

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

**REDISEÑO ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EMISIÓN
MONETARIA DEL BANCO DE GUATEMALA**

TESIS:

Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas

POR

DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA

Previo a conferírsele el título de
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
En el grado académico de
LICENCIADA

Guatemala, Noviembre de 2009

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL 5	P.C. José Antonio Vielman

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS BÁSICAS

Área Matemática-Estadística:	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes.
Área Administración-Finanzas:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez.
Área Mercadotecnia-Operaciones:	Licda. Rosa Ebidalia Chavarría de Meléndez.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García.
SECRETARIO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez.
EXAMINADOR:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles.

Guatemala, 15 de mayo de 2009

Licenciado: José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho.

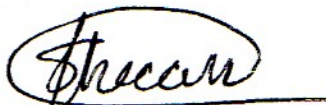
Señor Decano:

De conformidad con la designación de este decanato con fecha cuatro de marzo de 2008, precedí a asesorar a la estudiante **Débora Mabel Herrera Terraza** en la elaboración de la tesis titulada **REDISEÑO ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA DEL BANCO DE GUATEMALA.**

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Administrador de Empresas
Colegiado No.5, 098



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTICUATRO DE NOVIEMBRE DE DOS MIL NUEVE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.8, subinciso 6.8.1 del Acta 26-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 24 de noviembre de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 169-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 21 de septiembre de 2009 y el trabajo de Tesis denominado: "REDISEÑO ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA DEL BANCO DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES
DECANO



Semp

Imaid
REVISADO

ACTO QUE DEDICO

A DIOS:

Por ser quien ilumina y guía cada paso de mi vida
Infinitas gracias por tantas bendiciones recibidas.

A MI MADRE:

Magna Remedios Terraza de Herrera.

Gracias por decidir darme la vida, por todos los sacrificios que has tenido que pasar por hacer una profesional de mi y por el ejemplo que me has dado, te amo.

A MIS PADRE:

José Adán Herrera López (Q.E.P.D)

Dios no pudo dejar un mejor padre en la tierra para que me formara y aunque ya no estas aquí te doy gracias por tu amor, apoyo y sacrificios para que yo alcanzara este triunfo.

A MI ESPOSO:

Lopsany Alfonso Godínez Guerrero.

Por estar siempre a mi lado cuando más te necesito, por todo tu apoyo en aquellos interminables días de estudio, comprensión y por todo lo que me has enseñado y he vivido a tu lado.

A MI HERMANA:

Rita Magnolia García Terraza.

Por su apoyo y compartir momentos especiales de mi vida, te quiero mucho.

A MIS HIJOS:

José Alfonso, Javier Alejandro y Diego Andrés.

Por darle tanta alegría a mi vida, que este triunfo sea un ejemplo de superación personal en su vida.

- A MIS SOBRINITOS:** Jorge David y Wendoline Daniela, por todo el amor y ternura que me dan.
- A MIS TÍOS:** En especial a Aurelio Terraza, Marta Julia de Terraza y Sergio Recinos. Por todo el cariño y apoyo demostrado a lo largo de mi vida.
- A MIS SUEGROS:** Por los consejos y el apoyo que me dieron a lo largo del camino.
- A MI FAMILIA:** Por todo el apoyo recibido de cada uno de ustedes y por el amor que me demuestran siempre. En especial, a mi cuñada Wendoline Elia.
- A MIS AMIGOS:** Gracias por esos momentos especiales y por su apoyo. En especial a Iris Jeanneth y Brenda Caal.
- A MIS CATEDRÁTICOS:** En especial a Lic. Carlos Hernández, Licda. Edith Siekavizza, Lic. Araceli Pacheco, Lic. Lorena Hernández. Por sus conocimientos, apoyo y enseñanza.
- A:** Todas las personas que con su amor, amistad, cariño, trabajo, enseñanzas, consejos y ejemplos me motivaron a alcanzar este triunfo.
- A LA IEPC** Lugar en donde he aprendido los mejores estudios de mi vida.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas Escuela de administración de empresas Casa de estudios que me albergó durante mi carrera universitaria.
- AL BANCO DE GUATEMALA.**

ÍNDICE

Página

Introducción	i
--------------	---

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Administración	1
1.2	Proceso administrativo y sus fases	1
1.3	Planeación	2
1.3.1	Elementos de la planeación	2
1.4	Organización	3
1.4.1	Concepto de la organización	3
1.4.2	Elementos de la organización	4
1.5	Principios de la organización	5
1.5.1	De especialización	5
1.5.2	De la unidad de mando	5
1.5.3	Del equilibrio de autoridad – responsabilidad	5
1.5.4	Del equilibrio de dirección – control	6
1.5.5	De la definición de puestos	6
1.6	Tipos de organización	6
1.7	Estructura organizacional	6
1.7.1	Características de la estructura	7
1.8	Tipos de estructura organizacional	7
1.9	Diseño organizacional	8
1.9.1	Componentes del diseño organizacional	8
1.9.2	Enfoque del diseño organizacional	9
1.9.3	Aplicaciones del diseño organizacional	10
1.9.4	Aspectos del diseño organizacional	10

1.10	Coordinación	13
1.11	Sistema de organización	13
1.12	Centralización	14
1.13	Descentralización	14
1.14	Instrumentos de la organización	14
1.15	Diagnóstico administrativo	17
1.15.1	Características del diagnóstico	17
1.15.2	Análisis del diagnóstico	18
1.16	Reestructuración	19
1.17	Rediseño	19
1.18	Reorganización	20
1.19	Banco	20
1.19.1	Banca central	20
1.20	Numerario	21

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA DEL BANCO DE GUATEMALA

	Página	
2.1	Metodología a utilizar	22
2.2	Antecedentes del Banco de Guatemala	22
2.2.1	Fundación del Banco Central	23
2.2.2	La segunda época: Reforma Monetaria y Bancaria de 1946	24
2.2.3	Proceso de modernización del sistema financiero nacional	24
2.2.4	Marco legal	25
2.2.5	Misión del Banco de Guatemala	26
2.2.6	Objetivo fundamental del Banco de Guatemala	26
2.2.7	Funciones del Banco de Guatemala	26

2.2.8	Estructura administrativa del Banco de Guatemala	27
2.2.8.	Gerencia financiera	29
2.3	Diagnóstico administrativo, Departamento de Emisión Monetaria	32
2.3.1	Visión del departamento	32
2.3.2	Misión del departamento	33
2.3.3	Objetivos	34
2.3.4	Análisis estructural	34
2.3.5	Análisis funcional	41
2.3.6	Análisis procedimental	44
2.3.7	Análisis de facultades	45
2.3.8	Análisis de relaciones	47
2.3.9	Análisis organizacional y administrativo	50
2.4	Análisis y discusión de resultados	52

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA DEL BANCO DE GUATEMALA

	Página	
3.1	Descripción de la propuesta	53
3.1.1	Misión	53
3.1.2	Visión	53
3.1.3	Objetivos	54
3.2	Funciones propuestas del Departamento de Emisión Monetaria	55
3.3	Diseño organizacional	55
3.4	Descripción de la estructura organizacional	56

3.5	Componentes del diseño organizacional	56
3.6	Funciones propuestas para la unidad de análisis	60
3.7	Implementación de la propuesta	63
3.8	Control y seguimiento de la propuesta	66
	Conclusiones	67
	Recomendaciones	68
	Bibliografía	69

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Nombre de la Gráfica	Página
1	Organigrama general del banco de Guatemala	28
2	Conocimiento de la visión del departamento de Emisión Monetaria	32
3	Conocimiento de la misión del departamento de Emisión Monetaria	33
4	Conocimiento de los empleados de la forma en que se encuentra normada la estructura	35
5	Organigrama específico del departamento de Emisión Monetaria	36
6	Organigrama nominal actual del departamento de Emisión Monetaria	37
7	Organigrama nominal de la Sección de Emisión Monetaria	38
8	Organigrama nominal de la Sección de Tesorería y Operaciones con Bancos	39
9	Criterios de organización que se aplican en el departamento de Emisión Monetaria	40

10	Existencia de manuales administrativos en el departamento	42
11	Funciones de apoyo del departamento	43
12	Seguimiento del proceso	44
13	Forma en que se encuentran normadas las facultades	46
14	Forma que se asignan las instrucciones por parte de la dirección	47
15	Relaciones de trabajo	48
16	Comunicación con otros departamentos	49
17	Organigrama específico propuesto del departamento de Emisión Monetaria	56
18	Organigrama nominal propuesto del departamento de Emisión Monetaria	59

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Nombre del cuadro	Página
1	Presupuesto de la propuesta para la creación de la Unidad de Análisis	61
2	Plan de acción propuesto para el departamento de Emisión Monetaria	64

ÍNDICE DE ANEXOS

NO.	Nombre del anexo
1	Manual de organización propuesto
2	Manual de normas y procedimientos
3	Encuesta Gerente Financiero
4	Encuesta colaboradores

INTRODUCCIÓN

El Rediseño organizacional es muy importante para todas las instituciones tanto públicas y privadas del país, tiene como propósito fundamental cambiar o modificar la estructura existente que afectan el funcionamiento de las mismas.

Es importante hacer notar que como consecuencia de los problemas que afectan a muchas empresas o instituciones, estas han tomado la decisión de realizar una reducción de personal y redistribuir las tareas en los que quedan, lo cual provoca que el empleado realice sus actividades de manera inadecuada porque se siente desmotivado afectando su desempeño laboral.

El presente trabajo contiene una propuesta de un nuevo diseño organizacional del departamento de Emisión Monetaria del Banco de Guatemala, basada en la determinación de problemas organizacionales y dar una propuesta de solución a los mismos.

En el capítulo I, se expresan conceptos teóricos sobre el diagnóstico administrativo y su análisis. En el capítulo II se presenta la situación actual del departamento, donde se indica su visión, misión así como sus objetivos primordiales. En el capítulo III se realiza una propuesta de un nuevo diseño organizacional para el departamento y, actualización del manual de organización, lo que pretende ser de mucho beneficio para el departamento.

Finalmente, se han incluido las conclusiones y recomendaciones que se destacan como resultado de la investigación y que serán de mucha utilidad en la aplicación del nuevo diseño organizacional; de igual forma la bibliografía que sirvió de base para implementar el presente trabajo. Los anexos que forman parte de este documento en donde se incluyen, formularios de encuestas aplicadas al personal.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Administración

“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr objetivos.

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.” (2:8).

La administración es fundamental en cualquier grupo social, por medio de la misma se pueden aprovechar de mejor manera los recursos, alcanzar los objetivos, mejorar las relaciones humanas y la realización de las actividades de forma adecuada.

1.2 El proceso administrativo y sus fases

El proceso administrativo está conformado por cinco fases, las cuales deben actuar de forma conjunta para poder alcanzar los objetivos de la empresa. La planeación, la organización, la integración, dirección y control.

La coordinación de las fases del proceso administrativo, el cumplimiento de sus principios y la aplicación de sus elementos en cada una de ellas, es fundamental para el éxito de la gestión administrativa.

Para esta investigación se abordaron algunos aspectos de la fase de planeación y la fase de organización en conjunto. Debido a que por medio de las mismas se

conducirá al departamento de Emisión Monetaria de una manera más apropiada y oportuna.

1.3 Planeación

“La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden.” (2:320,321).

1.3.1 Elementos de la planeación

- **Misión**

“La meta general de la organización, basada en las premisas de la planeación, que justifica la existencia de una organización.” (2:119)

- **Objetivos**

“Resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras.”
(12:221)

“Son los fines hacia los cuales se encaminan las actividades” (8:79)

- **Presupuesto**

“El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado a que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolso de capital, utilización del trabajo o de horas máquina esperado” (1:48)

- **Normas**

“Conjunto de leyes socialmente supuestas y reconocidas para una mayoría de individuos y que orientan las acciones de estos”. (15)

- **Procedimientos**

“Método o trámite necesario para ejecutar alguna cosa”. (15)

En esta investigación solo se hizo énfasis en la misión, la visión los objetivos, presupuesto, normas y procedimientos debido a que son los elementos que se utilizaron para la realización del diagnóstico y la propuesta.

1.4 Organización

Para fines de la investigación, a continuación se describen los conceptos y elementos necesarios para caracterizar a la función de organización y de rediseño organizacional.

1.4.1 Concepto de organización

“Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. Debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de metas y la asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar estas tareas.” (7:35)

La organización define los sistemas que deben de prevalecer en una empresa o institución, los niveles de autoridad, tramos de control, funciones y atribuciones de acuerdo a las actividades realizadas en los puestos de trabajo.

1.4.2 Elementos de la organización

- **Función**

“Es el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.” (2:235)

- **Puestos o cargos**

“Conjunto de tareas laborales determinadas por el desarrollo de la técnica, tecnología y división del trabajo. Comprende la función laboral del trabajador y los límites de su competencia generalmente se utiliza la denominación de cargo para los técnicos y dirigentes.” (16)

“Área establecida para que el trabajador cumpla una determinada tarea dentro del proceso de trabajo estando dotado de los medios de trabajo necesarios para ejecutar una determinada tarea.” (15)

- **Jerarquizar**

“Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba abajo) a través de los distintos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un sólo superior inmediato. Esto permite ubicar las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de la autoridad.” (5:268)

La jerarquización es importante para que cada empleado conozca cuál es su grado de autoridad y responsabilidad así como quién es su superior inmediato para que pueda reportar sobre todas las actividades que realiza.

1.5 Principios de organización

Estos principios sirvieron de base para la elaboración del diagnóstico administrativo y ver si se cumplieron o no de manera adecuada con cada uno de ellos.

1.5.1 De especialización

“Cuanto más se divide el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza se obtiene.” (1:126)

El principio de especialización se refiere a la habilidad y exactitud que alcanzará una persona o grupo de personas, para realizar un determinado trabajo. Dado que éste ha sido dividido en distintas partes y cada una de estas partes encargadas a una persona o grupo, con capacidad específica para realizarlo.

1.5.2 De la unidad de mando

“Cada trabajador debe recibir órdenes de un sólo superior de manera preferente.” (1:126)

El principio de la unidad de mando regula la autoridad de la que cada trabajador depende y normaliza las dificultades que pudieran existir, cuando el empleado fuera subordinado inmediatamente por más de un jefe superior.

1.5.3 Del equilibrio de autoridad – responsabilidad

“Debe precisarse el grado de autoridad que le corresponde a cada puesto, estableciéndose al mismo tiempo la responsabilidad para desempeñarlo.” (1:127)

Este principio equilibra el nivel de autoridad o jerarquía de un puesto dentro de una organización, con la responsabilidad asignada al mismo; según las responsabilidades que conlleve un puesto de trabajo, así será el grado de autoridad que posea.

1.5.4 Del equilibrio de dirección – control.

Es preciso que cada uno de los puestos que tengan subordinados, no sólo desempeñe el rol de controlador sobre las acciones de los mismos, sino que además funja como director de las actividades que éstos desempeñan. Es importante que el control entonces sea un segundo paso a la dirección.

1.5.5 De la definición de puestos

Es necesario que cada puesto dentro de una organización se encuentre específicamente definido, con sus responsabilidades y autoridades, de tal forma que el empleado tenga parámetros establecidos y no afecte su desempeño en el puesto de trabajo.

También es importante la definición de cada uno de los puestos para evitar que exista la duplicidad o la omisión de funciones en cada uno de los puestos.

1.6 Tipos de organización

- **Formal**

“Es la estructura formal de puesto en una organización, que agrupa e identifica las tareas a desarrollar, delega la responsabilidad y autoridad adecuada, establece cadenas de mando y canales de comunicación apropiados, estructurados para el alcance de los objetivos y metas generales y particulares en la forma más eficiente.” (10)

1.7 Estructura organizacional

“La forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización, en cuanto a las relaciones entre los gerentes y empleados, entre los gerentes y gerentes y entre empresas y empresas.” (13:361)

La estructura organizacional consiste en un arreglo o disposición de recursos, que sirve como guía para organizar las actividades de una empresa como es la división, organización y coordinación de cada una de ellas, lo cual conlleva a cumplir funciones y alcanzar los objetivos.

