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
(De los empleados al Jefe de Tesorería)

Puesto que evaluara: _____

Unidad Ejecutora: _____ Fecha: _____

Puesto de la persona que realizara la evaluación: _____

INSTRUCCIONES. Cada factor se divide en un número de grados de aplicación. Considere cada uno de ellos por separado y asigne sólo un grado a cada factor. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

Factores de Evaluación	Puntuación				Puntos
	Malo 1 → 25	Regular 1 → 25	Bueno 1 → 25	Excelente 1 → 25	
<p>1. Memoria. El recuerdo sobre los incidentes, los nombres y los rostros es adecuado para la labor que realiza. Recuerda fácilmente los asuntos en los que ha trabajado, los suficientes para satisfacer los requisitos razonables.</p>					
<p>2. Flexibilidad. Se ajusta sin dificultad a los cambios frecuentes. Pasa de una transacción a otra completamente diferente en muchas ocasiones a lo largo del día. Acepta las interrupciones constantes de las llamadas telefónicas y puede reanudar sin alterarse la entrevista previamente interrumpida.</p>					
<p>3. Captación de las situaciones. Capta las situaciones rápidamente. Recibe muchas llamadas y efectúa entrevistas en las que tiene que tomar una acción. Puede resumir rápidamente los hechos y está en condiciones de tomar una decisión o de saber dónde puede obtenerse más información para llegar a la decisión.</p>					

Factores de Evaluación	Puntuación				Puntos
	Malo 1 → 25	Regular 1 → 25	Bueno 1 → 25	Excelente 1 → 25	
<p>4. Ética. Realiza sus tratos de negocios en un nivel moral elevado. Evita cualquier situación que pueda colocar a la unidad o a él en una situación embarazosa u obligatoria. Esto se aplica tanto a las transacciones de compras como a las funciones sociales de los proveedores.</p>					
<p>5. Evalúa. Reconoce la importancia relativa de los problemas y los pone en su propia perspectiva. No pierde tiempo trabajando en detalles en menoscabo de otros asuntos más importantes.</p>					
<p>6. Es Innovador. Está constantemente al tanto de las nuevas ideas y de los nuevos productos. A fin de estar informado de las condiciones cambiantes, lee y se informa técnicamente sobre las compras, comprueba los consejos y las recomendaciones de los proveedores, etcétera.</p>					
<p>7. Reconoce los problemas. Se da cuenta de los problemas de las personas con quien trabaja. Los maneja en tal forma que todo aquél que le expone su problema queda con el sentimiento de que será atendido con gusto. El comprador se pone fácilmente en el lugar de los demás.</p>					
TOTAL DE PUNTOS					

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
(De los estudiantes al personal de Tesorería)

Puesto que evaluara: _____

Unidad Ejecutora: _____ Fecha: _____

Puesto de quien realizara la evaluación: _____

INSTRUCCIONES. Cada factor se divide en un número de grados de aplicación. Considere cada uno de ellos por separado y asigne sólo un grado a cada factor. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

Factores de Evaluación	Puntuación					Puntos
	1	2	3	4	5	
1. Calidad. Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracteriza el servicio.	Comete demasiados errores y el servicio que brinda es inadecuado	Siempre satisface, aunque a veces deja que desear	Siempre trabaja con cuidado	Siempre hace bien su trabajo	Su trabajo demuestra siempre un cuidado excepcional	
2. Responsabilidad. Evalúe cómo se dedica al trabajo y efectúa el servicio siempre dentro del plazo estipulado. Considere cuánta vigilancia se necesita para conseguir los resultados deseados.	Es imposible confiar en sus servicios por lo cual requiere de vigilancia constante.	No siempre produce los resultados deseados, sin que se le vigile.	Puede confiarse en él si se ejerce una vigilancia normal.	Se dedica apropiadamente y es suficiente una breve instrucción	No requiere vigilancia ya que merece la máxima confianza.	
3. Cooperación. Media la intención de cooperar, la ayuda que presta.	Siempre está poco dispuesto a cooperar y muestra falta de educación.	A veces es difícil de tratar, carece de entusiasmo	Por lo general cumple con buena voluntad lo que se le encarga.	Esta después siempre a colaborar y a ayudar a los usuarios del servicio	Colabora al máximo, se esfuerza por ayudar a los usuarios del servicio	
4. Iniciativa. Tome en consideración la sensatez de las decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.	Siempre toma decisiones incorrectas.	Con frecuencia se equivoca y hay que instruirlo detalladamente	Demuestra razonable sensatez ante los problemas	Resuelve los problemas con un alto grado de sensatez	Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones, se puede confiar en sus decisiones.	

Factores de Evaluación	Puntuación					Puntos
	1 → 20	1 → 20	1 → 20	1 → 20	1 → 20	
5. Ética. Realiza sus tratos de trabajo en un nivel moral elevado. Evita cualquier situación que pueda colocar a la unidad o a él en una situación embarazosa u obligatoria.	Es imposible confiar en él	Puede colocar a la unidad en una situación embarazosa	Puede confiarse en él plenamente	Evita cualquier situación embarazosa	Merece la máxima confianza en todo lo que hace	
6. Presentación personal. Considera la impresión causada a los demás por la presentación.	Negligente descuidado	A veces descuida su apariencia	A menudo está bien presentado	Es cuidadoso en su manera de vestir y de presentarse	Es bien cuidadoso y presentable	
TOTAL DE PUNTOS						