1.7.1 Características de la estructura

a) Complejidad

“De acuerdo a la cantidad de niveles jerárquicos, unidades administrativas, u órganos administrativos.”(10)

b) Formalidad

“Por la normalización o reglamentación que posea, así como por los canales formales de comunicación que utiliza.”(10)

c) Centralización

“Definida por la forma de tomar decisiones en los distintos niveles jerárquicos.”(10)

1.8 Tipos de estructura organizacional

Esta puede ser:

a) Organización funcional

“Forma de departamentalización en la que las personas que se dedican a una actividad funcional, se agrupan en una unidad. Otra ventaja importante es que facilita mucho la supervisión, pues cada gerente debe ser experto en una gama limitada de habilidades.”(13:362)

1.9 Diseño organizacional

“El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno por el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior de su organización y hacia el exterior.” (13:355)

La estructura debe de ser elegida de forma adecuada por el gerente para desempeñar de manera eficiente todas las actividades.

1.9.1 Componentes del diseño organizacional

- **Dimensión de la estructura y sus categorías**

Sirve para determinar las categorías organizacionales (nivel estratégico, nivel táctico y técnico), y para definir la interacción entre ellas, quién se reporta con quién, la autoridad para tomar decisiones .Puede ser: vertical u horizontal.

a) Vertical

“Comprende la aplicación de unidad de mando, donde una persona debe reportarse a un solo superior.

- El intervalo de control, que describe el número de personas que un gerente puede supervisar de manera eficaz y eficiente.
- La responsabilidad-autoridad, indica la obligación de desarrollar una tarea, y los derechos inherentes de una posición supervisora para dar órdenes y esperar que se cumplan.
- La centralización-descentralización, describe el nivel de autoridad para toma de decisiones que se delegan a niveles inferiores.”(10)

b) Horizontal

“Incluye la división del trabajo, divide una tarea en serie de pasos realizados por diferentes empleados y la departamentalización que agrupa individuos en unidades separadas para facilitar el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.”(10)

- **Modelo de diseño y sus características**

a) La organización mecánica (burocracia)

“Estructura organizacional que se caracteriza por alta especialización, departamentalización extensiva, escasa amplitud de control, alta formalización, una red de información limitada y poca participación de los empleados de nivel bajo en la toma de decisiones.”(12:310)

b) La organización orgánica (adhocracia)

“Estructura organizacional altamente adaptativa y flexible, con poca especialización del trabajo, formalización mínima y poca supervisión directa de los empleados.”(12:310)

1.9.2 Enfoque del diseño organizacional

Puede ser:

- **Clásico**

“Las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, son guiados por un sentimiento de obligación para con la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales.”(13:355)

Características:

“Especialización del trabajo, nombramientos de personal por méritos, la oferta de oportunidades de hacer carrera, burocráticas (rutina de actividad, clima impersonal y racional en la organización, claridad en la delegación de la autoridad y responsabilidad, evaluación del desempeño).” (13:357)

1.9.3 Aplicaciones del diseño organizacional

- **Estructura simple:**

“Diseño organizacional con departamentalización baja, gran amplitud de control, autoridad centralizada en una sola persona y escasa formalización.” (12:314)

- **Estructura funcional:**

“Diseño organizacional que reúne en grupos a las especialidades ocupacionales que son similares o relacionadas.” (12:315)

1.9.4 Aspectos del diseño organizacional

Los aspectos del diseño organizacional son de vital importancia para la elaboración de diagnóstico administrativo y la propuesta de solución por lo cual se mencionan a continuación:

(Piedras angulares según Stoner)

- **División del trabajo**

“Consiste en dividir la totalidad de las actividades en proporciones manejables, lo que propicia la especialización”. (1:127)

“Descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general. En ocasiones llamada división de la mano de obra” (13:347)

La división del trabajo permite que el empleado realice su trabajo en un tiempo más corto debido a que tiene la especialización en el trabajo que realiza.

- **Departamentalización**

“Agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica.”(13:348)

“Base sobre la cual los empleados se agrupan para el logro de metas organizacionales.”(12:302)

- **Tipos de departamentalización**

- a) **Departamentalización funcional**

“Agrupamiento de trabajos de acuerdo con las funciones por realizar.”(12:302)

- **Tramo de control**

“Se refiere a la cantidad de personal que un administrador supervisa directamente en forma eficiente y eficaz”. (1:136)

“Significa la cantidad de personas y departamentos que dependen directamente, de un gerente específico.”(13:348)

Puede afectar la rapidez de las decisiones que se tomen en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional. Puede ser de dos tipos: Tramos estrechos o de estructuras altas (crecimiento vertical) y tramos amplios o de estructuras planas (crecimiento horizontal).

- **Tipo de tramo de control que refleja**

- a) **Tramos estrechos o de estructuras altas:**

“Hay menos personal que supervisar por tramo y da lugar a muchos niveles organizacionales, producen jerarquías altas con muchos niveles entre el punto más alto (gerencia general) y el más bajo (operativos); la cadena de mando es más lenta y demora la toma de decisiones.” (13:348)

- b) **Tramos amplios o de estructura plana:**

“Hay más personal que supervisar por tramo y da lugar a pocos niveles organizacionales; se dan jerarquías planas con pocos niveles administrativos entre la cima y la base. La cadena de mando es corta y la toma de decisiones es más rápida, se da el fenómeno de reducción de tamaño, influye en las relaciones laborales, significa poca dirección y control.” (13:348)

- **Cadena de mando**

“Estas líneas se relacionan íntimamente con la jerarquización porque simbolizan el enlace entre las unidades y constituyen el elemento estructural de los organigramas, ya que representan gráficamente la delegación de autoridad mediante niveles jerárquicos.” (5:269)

“El plan que especifica quién depende de quién en una organización; estas líneas de dependencia son características centrales de un organigrama.”(13:348)

“Línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién debe rendir cuentas a quién.”(12:305)

1.10 Coordinación

“Es integrar las actividades de departamentos independientes de una organización, con el objeto de alcanzar las metas con eficacia, o sea, establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en todo congruente vigilando la eficiencia de dicha integración . El grado de coordinación que necesite dependerá de la naturaleza de las tareas y del grado de interdependencia que exista entre el personal de las unidades que la realizan.” (13:251)

1.11 Sistema de organización

“Constituyen las diversas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad por medio de la división de funciones y autoridad por medio de las cuales se realiza la organización. Se presentan por medio de gráficas de organización y se complementan con análisis de puestos. Estos pueden ser: sistema lineal, funcional, lineal-staff.” (10)

- **Sistema lineal o militar**

“Aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativa se transmite íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo”.(10)

- **Sistema funcional o Taylor:**

“Aquella que se organiza por unidades especializadas donde la autoridad y responsabilidad va en relación a las funciones principales o especializaciones que se desarrollan en la organización.”(10)

- **Sistema lineal-staff**

“Es un derivado de los dos anteriores, conserva la autoridad-responsabilidad transmitida a través de un solo jefe (lineal), pero esta autoridad recibe accesoria y servicio técnico de un órgano especializado para cada función (funcional).” (10)

1.12 Centralización

“Grado en el cual la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización.”(12:308)

“Implica que un número de actividades laborales y una cantidad mínima de autoridad han sido delegados a los subordinados por la administración.” (1:146)

1.13 Descentralización

“Transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización.” (12:308)

Los anteriores componentes organizacionales fueron utilizados para la elaboración del diagnóstico administrativo y la propuesta de solución al departamento de Emisión Monetaria la aplicación de los mismos fue de suma importancia para la investigación.

1.14 Instrumentos de la organización

Los instrumentos que comprende la fase de organización son: organigramas y manuales administrativos

- **Organigramas**

“Es la representación gráfica 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 así los agrupamientos de las actividades básicas de los

departamentos u otras unidades, así como también las principales líneas de autoridad que existen entre dichas unidades.”(4:63)

Pueden ser clasificados de acuerdo con los siguientes criterios:

- **Por su Extensión, Área o Ámbito de Aplicación**

- a) **Organigramas generales**

“Representan a los órganos principales de la institución y sus relaciones básicas, son generalmente esquemáticos.” (4:66)

- b) **Organigramas específicos**

“Se refieren a una dependencia o unidad administrativa en concreto. Ofrecen con mayor precisión los aspectos principales de dicha dependencia y aparecen contenidos con todos sus niveles, puestos y relaciones.” (4:66)

- **Por su Contenido u Objeto**

- a) **Organigramas Estructurales**

“Gráficamente representan la estructura de los órganos que integran una institución o parte de ella, así como las relaciones esenciales de jerarquía o dependencia que existen.” (4:66)

- b) **Organigramas de funciones**

“Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus interrelaciones, las funciones principales que realizan los órganos representados y que se pueden asimismo transcribir con arreglo a su orden de importancia o al lugar que ocupan dentro de un proceso”. (4:67)

c) Organigramas de Puestos, de Plazas o Nominal

“Señalan dentro del marco de cada unidad administrativa, los distintos puestos establecidos para la ejecución de las funciones, así como el número de plazas existentes y en su caso, los nombres de las personas que los ocupan”.(4:67)

- **Manuales administrativos**

“Un manual es un 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.” (4:79)

“Según Agustín Reyes Ponce un manual es empírico, variable y fácil de comprender, significa un folleto, libro, cartapacio, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentra en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.”(4:79)

a) Manual de organización

“Según Louis A. Allen el manual de organización es un conjunto de referencias de organización usados frecuentemente por los directores, tienen mucha utilidad como instrumentos administrativos para ayudar a realizar el trabajo con mayor eficiencia. Le permite al director abarcar la organización de la empresa en su totalidad y ver sus propias responsabilidades. En cuanto a las guías de cargos, que constituyen la medula del manual, especifican sus responsabilidades y los resultados por los cuales deberán rendir cuentas.” (4:81)

El manual de organización es importante dentro de la organización ya que por medio de él los empleados conocen cuáles son sus funciones, atribuciones y

responsabilidades dentro del puesto de trabajo, esto con el propósito de lograr los objetivos de la empresa.

b) 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, normatizando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades.”(4:97)

1.15 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.” (4:14)

1.15.1 Características del diagnóstico

- **Es un estudio**

“Por lo tanto requiere un campo de aplicación (toda o parte de la empresa); que debe utilizar una forma y esperar un resultado de su aplicación (detectar falla, causas, consecuencias y soluciones viables posibles).” (4:14)

- **Es sistemático**

“Es un enfoque que utiliza la teoría y la práctica y con un proceso de aplicación determinado. O sea, parte de lo que es la empresa, como se realiza eso “qué es” y apunta, mediante el análisis de los hechos en forma técnica-científica.” (4:14)

- **Es integral**

“Estudia todos los aspectos que se relacionan con lo que se desea investigar: toda la empresa, sus funciones, forma de estar organizado, comunicación y relación como opera, su funcionamiento: las actividades que realizan los puestos de trabajo, la observancia o no de lo formal, el uso de los recursos, etc.” (4:14,15)

- **Es periódico**

“Se debe formular y realizar en períodos cortos observando el “cuándo” realizarlo (no cuando hay crisis) y se debe repetir para observar si lo planteado ha dado o no resultados positivos.” (4:15)

1.15.2 Análisis del diagnóstico Administrativo

- **Análisis estructural**

“Es el estudio específico de cada área de la Unidad Administrativa, su conformación, los recursos asignados, etc.” (4:22)

- **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 tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo.” (4:22)

- **Análisis procedimental**

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio.” (4:23)

- **Análisis de facultades**

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo.” (4:24)

- **Análisis de relaciones**

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio.” (4:24)

- **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.” (4:25)

Los análisis descritos anteriormente fueron realizados para poder detectar problemas organizacionales dentro del departamento.

1.16 Reestructuración

“Consiste en la revisión y ajuste de la estructura organizacional con el propósito de hacerla más funcional y productiva, derivado de necesidades tales como el desarrollo de nuevos programas, funciones, de alguna disposición legal que modifica su ámbito de acción, o el redireccionamiento de objetivos, sin considerar la adaptación de la estructura existente para las nuevas actividades.”(10)

1.17 Rediseño

“El rediseño implica modificar las responsabilidades y tareas específicas de los puestos. Siempre que se modifica uno de ellos, sea en razón de nueva tecnología o del rediseño de la organización, el diseño del puesto también cambia.”(5:398)

1.18 Reorganización

“Se produce como resultado de una evaluación, de un diagnóstico o una auditoría, donde se establece la necesidad de introducir cambios sustanciales en el diseño vigente de la organización y en las estructuras de trabajo, es redefinir objetivos empresariales, funciones en unidades y atribuciones en puestos de trabajo, supresión de actividades o la creación de nuevas unidades administrativas.”(10)

1.19 Banco

“Institución pública o privada que realiza actos de intermediación profesional entre los dueños de dinero y capital y los usuarios de dicho dinero y capital Es decir, los bancos actúan en el mercado de dinero y capitales”. (16)

1.19.1 Banca central

“La banca central de un país es la base de todo sistema bancario de esa nación; es la encargada de aplicar las medidas de la política monetaria y crediticia necesarias para el buen funcionamiento de la economía nacional.

El banco central tiene la capacidad de emitir la moneda, divisa, o bonos que faciliten la economía del país o se requiera para el adecuado uso de transacciones financieras”. (16)

- a)** Las funciones principales de un banco central son: mantener y regular la reserva monetaria del país; emitir moneda en forma exclusiva; fijar las tasas de interés que operen en el sistema monetario; regular la circulación monetaria y el volumen del crédito; actuar como banco de bancos y cámara de compensaciones; controlar a los bancos comerciales para apoyar la política monetaria del gobierno; fungir como representante del gobierno ante instituciones financieras internacionales; realizar operaciones de mercado

abierto; y administrar la deuda pública; excepcionalmente realiza negocios bancarios ordinarios.

1.20 Numerario

“Se refiere a todos los billetes y monedas que circulan en el sector financiero y no financiero del país”. (14)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA DEL BANCO DE GUATEMALA

2.1 Metodología a utilizar

En este capítulo se presentan de manera clara y concisa, los aspectos relevantes que se encontraron en el trabajo de campo y que afectan la estructura organizacional del departamento de Emisión Monetaria del Banco de Guatemala, como el aprovechamiento de recursos, la optimización de funciones, la coordinación del trabajo entre otros. Este diagnóstico permite conocer la estructura administrativa del departamento en mención, destacando los acontecimientos que afectan el funcionamiento del mismo.

Los datos de investigación fueron recolectados en el primer trimestre del 2008, a través de cuestionarios estructurados y entrevistas con el Gerente Financiero.

El cuestionario incluyó la población total del departamento de Emisión Monetaria, 30 trabajadores en total, se realizó de esta manera debido a que si se aplicaba la técnica del muestreo, la muestra sería demasiado pequeña.

La metodología a utilizar para el presente trabajo será el método inductivo-deductivo.

2.2 Antecedentes del Banco de Guatemala

Para comprender de una mejor forma las actividades que desarrolla la Banca Central se proporciona una breve reseña histórica de sus inicios y de la forma en que se fundó.

2.2.1 La Fundación del Banco Central

Los orígenes legales e institucionales del actual sistema de banca central en Guatemala, se remontan al período de la reforma monetaria y financiera de 1924-1926. Entonces, fue creado el Banco Central de Guatemala como establecimiento de emisión, giro y descuento, de carácter privado y con participación del Estado como accionista. Esta reforma culminó durante el mandato del General José María Orellana (1921-1926).

El origen de esta reforma se vincula a los graves desequilibrios monetarios y financieros que ocasionó el régimen monetario anterior, basado en la existencia legal de un oligopolio de bancos emisores reglado por el gobierno de Manuel Estrada Cabrera, que generó una gigantesca deuda del gobierno para con esos bancos. En 1919, el propio gobierno de Estrada Cabrera invitó al profesor Kemmerer para estudiar las condiciones monetarias del país y hacer las recomendaciones que el caso ameritara para comprender la reforma. Kemmerer recomendó, entre otras medidas, el establecimiento de un banco central que sería el agente fiscal del gobierno que tendría el derecho exclusivo de emitir billetes.

Fue hasta 1924 cuando el presidente Orellana invitó de nuevo al profesor Kemmerer a visitar el país para que propusiera un plan de reforma financiera. En noviembre de 1924 fue promulgada la ley monetaria de la República de Guatemala, que daba vida a la nueva unidad monetaria, el quetzal, bajo el régimen del patrón oro clásico. Finalmente, mediante acuerdo gubernativo el 30 de junio de 1926, se fundó el Banco Central de Guatemala, que coronó la obra de la reforma económica del gobierno de Orellana.

Las reformas emprendidas pusieron fin a la emisión monetaria desordenada, crearon un respaldo real a la moneda nacional, estabilizaron su paridad e

instauraron el orden en los flujos bancarios y financieros del país. Sin embargo, el proceso de la reforma fue sumamente complicado.

2.2.2 La segunda época: Reforma monetaria y bancaria de 1946

La gran depresión mundial (1929-1933) afectó gravemente a la economía guatemalteca, y sometió a una difícil prueba al banco central y su política monetaria basada en el patrón oro clásico. Dado que dicho patrón no daba cabida a una política monetaria anticíclica, se hizo necesario impulsar la reforma monetaria y bancaria de 1944-1946, mediante la cual se creó el banco de Guatemala como heredero del antiguo banco central de Guatemala. Esta reforma se culminó durante el gobierno revolucionario del doctor Juan José Arévalo, y fue conducida por el liderazgo del doctor Manuel Noriega Morales (Ministro de Economía y, posteriormente, primer presidente del banco de Guatemala).

2.2.3 El proceso de modernización del sistema financiero nacional: 1989-1999

La estructura básica de la legislación financiera guatemalteca, emitida en 1945 y 1946 permitió el ordenado funcionamiento del sistema en sus primeros cuarenta años de vigencia. Sin embargo, al concluir la década de los años ochenta del siglo pasado resultó evidente que tanto las crisis económicas regionales, como la liberalización de la banca y de los mercados financieros internacionales, los avances en materia electrónica, de computación y de las telecomunicaciones, la internacionalización de los mercados de valores y de capitales, así como la mayor interdependencia en el mercado internacional, rebasaron la concepción que de tales mercados tuvieron los legisladores de los años cuarenta.

Como reacción a ese proceso de obsolescencia de la legislación financiera, en 1993 la Junta Monetaria aprobó el programa de modernización del sistema financiero nacional. Mediante dicho programa se propuso actualizar el marco

regulatorio vigente, buscando reformas que favorecieran la estabilidad macroeconómica y que propiciaran una mayor apertura del mercado financiero, así como un mayor papel de las señales del mercado como asignadoras de los flujos financieros; todo ello mediante el impulso de modificaciones reglamentarias y legales, las cuales no pretendían la derogación completa de las leyes vigentes sino, más bien, su adecuación a los nuevos tiempos.

El programa de modernización incluyó una serie de medidas, adoptadas tanto por la junta monetaria como por el congreso de la república y los ministerios de estado.

2.2.4 Marco legal

El artículo 26 inciso h del Decreto Número 16-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Banco de Guatemala, dispone que una de las atribuciones de la Junta Monetaria es aprobar o modificar la estructura administrativa del Banco de Guatemala, a propuesta del Gerente General. Asimismo, el artículo 32 del referido Decreto establece que el Gerente General, tendrá bajo su responsabilidad la administración del Banco de Guatemala y, responderá ante el Presidente de esta Institución y ante la Junta Monetaria del correcto y eficaz funcionamiento del Banco.

En tal sentido y, con el propósito que el Banco de Guatemala cumpla con su objetivo fundamental de contribuir a la creación y al mantenimiento de las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias más favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional y promover la estabilidad en el nivel general de precios, y desarrolle las funciones que le define el citado Decreto en su artículo 4, la institución cuenta con una estructura administrativa que se describe en el presente trabajo de tesis.

2.2.5 Misión del Banco de Guatemala

“Promover la estabilidad en el nivel general de precios.”(14)

2.2.6 Objetivo fundamental del Banco de Guatemala

“Según el artículo 3 del decreto número 16-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Banco de Guatemala:

El Banco de Guatemala tiene como objetivo fundamental, contribuir a la creación y mantenimiento de las condiciones más favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional, para lo cual, propiciará las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias que promuevan la estabilidad en el nivel general de precios.”

2.2.7 Funciones del Banco de Guatemala

“Según el artículo 4 del decreto número 16-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Banco de Guatemala:

El Banco de Guatemala tiene, entre otras que determina su Ley Orgánica, las funciones siguientes:

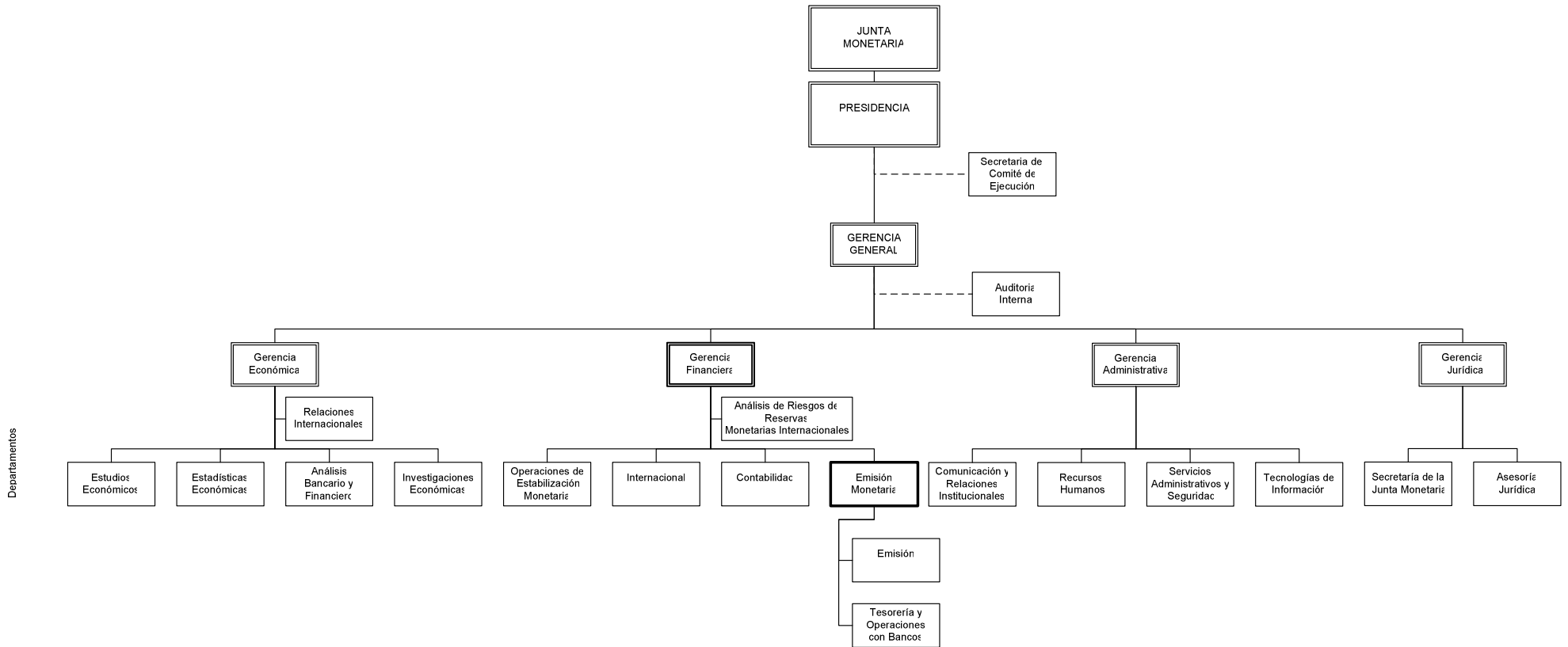
- Ser el único emisor de la moneda nacional;
- Procurar que se mantenga un nivel adecuado de liquidez del sistema bancario, mediante la utilización de los instrumentos previstos en su Ley Orgánica;
- Procurar el buen funcionamiento del sistema de pagos;
- Recibir en depósito los encajes bancarios y los depósitos legales a que se refiere su Ley Orgánica;

- Administrar las reservas monetarias internacionales, de acuerdo con los lineamientos que dicte la Junta Monetaria; y,
- Las demás funciones compatibles con su naturaleza de Banco Central que le sean asignadas por mandato legal.”

2.2.8 Estructura administrativa del Banco de Guatemala

El Banco de Guatemala, para cumplir con su objetivo fundamental y a la vez, desarrollar eficiente, eficaz y oportunamente las funciones que le encomienda su Ley Orgánica, ha diseñado una estructura organizacional basada en una jerarquía orgánica y administrativa conformada por Presidencia, Vicepresidencia, Gerencia General, Gerencias de Área, Departamentos, Secciones y Unidades. Esta estructura cuenta con las dependencias que, cumpliendo individualmente con su razón de ser y sus funciones, le permiten a la Institución lograr sus objetivos de Banco Central.

Gráfica 1
Organigrama General Actual
Banco de Guatemala
Abril 2007



Fuente: Revista Banco de Guatemala. Año 2008.

2.2.8.1 Gerencia financiera

Con el propósito de conocer con mayor amplitud la estructura del departamento de Emisión Monetaria, se presenta un análisis de la integración de la Gerencia Financiera en su conjunto.

Esta Gerencia abarca la coordinación de las funciones siguientes: la administración y puesta en ejecución de la política monetaria, por medio de las operaciones de estabilización monetaria; la atención de las operaciones en moneda extranjera del sector público; la ejecución de los programas anuales de emisión, amortización y destrucción de numerario; la atención de las operaciones de depósito, retiro y canje de numerario con los bancos del sistema y con entidades del sector público; la administración de las reservas monetarias internacionales –RMI-, incluido el análisis de riesgo asociado a la gestión de dichas reservas; el registro contable de los eventos económico-financieros que afectan el patrimonio del Banco; la implementación de las acciones que permitan contribuir al fortalecimiento del sistema de pagos nacional. Para lograr esto, la Gerencia Financiera cuenta con las dependencias que se detallan a continuación:

a) Unidad de Análisis de Riesgo de Reservas Monetarias Internacionales

Su misión es asesorar y apoyar a la Administración del Banco Central en la gestión de las Reservas Monetarias Internacionales, mediante la evaluación del riesgo y desempeño financiero de los portafolios de inversión y contribuir a la formulación de la política de inversiones con base en el diseño, desarrollo e implementación de herramientas analíticas apropiadas.

b) Departamento de Operaciones de Estabilización Monetaria

Su misión es ejecutar la política monetaria, cambiaria y crediticia determinada por la Junta Monetaria, de conformidad con los lineamientos del Comité de

Ejecución, así como realizar las actividades derivadas de la función que le corresponde al Banco de Guatemala como agente financiero del estado. Para cumplir con su misión, el departamento de Operaciones de Estabilización Monetaria está integrado por las dependencias siguientes:

- Sección de Operaciones de Mercados Financieros
- Sección de Análisis de Mercados Financieros
- Sección de Liquidación de Valores
- Sección de Fideicomisos y Administración de Cartera

c) Departamento Internacional

Tiene como misión invertir las Reservas Monetarias Internacionales del Banco de Guatemala, de conformidad con los lineamientos que dicte la Junta Monetaria y atender las operaciones en divisas del Banco de Guatemala, del gobierno central y del resto del sector público. Para cumplir su misión, el departamento Internacional está integrado bajo un esquema de segregación de funciones, por las dependencias siguientes:

- Sección de Inversión de Reservas Monetarias Internacionales
- Sección de Operaciones Extranjeras

d) Departamento de Contabilidad

Tiene como misión llevar cuenta y razón del patrimonio de la Institución; procurar el buen funcionamiento del sistema de pagos; y, administrar en lo que le compete al Banco de Guatemala, el régimen especial de devolución del crédito fiscal a los exportadores. Para cumplir su misión, el departamento de Contabilidad está integrado por las dependencias siguientes:

- Sección de Sistema de Pagos
- Sección de Registro de Operaciones y Estados Financieros
- Sección de Registro de Reservas Monetarias Internacionales

e) Departamento de Emisión Monetaria

Departamento al cual se enfocó el presente estudio. Su misión se concentra en elaborar y ejecutar los programas de adquisición, emisión, amortización y destrucción de especies monetarias; atender a los bancos del sistema en las operaciones de depósitos, retiros y canjes de especies monetarias; custodiar títulos valores, numerario y monedas de oro; y, atender las actividades que, en el ámbito de competencia, corresponden al museo numismático; el departamento de Emisión Monetaria está integrado por las dependencias siguientes:

- Sección de Emisión
- Sección de Tesorería y Operaciones con Bancos
- **Sección de Emisión**

Su función es preparar y ejecutar los programas anuales de emisión de billete y moneda metálica. Debe ejecutar los programas de emisión y destrucción de especies monetarias para satisfacer la demanda que presenta el sector financiero y no financiero del país; resguardo y manejo de títulos-valores; custodias varias; y, colecciones numismáticas del Banco de Guatemala.

- **Sección de Tesorería y Operaciones con Bancos**

Su función es distribuir billete y moneda metálica, así como clasificar, amortizar billete y moneda metálica. También debe prestar los servicios de caja en

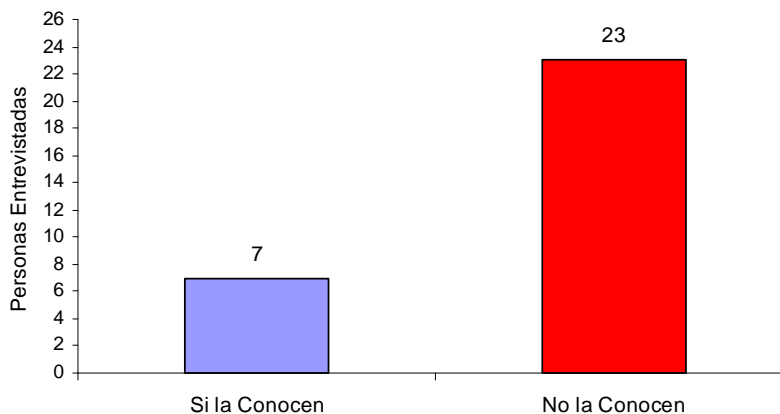
moneda nacional y extranjera como efectuar remesas de numerario en moneda extranjera.

2.3 Diagnóstico administrativo, Departamento de Emisión Monetaria

Como en toda organización, el departamento de Emisión Monetaria presenta debilidades en la estructura organizacional actual y se refleja en una estructura deficiente, la cual debe ser modificada para que se obtenga un mejor desarrollo administrativo, para poder alcanzar los objetivos propuestos.

2.3.1 Visión del departamento.

Gráfica 2
Conocimiento de los empleados de la Visión
Departamento de Emisión Monetaria
Banco de Guatemala



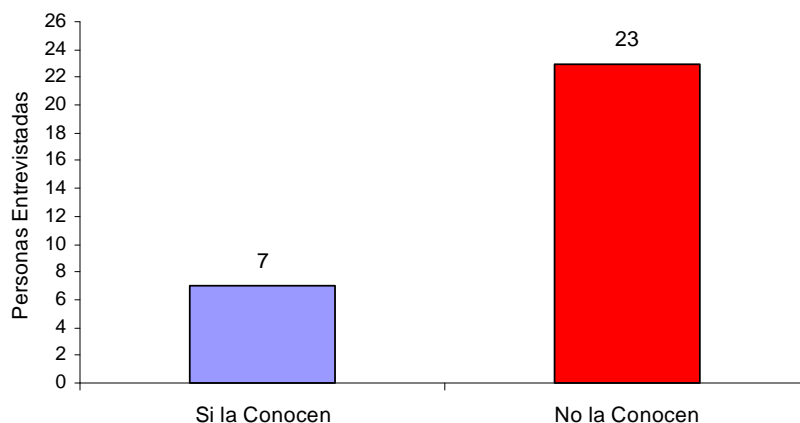
Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Según los resultados obtenidos en la gráfica anterior, sobre el conocimiento de la visión de las personas en el departamento de Emisión Monetaria del Banco de Guatemala, 7 del total de personas entrevistadas dicen tener conocimiento acerca de la visión del departamento; sin embargo ninguno de ellos pudo definirla como tal, además 23 de las personas entrevistadas dicen que no

conocen la visión. Lo cual demuestra la falta de conocimiento de la visión, porque no existe en la actualidad; los empleados no están enterados hacia dónde va la empresa en el futuro, lo que genera que el empleado no realice sus actividades de forma adecuada evitando así alcanzar los objetivos planteados.

2.3.2 Misión del departamento.

Gráfica 3
Conocimiento de los empleados de la Misión
Departamento de Emisión Monetaria
Banco de Guatemala
Abril 2008



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Como se indica en la gráfica 3, 7 de los empleados demostraron conocer la misión del departamento, 23 de ellos no tiene conocimiento de la misma. No obstante, según los datos obtenidos en la gráfica la misión es desconocida por la mayoría de los trabajadores del departamento, no se encuentra ubicada en un lugar visible dentro de las instalaciones y no se han desarrollado actividades informativas que propicien su conocimiento.

2.3.3 Objetivos:

El objetivo general del departamento, según los empleados, que fueron encuestados es: la administración de programas de adquisición, emisión, amortización y destrucción de numerario, para así satisfacer las necesidades de numerario de la economía.

Entre los objetivos específicos que mencionaron los empleados del departamento se encuentran los siguientes:

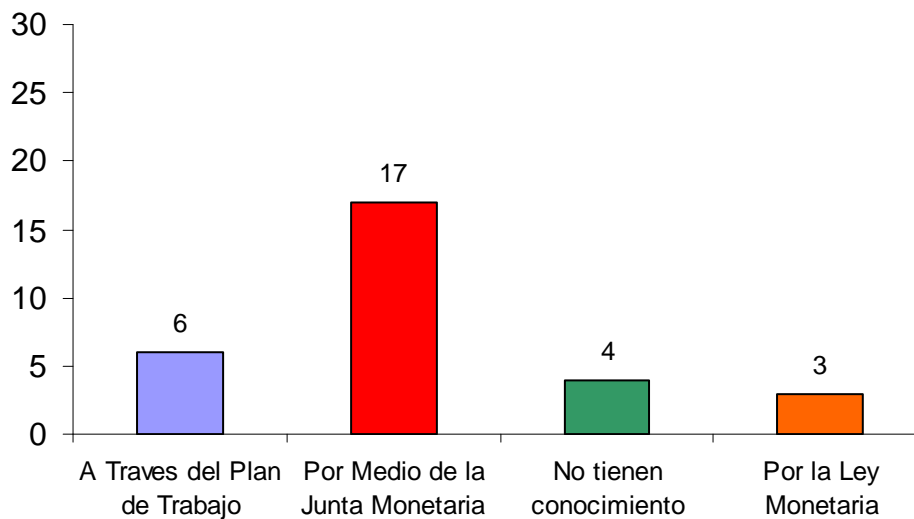
- Asesoramiento a la Gerencia Financiera en los temas de billetes y monedas
- Proponer oportunamente la adquisición de billetes y monedas.
- Custodia de numerario, títulos-valores y oro.
- Clasificación de billetes y destrucción de los deteriorados.
- Procurar que los billetes y monedas en circulación se encuentren en buen estado.

Es de suma importancia mencionar que no todos los empleados tienen conocimiento sobre cuáles son los objetivos tanto el general como los específicos del departamento.

2.3.4 Análisis Estructural

Con base en el estudio que se realizó sobre el departamento de Emisión Monetaria se determina lo siguiente:

Gráfica 4
Conocimiento de los empleados de la Forma en que se encuentra
normada la estructura
Departamento de Emisión Monetaria
Banco de Guatemala
Abril 2008

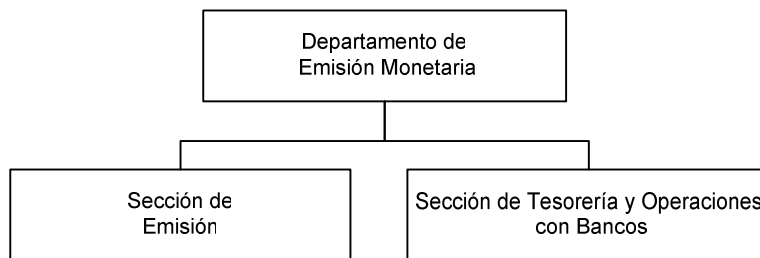


Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Como se mostró en la gráfica anterior, los empleados entrevistados del departamento tienen conocimiento de la estructura actual, la cual se encuentra a la fecha reconocida formalmente, 17 de los empleados mencionó que es la Junta Monetaria la encargada de normarla, 6 empleados comentaron que se encuentra normada en el plan de trabajo, 3 de ellos contestaron que está normada por medio de la ley monetaria, y 4 no tienen conocimiento de la manera en que se encuentra normada, lo anterior demuestra que los empleados no saben en realidad si se encuentra normada y la forma en como esta regulada.

De toda la información proporcionada se determinó que el departamento depende jerárquicamente de la Gerencia Financiera; el esquema que utiliza actualmente, fue estructurado de la siguiente manera:

Gráfica 5
Organigrama Específico Actual
Departamento de Emisión Monetaria
Banco de Guatemala
Abril 2007



Fuente: Departamento de Recursos Humanos Banco de Guatemala. Año 2008

A través del estudio se estableció que en el departamento existen básicamente dos niveles jerárquicos: el táctico representado por el Gerente Financiero, y el técnico representado por el Director, jefes, subjefes de sección y auxiliares.

El tramo de control en el departamento es amplio, pues todos los puestos dependen del Gerente Financiero, a pesar de que existe un Director, Subdirector, jefes y subjefes en el departamento en cada sección, lo cual trae como consecuencia evasión de responsabilidades, bajos resultados y no es posible alcanzar los objetivos del departamento.

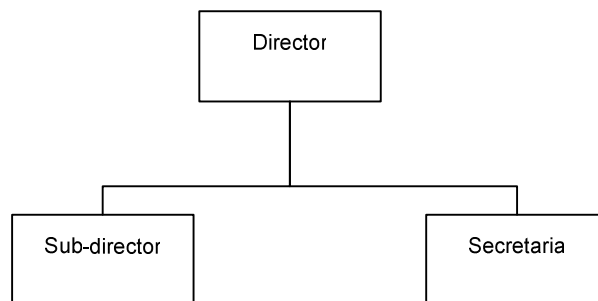
Los empleados aunque tienen conocimiento del organigrama no saben cómo se encuentra normado, ni tienen conocimiento de cómo están establecidos las líneas de dependencia que especifiquen la jerarquización y el tramo de control, ya que se detecta duplicidad de mando y omisión de actividades debido a que los empleados mencionaron que reciben las órdenes de parte del Gerente Financiero y también reciben órdenes de los jefes y subjefes de sección. Según la información anterior los empleados tienen confusión debido a que no saben a quién deben obedecer, por qué reciben instrucciones de

varias personas a la vez, lo que muestra que no existe unidad de mando, por lo tanto la eficiencia se ve afectada en el trabajo que se realiza.

Existe centralización de funciones, debido a que todas las actividades de planificación y toma de decisiones las realiza el Gerente Financiero.

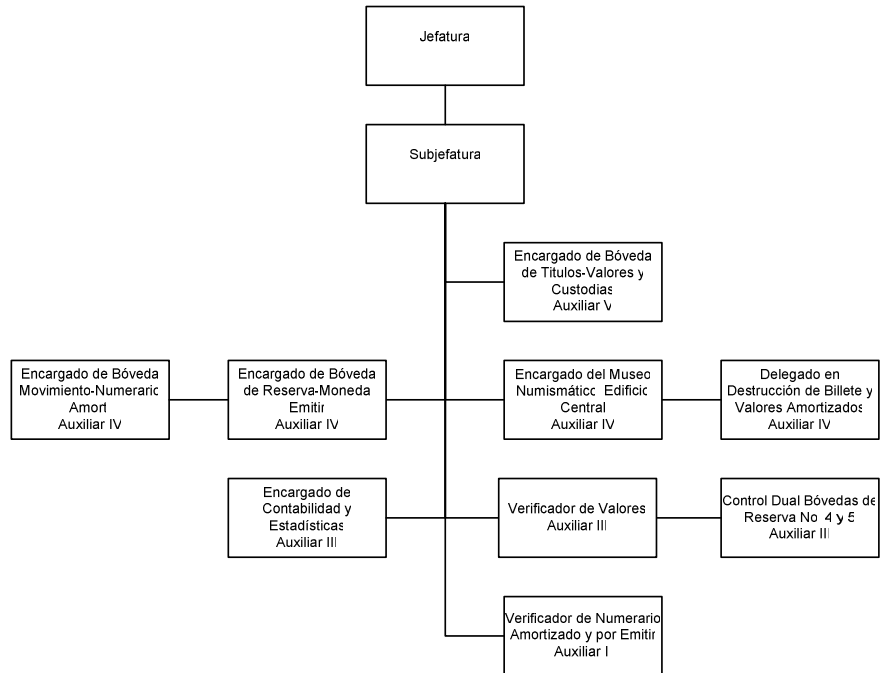
En cuanto a la cantidad del recurso humano con que se cuenta en el departamento, se debe señalar que pese a que aparecen 32 plazas 2 se encuentran vacantes lo cual según la opinión de los empleados que fueron entrevistados hace que se recarguen las actividades que realizan.

Gráfica 6
Organigrama Nominal Actual
Dirección Departamento de Emisión Monetaria
Banco de Guatemala
Abril 2007



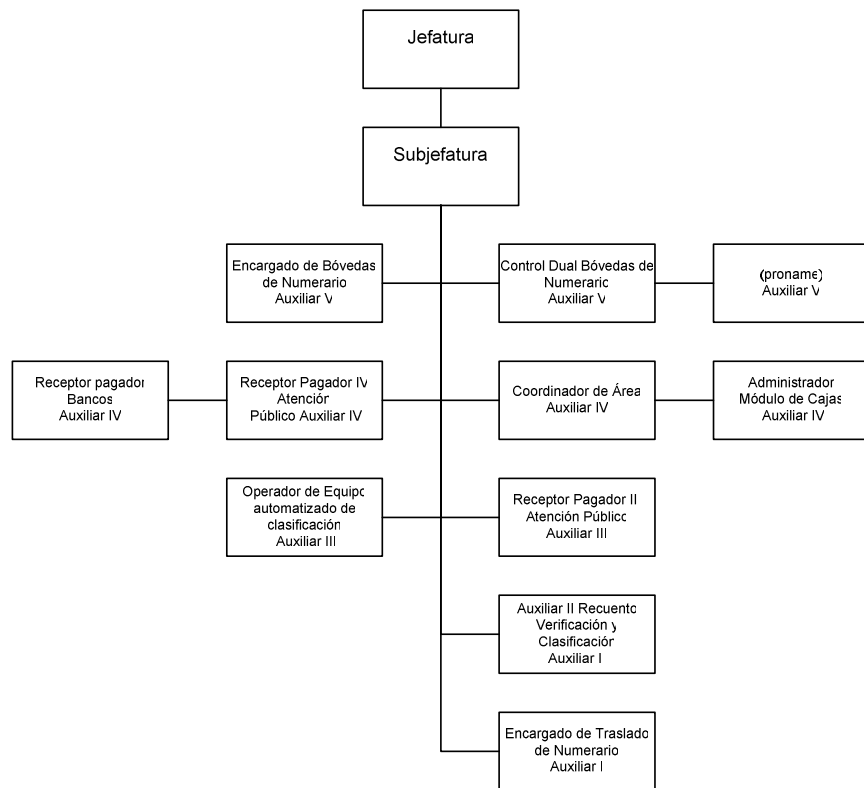
Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Banco de Guatemala. Año 2008

Gráfica 7
Organigrama Nominal Actual
Sección de Emisión Monetaria
Banco de Guatemala
Abril 2007



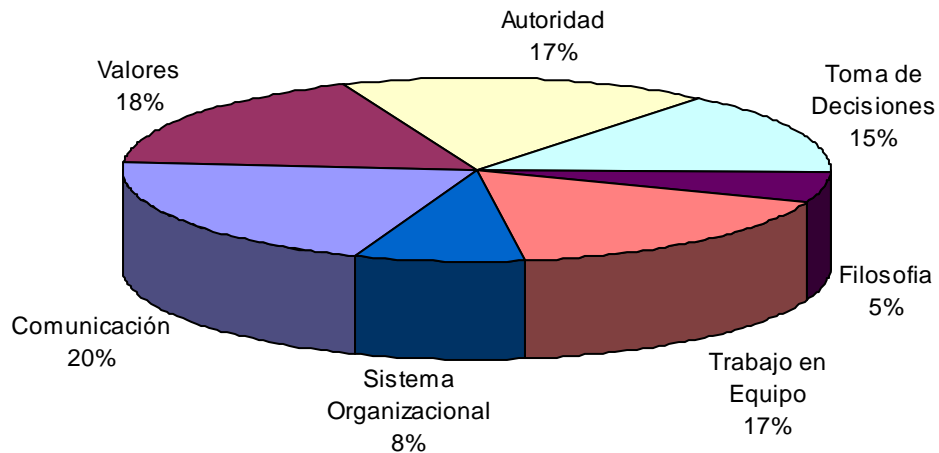
Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Banco de Guatemala. Año 2008

Gráfica 8
Organigrama Nominal Actual
Sección de Tesorería y Operaciones con Bancos
Banco de Guatemala
Abril 2007



Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Banco de Guatemala. Año 2008

Gráfica 9
Criterios de Organización que se aplican
Departamento de Emisión Monetaria
Banco de Guatemala
Abril 2008



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Según los resultados de la gráfica anterior, la cual se trabajó en porcentajes debido a que los empleados contestaron varios de los criterios de organización que se aplican dentro del departamento se encuentran en un 20% la comunicación, siendo ésta en forma verbal, los valores en un 18%, el trabajo en equipo en un 17% la autoridad así como el trabajo en equipo con el mismo porcentaje, la toma de decisiones en 15%, el sistema organizacional en un 8% y la filosofía en un 5%, a pesar de que se aplican la mayoría de criterios organizacionales se detectó que éstos no son aplicados de forma adecuada, lo cual provoca un mal desempeño en las actividades que se realizan.

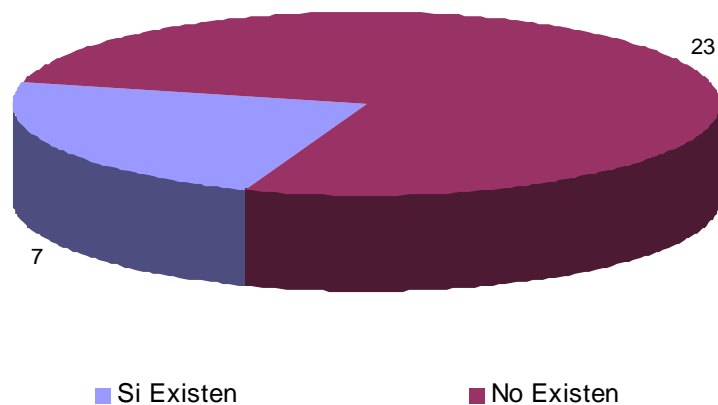
- **Instalaciones físicas.**

En lo que se refiere a la estructura física del departamento se observó que es un espacio físico muy reducido, el cual cuenta sólo con una ventana pequeña esto no permite una ventilación adecuada, con malos olores por los billetes y monedas que allí se emiten y destruyen. También, según la opinión de los empleados se produce fuerte calor debido a que resulta muy pequeño el espacio para la cantidad de personas que lo ocupan y hacen uso de esa oficina, lo anterior puede afectar la salud física y emocional de los empleados así como su rendimiento laboral.

2.3.5 Análisis funcional

En lo que se refiere a las funciones básicas, se determinaron cuatro funciones básicas del departamento: Emitir, adquirir, amortizar y destruir todo lo referente al numerario.

Gráfica 10
Existencia de Manuales Administrativos
Departamento de Emisión Monetaria
Banco de Guatemala
Abril 2008



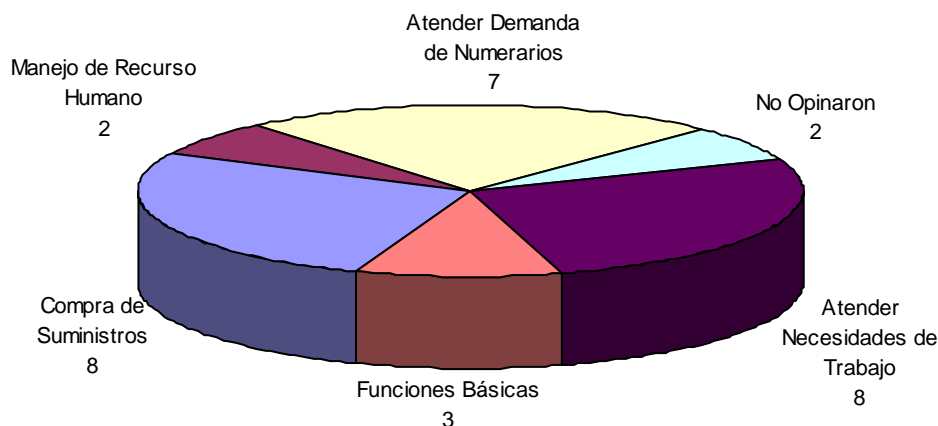
Fuente: Elaboración Propia. Año 2008

Como se observó en la gráfica anterior, esta es una deficiencia del departamento, porque sólo un 23 de sus empleados indicaron que existen manuales administrativos pero que no han sido actualizados, y 7 informaron que no existen, lo que evidenció desconocimiento por parte de los empleados.

Esto se debe a que algunos de los empleados que trabajan dentro del departamento tienen más de veinticinco años laborando para el Banguat por eso tienen conocimiento de los mismos y los demás empleados tienen poco tiempo de haber ingresado por eso no los conocen, Según la opinión del personal las funciones y los procedimientos definidas en los manuales actuales, no cumplen con las funciones y procedimientos que se realizan en el departamento, no existe una descripción de puestos adecuada, lo que impide establecer las atribuciones, autoridad y responsabilidad que le compete a cada

puesto de trabajo, lo cual provoca que se presenten algunas veces duplicidad y traslape de funciones.

Gráfica 11
Funciones de Apoyo
Departamento de Emisión Monetaria
Banco de Guatemala
Abril 2008



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Como se puede observar en la gráfica, en el departamento según los empleados entrevistados existen funciones de apoyo tales como: atención a todas las necesidades de trabajo, compra de suministros, manejo del recurso humano del departamento así como atención a la demanda del numerario, algunas de las funciones no corresponden a sus objetivos y propósitos reales; por lo que desaprovechan el tiempo en otras actividades innecesarias.

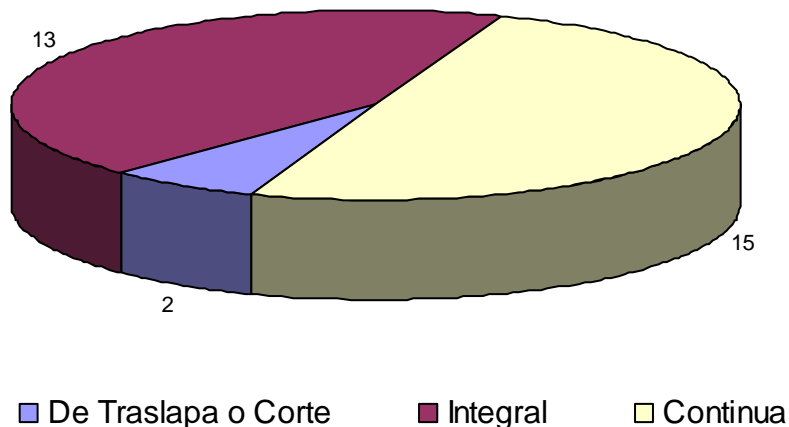
Algunos de los empleados muestran poca colaboración para la realización de tareas adicionales, lo que provoca varios problemas tales como: duplicidad y traslape u omisión de funciones, recargo de atribuciones, pérdida de tiempo y

malas relaciones interpersonales, por lo anterior se brinda un servicio deficiente para los clientes.

2.3.6 Análisis procedimental

El departamento tiene establecido el procedimiento general que consiste en la adquisición, emisión, clasificación, amortización, destrucción y distribución de especies monetarias, el manual de normas y procedimientos que a la fecha no ha sido actualizado sirve como guía para la elaboración del informe.

Gráfica 12
Seguimiento del Proceso
Departamento de Emisión Monetaria
Banco de Guatemala
Abril 2008



Fuente: Elaboración Propia. Año 2008

Luego de realizar la investigación de campo se estableció en la gráfica 12, que 15 empleados le daba seguimiento a los procesos en forma continua, 13 mencionaron que lo realizan en forma integral y un 2 en forma de traslape o corte, lo anterior deriva de la falta de conocimiento por parte del personal sobre

la forma en que se le da seguimiento a los procesos, debido a que no saben ni siquiera cuales son los procesos que se llevan a cabo en la actualidad.

En el aspecto de los procesos existe una falta de continuidad de los mismos, debido a que no se efectúa un control que permita darle seguimiento a las actividades que se realizan en cada puesto, en forma correcta y con una secuencia apropiada. Tal inconveniente afecta el cumplimiento de las tareas y el desempeño de las actividades.

2.3.7 Análisis de facultades

Se pudo observar que no existe equilibrio entre autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones por parte del personal que integra el departamento, solamente el Gerente Financiero es quien toma las decisiones.

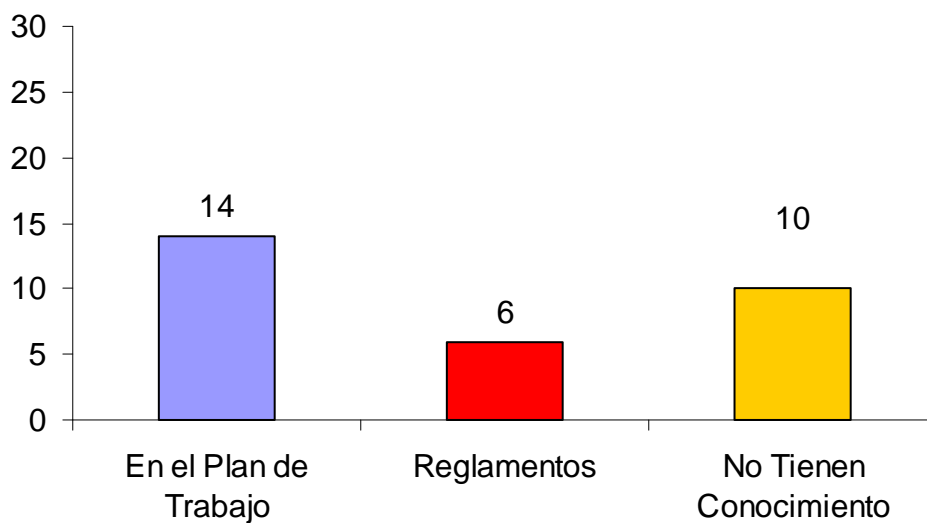
También según los empleados, se determinó: que la dirección se realiza basada en un liderazgo autocrático y centralizado, lo que provoca que los empleados sientan apatía para participar activamente de las actividades que se desarrollan en el departamento.

Adicionalmente se pudo detectar que en lo que concierne al ejercicio de los derechos de parte de los subalternos todos los empleados del departamento están contratados de manera indefinida, las plazas se ganan por examen de oposición; cuentan con bono 14, aguinaldo, vacaciones.

La institución, como parte de los incentivos a los empleados cuenta con un programa de Maestría al cual pueden optar todos aquellos empleados que cumplan con los requisitos que el banco establece. Además cuenta con un centro recreativo dentro de la ciudad, al cual tienen acceso los empleados y sus familias.

Con respecto a la capacitación que deben de tener los empleados para poder desempeñar de mejor manera sus actividades, se determinó que no la reciben, lo cual influye en el bajo rendimiento de su trabajo y la deficiencia del servicio que presta.

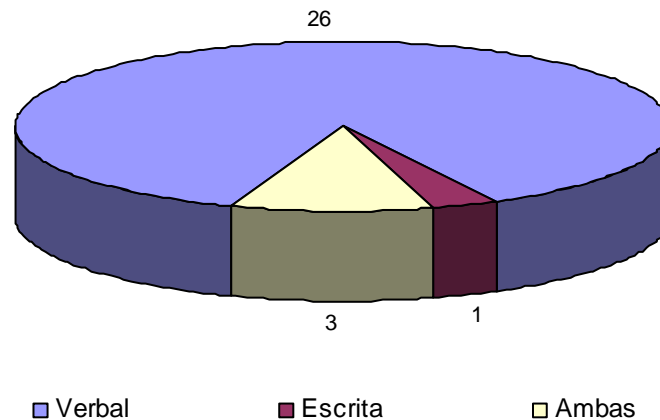
Gráfica 13
Forma en que se encuentran normadas las facultades
Departamento de Emisión Monetaria
Banco de Guatemala
Abril 2008



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

La gráfica 13 mostró que la conducta general de los empleados no se encuentra normada en manuales, 14 de los empleados entrevistados indicó que se encuentra normada en el plan de trabajo, 6 mencionaron que están normadas en reglamentos y 10 de ellos no tienen conocimiento, lo anterior indica la falta de conocimiento de los empleados acerca de la forma en que se encuentran normadas sus facultades.

Gráfica 14
Asignación de las instrucciones por parte de la Dirección
Departamento de Emisión Monetaria
Banco de Guatemala
Abril 2008



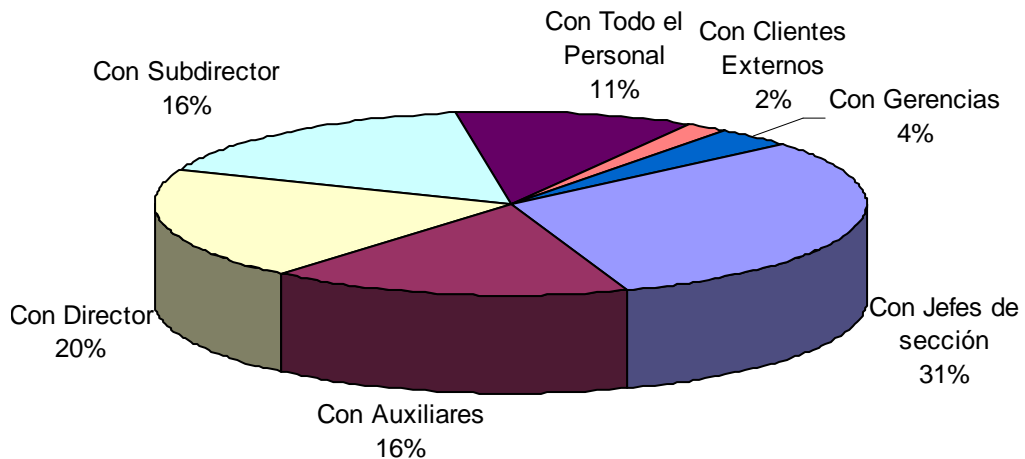
Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Con respecto a la gráfica 14, las instrucciones que reciben del Director, Jefes y subjefes de sección, se puede observar que 26 de los empleados mencionaron que las reciben de manera verbal, 3 de ellos mencionaron que de forma escrita y uno menciona que de las 2 formas recibe las instrucciones, lo que ocasiona confusión o duplicidad en las actividades por no realizarse de manera escrita.

2.3.8 Análisis de relaciones

Principalmente el departamento muestra una relación de subordinación con la Gerencia Financiera, en lo cual se observó un alto grado de dependencia para el manejo de los recursos y la toma de decisiones, causando pérdidas de tiempo y entorpecimiento en los procedimientos y actividades, así como desorden de las tareas.

Gráfica 15
Relaciones de Trabajo
Departamento de Emisión Monetaria
Banco de Guatemala
Abril 2008

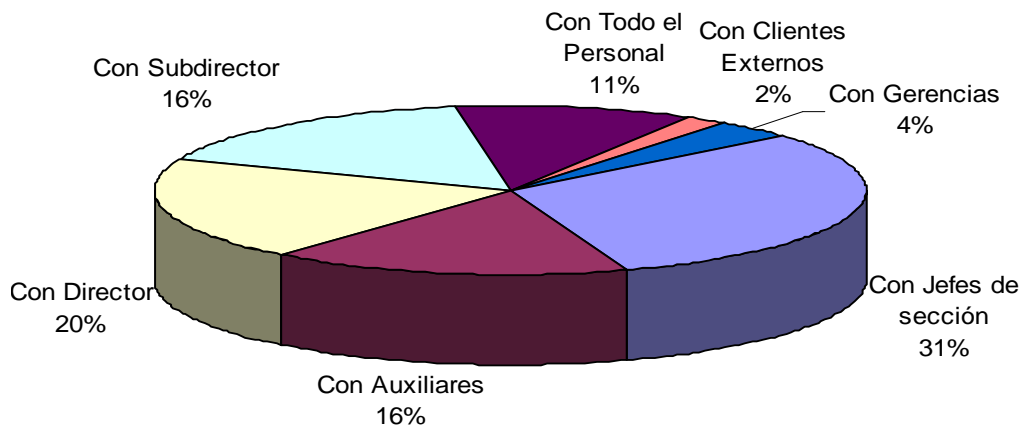


Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Según la gráfica 15, la relación entre los trabajadores del departamento es conflictiva, muchas veces interponen sus intereses personales antes que los del grupo; dando como resultado poca colaboración, roces entre los empleados que se resalta con el bajo rendimiento.

La comunicación dentro del departamento se manifiesta, por medio de órdenes e instrucciones, en forma verbal, observándose indiferencia por parte de los empleados, lo que provoca incumplimiento de las tareas, una deficiente coordinación de las actividades así como la mala utilización de los recursos.

Gráfica 16
Comunicación con Otros Departamentos
Departamento de Emisión Monetaria
Banco de Guatemala
Abril 2008



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

De acuerdo con la gráfica anterior, los empleados encuestados mencionaron que el departamento mantiene estrecha comunicación con el departamento de Recursos Humanos, quien es responsable de proveer de personal calificado al departamento así como de llevar el control de asistencia y horarios de trabajo de cada uno de los empleados, seguido por Auditoría quien es el responsable de fiscalizar e intervenir en todas las operaciones de estabilización monetaria, custodia de títulos y valores, en tercer lugar mantiene comunicación con Contabilidad según los datos obtenidos, porque registra todas las operaciones llevadas a cabo en el departamento, asimismo con Asesoría Jurídica, Seguridad, Mantenimiento y Estudios Económicos, que ayudan a la realización de las actividades del departamento. Sin embargo se detectó deficiencias en cuanto a la comunicación con dichos departamentos, como poca capacidad de respuesta, demoras, trámites engorrosos; lo anterior radica en que la mayoría

de la comunicación dentro de los departamentos es de manera verbal siendo muy poca la comunicación escrita (memorando y correo electrónico).

Es importante mencionar la relación vital que mantiene con los bancos del sistema financiero, debido a la información que brinda y el servicio que presta, la cual manifiesta inconformidad por razones de demoras en trámites y mala atención.

2.3.9 Análisis Organizacional o Administrativo

Hay aspectos relevantes en cada uno de los análisis mencionados anteriormente y que son reiterativos, por lo que es conveniente indicarlos para plantear soluciones viables que permitan su corrección.

El departamento de Emisión Monetaria es un punto de enlace entre las autoridades del banco central y bancos del sistema financiero del país, debido a la función que éste desempeña, de emitir, amortizar, adquirir y destruir los billetes y monedas del país; según los estudios realizados presenta las siguientes deficiencias organizacionales.

En el organigrama específico se aprecian dos niveles jerárquicos, el táctico, a cargo del Gerente Financiero y el nivel técnico que lo integra el resto del personal, el tipo de autoridad es lineal, y actualmente las funciones básicas se encuentran centralizadas. No contando con una estructura adecuada la cual se hace necesaria para descentralizar y mejorar las funciones del departamento.

El tramo de control en el departamento es amplio, pues todos los puestos dependen del Gerente Financiero, lo cual trae como consecuencia evasión de responsabilidades, bajos resultados y no es posible alcanzar los objetivos del departamento, asimismo comprende una dimensión de la estructura horizontal esto debido a su crecimiento en forma descendente, lo cual no permite que los empleados participen en la toma de decisiones.

Se evidencia la falta de conocimiento que tienen los empleados acerca de la visión, misión y objetivos del departamento, elementos de planeación importantes para realizar las actividades apropiadamente.

Es importante mencionar que de acuerdo al organigrama nominal, formalmente existen treinta y dos plazas, sin embargo, dos de éstas se encuentran vacantes pero si están dentro del presupuesto; siendo necesario su reasignación para poder brindar un mejor servicio de calidad y cumplir con todas las actividades que son necesarias para el funcionamiento adecuado del departamento.

El departamento carece de una planificación y los instrumentos administrativos se encuentran totalmente desactualizados, no contando con descripciones de puestos actualizados que indiquen las actividades a realizar de acuerdo a cada puesto de trabajo y procedimientos necesarios para el cumplimiento oportuno de las actividades.

Además no existe compatibilidad entre la función básica y las de apoyo, impactando negativamente en el aprovechamiento óptimo de los recursos tales como tecnología, personal, tiempo de trabajo, insumos dando como resultado una deficiente atención y servicio a los bancos del sistema, bancos centrales y demás departamentos del Banco.

Por otra parte, se detectó que la comunicación en su mayoría se realiza de manera verbal, a excepción de órdenes específicas realizadas por el Gerente Financiero, lo cual no permite que las actividades se lleven a cabo de forma adecuada, observándose poco interés de algunos empleados.

Se determinó que el departamento mantiene estrecha relación con los departamentos de Recursos Humanos, Auditoría, Asesoría Jurídica, Seguridad, Mantenimiento y Estudios Económicos, sin embargo se detectó deficiencias como poca capacidad de respuesta, demoras y trámites engorrosos.

Se deduce del análisis que, la estructura actual, las funciones que realiza y las relaciones de comunicación interna y externa no están claramente definidas.

Tener las funciones, procesos, sistemas de comunicación claramente y concretamente definidos ayuda a brindar un servicio adecuado que satisfaga las necesidades de los clientes internos y externos.

Debido a que la toma de decisiones es autocrática y centralizada no permite crear un ambiente propicio para que el personal desempeñe su trabajo eficaz y eficientemente, al igual el contar con programas de capacitación para los empleados hace que se preste un servicio adecuado con calidad.

El diagnóstico permite detectar las áreas específicas que deben de sufrir un proceso de reorganización.

2.4 Análisis y discusión de resultados

El funcionamiento del departamento de Emisión Monetaria, está basado en una estructura inadecuada, lo que provoca que existan algunas deficiencias tales como centralización de autoridad y toma de decisiones, así como la duplicidad y omisión en las actividades , la falta de conocimiento por parte de los empleados del departamento acerca de la visión, misión y objetivos del departamento, así como carencia de manuales administrativos actualizados lo que provoca el mal desempeño de las actividades del departamento de Emisión Monetaria.

Debido a todos estos problemas detectados, en el siguiente capítulo se presenta una propuesta de solución con el fin de erradicar los problemas que existen en el departamento objeto de estudio.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA DEL BANCO DE GUATEMALA

3.1 Descripción

La propuesta que a continuación se presenta se basa en los resultados obtenidos del diagnóstico administrativo, que se realizó al departamento de Emisión Monetaria del Banco de Guatemala, a continuación se describen los elementos que conforman la propuesta de solución, que pretende servir de guía en el Departamento de Emisión Monetaria del Banco de Guatemala para que sus autoridades puedan tomar decisiones oportunas, efectivas y eficaces.

3.1.1 Misión

La determinación de la misión del departamento es responsabilidad de los gerentes ellos conocen los objetivos y metas establecidas. Como resultado de la investigación realizada y de acuerdo a los propósitos deseados, se determinó lo siguiente:

“Somos un departamento dedicado a la elaboración y ejecución de programas de adquisición, emisión, amortización y destrucción de especies monetarias, que brinda una atención de calidad y oportuna que garantiza la satisfacción de nuestros clientes, la estabilidad financiera y el desarrollo del país.”

3.1.2 Visión

El departamento debe visualizar hacia dónde quiere llegar en el futuro, allí radica la importancia de que los empleados conjuntamente con la misión conozcan la visión que se describe a continuación:

“Ser un departamento altamente reconocido por brindar un servicio adecuado con excelencia, integrado por recurso humano eficaz, eficiente y responsable

para la satisfacción de necesidades de nuestros clientes y ser el mejor departamento del Banco de Guatemala.”

3.1.3 Objetivos

Para fundamentar la razón de ser del departamento, es necesario que se cumplan los objetivos siguientes:

- **Objetivo general**

Administrar eficientemente los programas en cuanto a especies monetarias por medio de una organización adecuada, con el recurso humano capacitado, para dar apoyo a la Gerencia Financiera para la toma de decisiones en todo lo relacionado al numerario y satisfacer la demanda del sector financiero en un 100% en el corto, mediano y largo plazo.

- **Objetivos específicos**

- Disponer en un 100% de numerario en calidad, variedad y cantidad adecuada y suficiente para atender la demanda, en corto plazo.
- Procurar que el 95% de los billetes y monedas en circulación se encuentren en buen estado, durante todo el año, a través de la implementación de máquinas que recogen los billetes deteriorados y proporcionan billetes en buen estado a los usuarios en general.
- Impulsar innovación para favorecer la productividad y eficiencia en la atención a los bancos del sistema por operaciones de depósito, canje y retiro de numerario en un 90% en un año.
- Generar información completa y oportuna en un 100% para la Gerencia Financiera, por medio de investigaciones a corto y mediano plazo.

3.2 Función del departamento de Emisión Monetaria

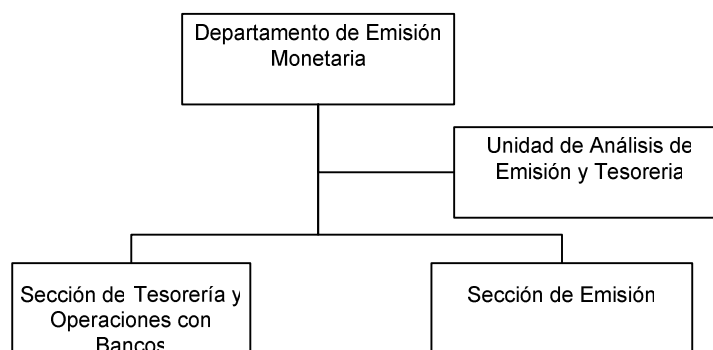
Integrar y supervisar la ejecución de los programas de adquisición emisión, clasificación, amortización y destrucción de especies monetarias, así como brindar una atención adecuada a los bancos del sistema en solicitudes de numerario, y custodiar los títulos, valores y oro del banco.

3.3 Diseño organizacional

Con base a los resultados obtenidos, se establece que se hace necesario realizar un nuevo diseño organizacional para el departamento de Emisión Monetaria del Banco de Guatemala, con el fin de proponer soluciones a la problemática que presenta.

3.4 Descripción de la Estructura Organizacional Propuesta del Departamento

Gráfica 17
Organigrama Específico propuesto
Departamento de Emisión Monetaria
Banco de Guatemala
Enero 2009



Fuente: Elaboración propia. Año 2009.

3.5 Componentes del Diseño Organizacional del Departamento de Emisión Monetaria y de la Unidad Administrativa.

Para facilitar las funciones de cada una de las secciones, se debe contar con una estructura adecuada, por lo que el departamento deberá estar integrado por la sección de Tesorería y Operaciones con bancos así como también la sección de Emisión contando con una unidad asesora de Análisis de Emisión y Tesorería que ayudará a fortalecer las funciones de análisis e investigación en el departamento.

La presente propuesta corresponde a un tipo de estructura organizacional funcional, porque comprende a los sistemas administrativos que la componen de acuerdo a las actividades que realizan.

Comprende una dimensión de la estructura vertical, debido a que su crecimiento es de manera ascendente, los empleados deberán reportarse a un solo superior y los niveles medios participarán en la toma de decisiones.

El modelo de diseño corresponde al mecánico, el tramo de control es estrecho por el número de subordinados que dependen directamente del Director del departamento, jefes de las secciones y Asesor en planeación encargado de la unidad de análisis, lo que permitirá tener un control y una supervisión efectiva, existiendo una rápida comunicación entre los empleados y superiores.

Corresponde a un sistema de organización Lineal-Staff debido a que conserva la autoridad-responsabilidad transmitida a través de un solo jefe, pero esta autoridad recibe accesoria de la Unidad de Análisis de Emisión y tesorería.

El departamento de Emisión Monetaria, estará bajo la supervisión del director del departamento, quien velará por las actividades que deben ejecutar, el jefe de la Sección de tesorería, jefe de la sección de Emisión y el Asesor de Planeación tendrá a su cargo el personal de la unidad de análisis de emisión y tesorería.

Como se determina en el organigrama nominal sugerido; la propuesta para el departamento de Emisión monetaria, es la creación de una unidad de análisis de Emisión y Tesorería que brinde apoyo y fortalezca las funciones de análisis e investigación en el departamento de Emisión Monetaria.

Para la implementación de dicha propuesta se propone la reubicación de puestos de auxiliar para la nueva unidad de Análisis en los puestos de especialista en adquisición de programas, especialista en programas de destrucción, encargado de estudios y proyecciones así como en el puesto de encargado de estadísticas con el mismo sueldo que vienen devengando, debido al conocimiento que tienen los empleados en materia de tesorería y emisión así como tomar las dos plazas existentes que se encuentran vacantes esta modificación se llevará a cabo con el fin de reducir los gastos de contratación de personal.

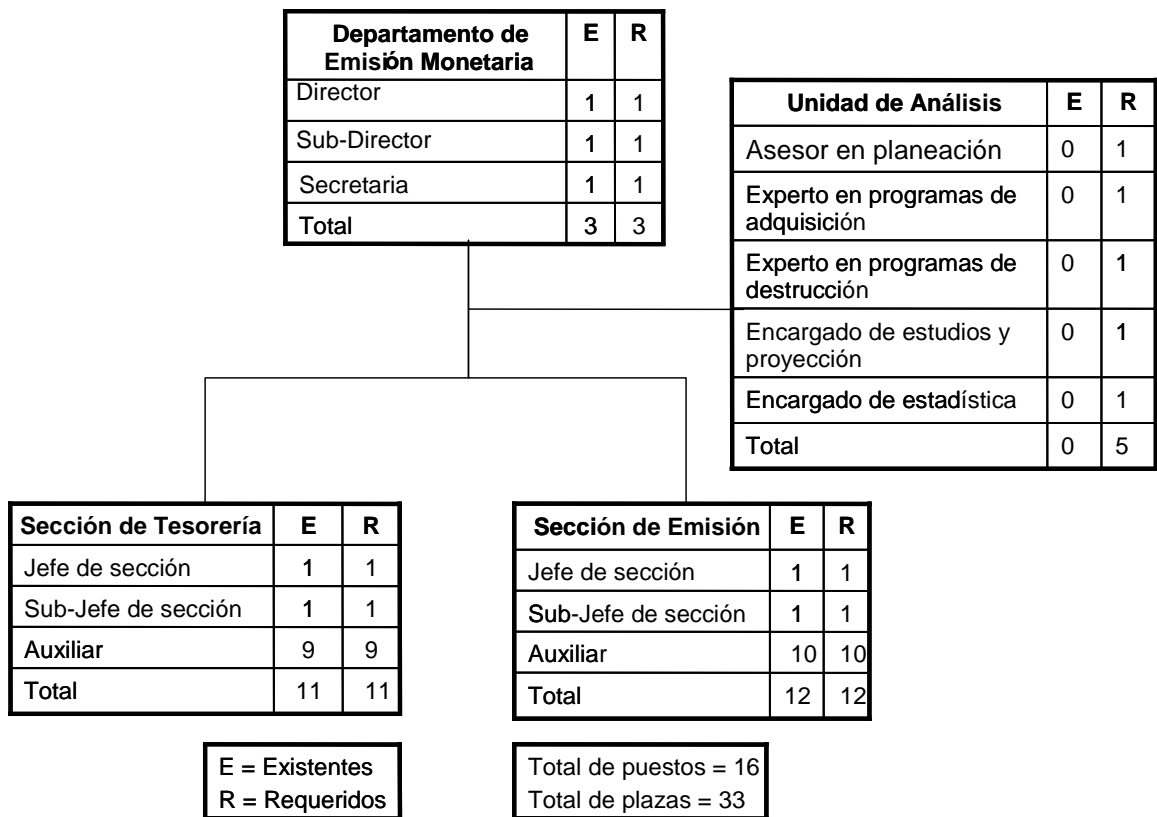
De esta forma se evita el traslape, duplicidad y omisión de las funciones entre los superiores y subordinados del departamento de Emisión Monetaria. Con el fin de facilitar el control de billetes y monedas así como la distribución de numerario a los bancos del sector financiero.

Asimismo, el departamento deberá contratar a un Asesor de Planeación debido a la naturaleza del mismo; es un puesto que requiere de una amplia experiencia y mucho conocimiento en el área.

Por lo tanto, se presenta el organigrama nominal propuesto para el departamento de Emisión Monetaria, los distintos puestos de trabajo, necesarios para la realización de las funciones del departamento; así como las funciones propuestas para la unidad de análisis.

De esta manera el departamento logrará alcanzar sus objetivos por contar con una estructura organizacional adecuada y definida que permitirá la ejecución correcta de las actividades.

Gráfica 18
Organigrama Nominal Propuesto
Departamento de Emisión Monetaria
Banco de Guatemala
Año 2009



Fuente: Elaboración propia. Año 2009.

3.6 Función propuesta para la unidad de análisis de emisión y tesorería del Departamento de Emisión Monetaria.

Brindar asesoría en cuanto a planeación, diseño, investigación, estadísticas y toma de decisiones en todos los programas de adquisición, emisión, amortización y destrucción de especies monetarias, lo anterior para fortalecer las funciones del departamento.

Entre los beneficios de la implementación de la propuesta para el Banco de Guatemala que presenta la creación de una unidad de Análisis de Tesorería y Emisión que fortalezcan las funciones del departamento de Emisión monetaria están:

- Fortalecer la gestión del Banco de Guatemala, en cuanto a su función de “ser el único emisor de moneda nacional” (Ley Orgánica del Banco de Guatemala)
- Mantener una estructura organizacional clara y precisa en el departamento lo que le permitirá el crecimiento y desarrollo a la institución.
- Adoptar las mejores prácticas en el área de emisión y tesorería.
- Fortalecer los sistemas de control de numerario.
- Fortalecer el área de investigación para la asesoría de la Junta Monetaria y autoridades.

CUADRO 1

Presupuesto de la propuesta para la creación de la unidad de Análisis de Emisión y Tesorería del Departamento de Emisión Monetaria del Banco de Guatemala

Sueldos

Puesto	Cantidad	Salario Mensual	Total Mensual	Anual
Asesor en planeación	1	Q.9,822.15	Q.9,822.15	Q.117,865.80
Subtotal	1	Q.9,822.15	Q.9,822.15	Q.117,865.80
Provisión prestaciones laborales (41.83%)				Q.49,303.26
Total sueldos	1	Q.9,822.15	Q.9,822.15	Q.167,169.06

Mobiliario y Equipo

Cantidad	Descripción	Valor
1	Escritorio con silla	Q. 2,000.00
1	Computadora con impresora	Q. 5,000.00
	Papelería y útiles	Q. 500.00
1	Cañonera	Q. 10,000.00
	Total Mobiliario y equipo	Q. 17,500.00

Instalaciones Físicas

(Remodelación de oficinas existentes)

Cantidad	Descripción	Valor
2	Aberturas en pared para hacer ventanas para que entre más claridad y ventilación	Q. 5,000.00
2	Ventanales de tubería pvc	Q. 12,000.00
1	Sección de módulos para separar el departamento	Q. 30,000.00
	Total	Q. 47,000.00

TOTAL DEL PRESUPUESTO

Q.231,669.06

Fuente: elaboración propia, año 2008.

- Los demás puestos de la Unidad de Análisis debido a que existían muchos auxiliares estos fueron reubicados con sus mismos sueldos y se tomaron 2 plazas que se encontraban vacantes pero que ya están dentro del presupuesto actual por lo que no se visualiza en el presupuesto, requiriendo así solo 1 persona nueva para que funcione la Unidad propuesta.

El presupuesto se fijará dentro del presupuesto general de gastos del año 2010 para conseguir el financiamiento por parte del Banco de Guatemala.

3.7 Implementación de la propuesta

La implementación de la propuesta de un nuevo diseño organizacional constituye el momento en que ésta debe ejecutarse en el funcionamiento del departamento, para lograr la solución a los problemas que originaron la investigación realizada.

Luego de la presentación de la propuesta, debe formalizarse a través de la aprobación y autorización de la máxima autoridad del departamento así como de las máximas autoridades de la institución financiera, en este caso, la Junta Monetaria.

Es necesario que las autoridades hagan del conocimiento de todos los niveles jerárquicos, los beneficios que se obtendrán con el nuevo diseño organizacional, a fin de que todos colaboren con su implementación evitando así la resistencia al cambio de los empleados.

CUADRO 2

Plan de Acción Propuesto del Departamento de Emisión Monetaria del Banco de Guatemala

Objetivo: Implementar la propuesta de solución en un 100% a corto, mediano plazo.						
Actividad		Meta	Responsable	Tiempo	Costo	Presupuesto
1	Presentar la propuesta al Director del departamento.	<ul style="list-style-type: none"> Presentar la propuesta a implementar. 	Consultor	Abril 2009.	Cañonera, laptop, papelería y útiles de oficina, impresión y empastado Q.500.00	Q. 500.00
2	Discusión y Aprobación	<ul style="list-style-type: none"> Que se discuta y apruebe la propuesta para su pronta implementación en un 100%. 	Director del departamento de Emisión Monetaria.	Una o dos sesiones Abril 2009.	A definir por la institución.	A definir por la institución.
3	Socialización de la propuesta	<ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer el programa a implementar, misión, visión, objetivos, manual de organización y procedimientos, en 2 reuniones quincenales. 	Director del departamento de Emisión Monetaria.	Mayo 2009.	A definir por la institución.	A definir por la institución.
4	Implementación.	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar a los encargados y sub-encargados de las secciones sobre el desarrollo de los manuales de organización y normas y procedimientos, elementos principales de planificación 	Director del departamento de Emisión Monetaria.	Mayo 2009.	A definir por la institución.	A definir por la institución.

		administrativa, a corto plazo.				
5	Lograr la participación efectiva de todo el personal dentro del departamento	<ul style="list-style-type: none"> Entregar el manual de organización para la implementación al jefe, subjefe del departamento y encargados de las secciones a corto plazo. 	Director del departamento de Emisión Monetaria.	Mayo 2009.	A definir por la institución	A definir por la institución.
6	Capacitar al personal para la atención a bancos centrales, bancos del sistema, manejo de equipo de oficina, terminales financieras y su respectivo software.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la capacidad y las habilidades del personal como una ventaja competitiva en un 100%. establecidos por la gerencia financiera en un salón apropiado para conferencias y equipo audiovisual, de manera trimestral. 	Consultor.	8 horas por tres días bimestralmente Año 2009.	A definir por la institución.	A definir por la institución.
7	Evaluación de la propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la forma de realizar las actividades dentro del departamento en un 100%, a corto plazo. 	Director del departamento de Emisión Monetaria.	Mayo 2009.	A definir por la institución.	A definir por la institución.
TOTAL					Q. 500.00	Q.500.00

Fuente: elaboración propia, año 2008.

Dentro del plan de acción la casilla de costo se dejó a definir por la institución por que hasta que el Departamento de Emisión Monetaria realice cada una de las actividades planteadas designara que cantidad utilizará para la misma.

3.8 Control y seguimiento de la propuesta

Se propone al Director del departamento y Jefes de sección la planificación y realización de reuniones de trabajo trimestrales, para evaluar la aceptación o no de la propuesta del nuevo diseño organizacional, realizando estrategias adecuadas en el caso de resistencia al cambio. Esta actividad se puede realizar a través de entrevistas con el personal indicado.

CONCLUSIONES

El diagnóstico administrativo realizado en el departamento de Emisión Monetaria, ha permitido determinar lo siguiente:

1. Con respecto a la primera hipótesis planteada en el plan de investigación se comprobó que no se cuenta con una Estructura organizacional adecuada lo cual origina problemas tales como duplicidad y omisión de funciones, por no tener bien definidas, las funciones básicas y otros aspectos organizacionales.
2. Existe desconocimiento acerca de los elementos estratégicos de planificación como misión, visión y valores del departamento debido a que las autoridades no los han dado a conocer de forma oportuna así como por la falta de interés por parte del personal, lo cual impide que se logren alcanzar los objetivos planteados.
3. Existe un alto grado de centralización claramente en el puesto del Gerente Financiero, debido a la naturaleza del mismo, no se le da participación a los mandos medios en la toma de decisiones.
4. La asignación de las actividades y funciones se realizan de forma inadecuada debido a la carencia de manuales administrativos actualizados que permitan mejorar el desempeño de actividades y tareas que realizan los trabajadores del departamento.

RECOMENDACIONES

1. Implementación del nuevo diseño organizacional por parte del director del departamento de Emisión, y así brindar un servicio adecuado.
2. El director del departamento debe socializar los elementos de la planeación desarrollados a todos los empleados del departamento; lo cual permitirá una mejor identificación del personal con el departamento y la institución para alcanzar los objetivos.
3. Por objeto de la centralización existente, se sugiere se descentralice la autoridad y responsabilidad por medio de una capacitación a largo plazo para que los mandos medios aprendan a tomar decisiones de manera adecuada, lo que permitirá agilizar las actividades y servicios que brinda el departamento.
4. Que el director del departamento y los jefes de sección implementen los manuales propuestos, con el fin de brindar un servicio de manera eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. **Administración**. Primera Edición, Editorial MacGraw Hill, México 2,004. 354p.
2. Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill, México 2,003. 1056p.
3. Facultad de Ciencias Económicas. **Apuntes de administración I (Primera parte)**. Selección de textos para el curso de Administración I (Ciclo IV, Área Común, Plan de Estudios 1995) Primera Edición, Guatemala 2,005, 120p.
4. Facultad de Ciencias Económicas. **Material Bibliográfico para el curso Administración II**. Segunda Edición, Departamento de Publicaciones, Guatemala 2,005, 154p.
5. Franklin F, Enrique Benjamín. **Organización de Empresas**. Segunda Edición, Editorial Mcgraw Hill, México 2,004, 480p.
6. Gonzáles Godoy, Ángel Miguel. **Los Servicios Informativos en la Formación de los Estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas, USAC**. Tesis de Grado. Escuela de Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas USAC. Guatemala 2,003, 89p.
7. Koontz, Harold; Weirich, Heinz. **Administración una Perspectiva Global**. Editorial MacGrawHill. Onceava Edición. México 1,998. 796p.

8. Koontz, Harold; Weirich, Heinz. **Elementos de administración**. Editorial MacgrawHill. Séptima Edición. México 2002. 465p.
9. Ley Orgánica. Banco de Guatemala.
10. Material de apoyo para el curso de administración II.
11. Piñola Ortiz, Gabriel Alfredo. **Métodos y técnicas de investigación documental y de campo**. Segunda Edición. Guatemala 1,998. 170p.
12. Robbins, Stephen, Mary Coulter. **Administración**. Sexta Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1999, 792p.
13. Stoner, James A.F. Freeman, R. Edward, Gilbert, JR. Daniel R, **Administración**. Sexta edición, Editorial Pearson Educación, 688p.

SITIOS DE INTERNET

14. www.banguat.gob.gt
15. www.gestiopolis.com.
16. www.rincondelvago.com

ANEXOS

No.	Nombre del anexo
1	Manual de organización propuesto
2	Manual de normas y procedimientos
3	Encuesta Gerente Financiero
4	Encuesta Colaboradores

ANEXO 1
MANUAL DE ORGANIZACIÓN PROPUESTO

ÍNDICE

	Página
Introducción	2
Presentación a directivos y empleados	3
Alcances del manual de organización	3
Objetivos del manual de organización	4
Organigrama específico propuesto	5
Organigrama nominal propuesto	6
Descripción técnica de puestos propuestos	7
Director	8
Sub- Director	11
Secretaria	13
Asesor en Planeación	15
Especialista en programas de adquisición	18
Especialista en programas de destrucción	20
Encargado de estudios y proyecciones	22
Encargado de Estadísticas	24
Jefe de Sección de Emisión	26
Sub-Jefe de Sección de Emisión	28
Jefe de Sección de Tesorería	30
Sub-Jefe de Sección de Tesorería	33
Auxiliar de Emisión	35
Auxiliar de Tesorería	37

INTRODUCCIÓN

El presente manual se ha elaborado como un instrumento administrativo de referencia cuyo propósito fundamental es identificar de forma clara y precisa la estructura organizacional, atribuciones, responsabilidades y líneas de autoridad de cada uno de los puestos de trabajo del departamento de Emisión Monetaria del Banco de Guatemala.

Este documento deberá darse a conocer a todo el personal del departamento sin excepción, especialmente a los empleados de primer ingreso, a través de una entrega técnica y una capacitación acerca del uso del mismo.

Es importante mencionar que el manual radica en la validez y veracidad de la información que contiene por lo que es de suma importancia que después de ponerlo en práctica dentro del departamento se revise y actualice en un plazo de 6 meses como mínimo y luego de esta revisión realizar su actualización una vez al año.

El presente manual contiene la presentación a directivos y empleados, alcances del manual, objetivo general, objetivos específicos, estructura organizacional así como la descripción técnica de puestos de trabajo propuestos.

Presentación a directivos y empleados

El presente manual de organización tiene el propósito de que los empleados tengan conocimiento acerca de sus atribuciones para evitar que exista duplicidad de funciones entre otros problemas que existen en el departamento de Emisión Monetaria del Banco de Guatemala, y que éstos a su vez conozcan y compartan la misión, visión y objetivos del departamento para así alcanzar la meta trazada.

Se recomienda la aplicación de este manual para ser más efectivos en el proceso de emisión y destrucción de billetes y monedas.

La correcta aplicación de este manual permitirá la eficiencia y eficacia deseada en la realización de las actividades del personal en relación a sus atribuciones

Alcances del manual de organización

- Informar sobre la estructura orgánica del departamento de Emisión Monetaria del Banco de Guatemala y las relaciones que existen con los demás departamentos del banco, estableciendo los niveles jerárquicos de cada uno.
- Informar a cada empleado sobre las atribuciones que le corresponden para desempeñar su puesto de trabajo.
- Servir de fuente de información para la dirección del departamento, acerca de actividades que se realizan dentro del mismo.

Objetivos del manual de organización

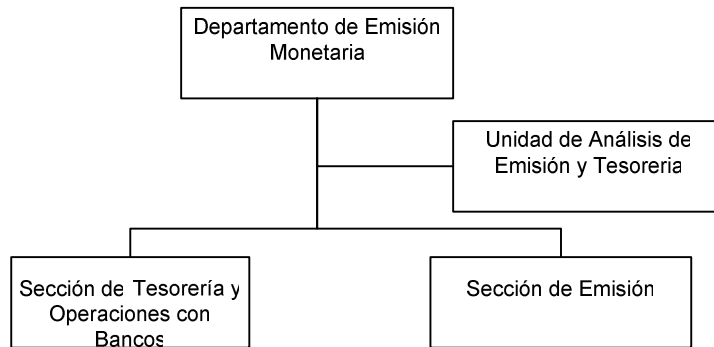
Objetivo general:

- Que el empleado tenga conocimiento acerca de sus funciones y con ello pueda lograr la eficiencia y eficacia en un 100% en las actividades que desempeña anualmente.

Objetivos Específicos:

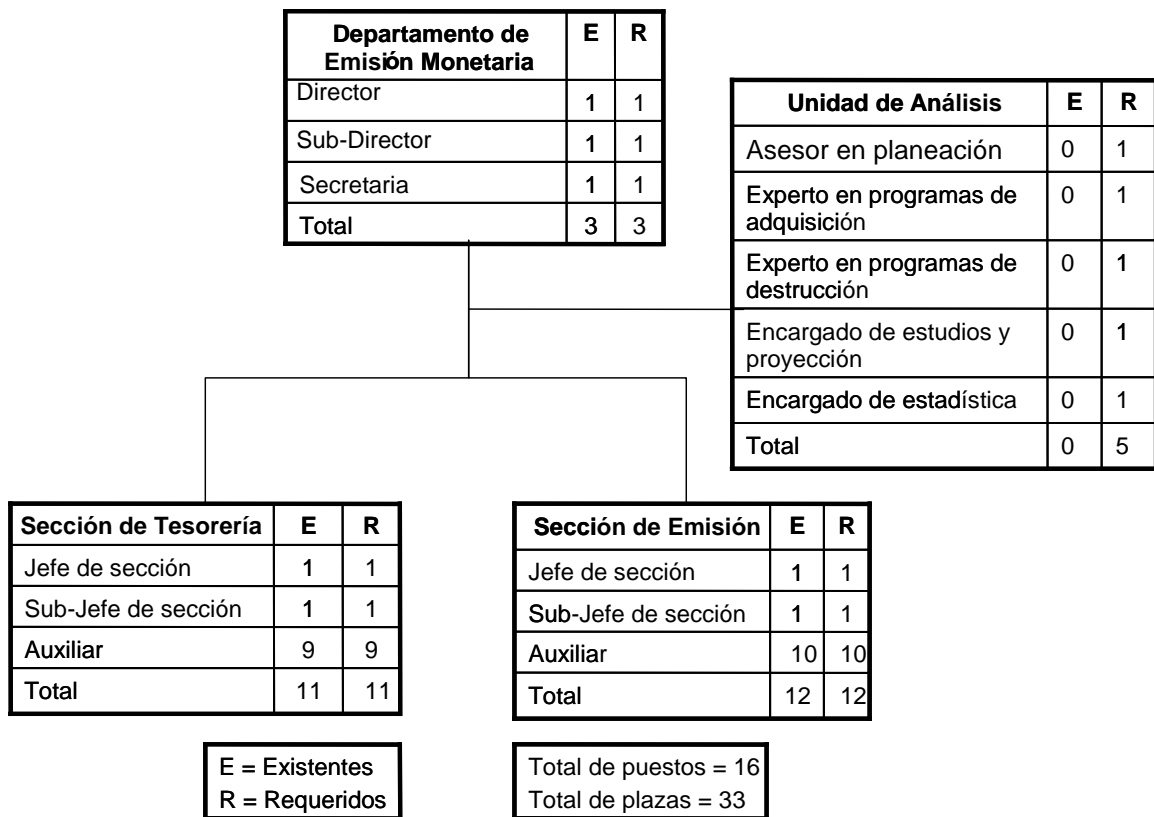
- Definir las funciones de cada puesto, así como la información de manera clara y veraz sobre la estructura orgánica y funciones del departamento de Emisión Monetaria del Banco de Guatemala en un 100% y mantenerlas actualizadas cada año.
- Que los empleados mantengan una conducta adecuada en un 100% para lograr una armonía en las relaciones laborales.
- Que los empleados tengan una clara perspectiva de las atribuciones y responsabilidades de su cargo en un 100% en el año.

Gráfica 17
Organigrama Específico propuesto
Departamento de Emisión Monetaria
Banco de Guatemala
Enero 2009



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

Gráfica 18
Organigrama Nominal Propuesto
Departamento de Emisión Monetaria
Banco de Guatemala
Año 2009



Fuente: Elaboración propia. Año 2009.

Descripción técnica de puestos propuestos

Permitirá al departamento tener los instrumentos adecuados para la realización de las actividades.

A continuación se listan los puestos de trabajo a quienes se les realizara una descripción.

- Director
- Sub-Director
- Secretaria
- Asesor en Planeación
- Especialista en adquisición de programas
- Especialista en programas de destrucción
- Encargado de estudios y proyecciones
- Encargado de estadísticas
- Jefe sección de Emisión
- Sub-Jefe de sección de Emisión
- Encargado de sección de Tesorería
- Sub-Jefe de sección de Tesorería
- Auxiliar de Emisión
- Auxiliar de Tesorería

Algunos puestos existían anteriormente solo fueron actualizados y se agregaron los puestos nuevos para la creación de la unidad de Análisis, para cumplir con las necesidades reales del departamento se realizó una recopilación de datos para la elaboración de las descripciones técnicas de puestos.

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
PUESTO: DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA	ELABORADO POR: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA	FECHA: OCTUBRE DEL 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
TÍTULO DEL PUESTO:	Director del Departamento de Emisión Monetaria.	
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Departamento de Emisión Monetaria.	
INMEDIATO SUPERIOR:	Gerente Financiero.	
SUBALTERNOS:	Sub-Director.	
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto:		
<ul style="list-style-type: none"> • Es un puesto de carácter ejecutivo, cuyas funciones básicas son planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que se llevan a cabo en el departamento de Emisión Monetaria. 		
Atribuciones:		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar las actividades del departamento de acuerdo a los objetivos establecidos para el mismo. • Organizar y dirigir al personal que labora bajo su dirección, así como las diferentes actividades que realiza. • Elaborar los informes requeridos por las diversas instancias del Banguat. • Asesorar a la Gerencia Financiera en materia de Emisión Monetaria. • Autorizar procesos de compra y contratación de servicios. • Controlar la existencia de insumos y mantenimiento del equipo del departamento. 		

- Programar y supervisar actividades extraordinarias.
- Realizar reuniones periódicas con el personal de trabajo a su cargo.
- Asistir a reuniones de trabajo con su el Gerente Financiero.
- Otras afines al puesto.

Relaciones de Trabajo:

- Por la naturaleza del puesto, el director mantiene estrecha relación con el Gerente Financiero, Asesor en Planeación, personal bajo su cargo, con los departamentos de Recursos Humanos, Asesoría Jurídica, Contabilidad, Servicios Administrativos y Seguridad.

Autoridad:

- Facultad de dar ordenes a sus subalternos.

Responsabilidad:

- De que el empleado cumpla con las actividades asignadas.
- Por el buen uso del equipo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

- Licenciatura en administración de empresas o carrera afín con maestría en administración financiera.

Experiencia:

- Dominio de idioma inglés.
- Mínimo cinco años en puesto similar.
- En medidas de seguridad de billetes y monedas.

Habilidades:

- Facilitar la participación social y comunitaria en el diseño de planes y proyectos formativos para la adquisición de valores.
- Análisis e interpretación de la información generada en el departamento, así como cuadros estadísticos.
- Resolución de problemas complejos que requieran la manipulación de la

información matemática original.

- Fundamentar planes y presupuestos organizacionales conforme a capacidades y expectativas del departamento.
- Aplicar técnicas de liderazgo que permitan mejorar el trabajo en equipo del departamento a su cargo, conforme a los objetivos del mismo.
- Establecer y fundamentar la tecnología a emplear de acuerdo a los requerimientos del departamento.
- Toma de decisiones de acuerdo a la situación que se presente.

Destrezas:

- Manejo de equipo de oficina, como computadora, cañonera, fax, fotocopidora.

Otros Requisitos:

- Licencia de conducir.

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
PUESTO: SUB-DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA	ELABORADO POR: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA	FECHA: OCTUBRE DEL 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
TÍTULO DEL PUESTO: Sub-Director Emisión Monetaria. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento de emisión monetaria. INMEDIATO SUPERIOR: Director del Departamento de Emisión. SUBALTERNOS: Jefe sección de Emisión, Jefe sección de Tesorería y secretaria.		
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto:		
<ul style="list-style-type: none"> • Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo asistir al director en las actividades del departamento. 		
Atribuciones:		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar programas de trabajo sobre emisión, compra de numerario, amortización y destrucción de especies monetarias. • Controlar la administración de numerario (operaciones, estados diarios, cierre de operaciones). • Designar personal para las distintas operaciones. • Evaluar y proponer cambios en normas y procedimientos. • Apoyar el trabajo del director del departamento e informar oportunamente a la gerencia. • Otras afines al puesto. 		

Relaciones de trabajo:

- Por la naturaleza del puesto, mantiene estrecha relación con el Gerente Financiero, el Director y con sus subalternos.

Autoridad:

- Facultad de dar órdenes a sus subalternos.

Responsabilidad:

- De que el personal bajo su cargo cumpla con las actividades asignadas.
- Por el buen uso del equipo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

- Poseer título de licenciatura en administración de empresas o carrera a fin.

Experiencia:

- Dominio de idioma inglés.
- Como mínimo tres años en puestos de dirección.

Habilidades:

- Aplicar técnicas de elaboración de planes y proyectos de acuerdo a las necesidades del departamento.
- Elaboración de presupuestos.
- Definir las acciones para fomentar el trabajo en equipo.
- Aplicar técnicas y metodologías para la implementación de innovaciones de acuerdo a los objetivos del departamento.
- Definir el hardware a implementar en el departamento.
- Toma de decisiones de acuerdo a la situación que se presente.

Destrezas:

- Manejo de equipo de oficina, como computadora, cañonera, fax, fotocopidora.

Otros requisitos:

- Licencia de conducir.

<p style="text-align: center;">BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>		
<p>PUESTO: SECRETARIA</p>	<p>ELABORADO POR: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA</p>	<p>FECHA: OCTUBRE DEL 2009</p>
<p>I. IDENTIFICACIÓN</p>		
<p>TÍTULO DEL PUESTO: Secretaria.</p> <p>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento de Emisión Monetaria.</p> <p>INMEDIATO SUPERIOR: Sub-Director.</p> <p>SUBALTERNOS: Ninguno.</p>		
<p>II. DESCRIPCIÓN</p>		
<p>Naturaleza del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es un puesto de carácter administrativo de apoyo que tiene a su cargo la ejecución de actividades para asistir al Director y al Sub-Director del departamento. Recibe instrucciones de trabajo de forma verbal y/o escrita. Su trabajo es supervisado para tomar medidas correctivas necesarias por el Subdirector. 		
<p>Atribuciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar la agenda de trabajo. • Mantener actualizados los expedientes. • Archivar documentos. • Otras atribuciones que le sean asignadas. 		
<p>Relaciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por la naturaleza de sus funciones, mantiene una estrecha comunicación con el Director y el Sub-Director, de quien recibe instrucciones directamente, y con el demás personal del departamento. • Con los departamentos de Asesoría Jurídica, Auditoría Interna, y en lo externo con proveedores de billetes y monedas, proveedores de máquinas 		

destructoras de billetes así como de los bancos del sistema.

Autoridad:

- Ninguna.

Responsabilidad:

- De realizar de manera adecuada todas las actividades relacionadas con el puesto de trabajo.
- Del buen uso del Equipo y materiales a su cargo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

- Poseer título de secretaria ejecutiva y/o bilingüe.
- Cuarto semestre aprobado en administración de empresas o carrera afín.

Experiencia:

- Dominio de idioma inglés.
- Mínimo tres años en puesto similar.

Habilidades:

- Desarrollar excelentes relaciones humanas y atención a las personas.
- Redacción de cartas, memos, mensajes, informes, correo electrónico a clientes internos y externos.
- Llevar el control de papelería y útiles de acuerdo a los lineamientos del departamento.
- En velocidad y buena ortografía para tomar dictados.

Destrezas:

- Manejo de equipo de oficina, como computadora, cañonera, fax, fotocopidora.

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
PUESTO: ASESOR EN PLANEACIÓN	ELABORADO POR: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA	FECHA: OCTUBRE DEL 2009
I. IDENTIFICACIÓN:		
TÍTULO DEL PUESTO: Asesor en Planeación. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento de Emisión Monetaria. INMEDIATO SUPERIOR: Ninguno. SUBALTERNOS: Especialistas, Encargado de Estudios y Proyección, Encargado de Estadísticas.		
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto:		
<ul style="list-style-type: none"> • Es un puesto de carácter administrativo que brinda asesoría al Gerente Financiero y al Director del departamento en cuanto a planeación del diseño de los programas de adquisición, emisión, amortización y destrucción de especies monetarias. 		
Atribuciones:		
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y asesorar todos los programas referentes de la gestión de numerario. • Generar reportes de la gestión de numerario. • Atender requerimientos de asesoría del Gerente Financiero, Director del departamento y de otros bancos centrales. • Elaborar nuevos programas en cuanto a numerario del departamento de Emisión Monetaria. • Otras afines al puesto. 		

<p>Relaciones de trabajo:</p> <p>Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener estrecha relación con el Gerente Financiero, Director del departamento, Especialista en Adquisición de Programas, Especialista en Programas de Destrucción, Encargado de Estadísticas, Encargado de Estudios y Proyección, Jefe sección de Emisión, con el Jefe sección de Tesorería, y con los Auxiliares de Emisión y Tesorería.</p>
<p>Autoridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facultad de dar órdenes a sus subalternos. <p>Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De que el empleado cumpla con las actividades asignadas. • Por el buen uso del equipo.
<p>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</p>
<p>Educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poseer título en administración de empresas o carrera afín. <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dominio de idioma inglés. • Como mínimo tres años en puestos similares <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de asesorar y escribir ideas en cuanto a mejoras o cambios del departamento. • Desarrollar excelentes relaciones humanas. • En informes estadísticos. • Diseño de sistemas más seguros y rápidos de programas de gestión de numerario. • Aplicar técnicas de elaboración de planes y proyectos en el departamento, de acuerdo a las necesidades del mismo. • Habilidad numérica. • Para brindar asesoría.

Destrezas:

- Manejo de equipo de oficina, como computadora, cañonera, fax y fotocopidora.

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
PUESTO: ESPECIALISTA EN PROGRAMAS DE ADQUISICIÓN	ELABORADO POR: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA	FECHA: OCTUBRE DEL 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
TÍTULO DEL PUESTO: Especialista en Programas de Adquisición. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento de Emisión Monetaria. INMEDIATO SUPERIOR: Asesor en planeación. SUBALTERNOS: Ninguno.		
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto:		
<ul style="list-style-type: none"> De carácter administrativo, brinda asesoría a los Jefes de sección del departamento es el encargado de realizar y analizar programas de adquisición de billetes y monedas. 		
Atribuciones:		
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar el programa de adquisición de efectivo. Elaborar la programación de emisión. Elaborar estudios de adquisición de efectivo. Velar por el cumplimiento de los programas de adquisición de efectivo aprobados. Otras afines al puesto. 		
Relaciones de trabajo:		
<ul style="list-style-type: none"> La persona que labora en este puesto, tendrá relación estrecha con el Asesor en Planeación, Especialista en Programas de Destrucción, Encargado de Estudios y Proyección y el Encargado de Estadísticas, con 		

el demás personal del departamento. En lo externo con otras unidades del banco y proveedores de maquinas de emisión de billetes y monedas.

Autoridad:

- Ninguna.

Responsabilidad:

- Es responsable del cumplimiento de las actividades del puesto.
- Por el buen uso del equipo a su cargo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

- Pensum cerrado en la carrera de economía o carrera a fin.

Experiencia:

- Dominio de idioma inglés.
- Mínimo dos años en puesto similar

Habilidades:

- Capacidad analítica para la elaboración de nuevos programas de adquisición de efectivo.
- Redactar informes y documentos finales de los que dependen decisiones administrativas sustanciales para el departamento.
- Hábil para expresar ideas y datos en secuencia lógica.
- Establecer los mecanismos de protección y conservación de la información de acuerdo a las políticas de la institución.
- Asesorar a los clientes internos sobre la aplicación de los programas de adquisición de efectivo.
- Manejo de operaciones numéricas.

Destrezas:

- Manejo de equipo de oficina, como computadora, cañonera, fax y fotocopidora.

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
PUESTO: ESPECIALISTA EN PROGRAMAS DE DESTRUCCIÓN	ELABORADO POR: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA	FECHA: OCTUBRE DEL 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
TÍTULO DEL PUESTO: Especialista en Programas de Destrucción. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento de Emisión Monetaria. INMEDIATO SUPERIOR: Asesor en Planeación. SUBALTERNOS: Ninguno.		
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto:		
<ul style="list-style-type: none"> • Es un puesto de carácter administrativo que brinda asesoría a los Jefes de sección del departamento. 		
Atribuciones:		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar programas de destrucción monetaria. • Realizar estudios sobre las operaciones de la destrucción de billetes. • Otras afines al puesto. 		
Relaciones de trabajo:		
<ul style="list-style-type: none"> • Con el superior inmediato, con sus compañeros de trabajo y con proveedores de maquinaria para destrucción de billetes. 		
Autoridad:		
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna. 		
Responsabilidad:		
<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de las actividades propias de su cargo y debe velar por la veracidad de los datos de los reportes que realiza. 		

- Del buen uso del Equipo a su cargo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

- Pensum cerrado en la carrera de economía o carrera a fin.

Experiencia:

- Dominio de idioma inglés.
- Como mínimo tres años en actividades similares a su función.

Habilidades:

- Hábil para expresar ideas y datos en secuencia lógica.
- Generalizar e interpretar en base a información matemática conocida.
- Elaboración de programas de destrucción monetaria.
- Establecer los mecanismos de protección y conservación de la información de acuerdo a las políticas de la institución.
- Asesorar a los clientes internos sobre la aplicación de los programas de destrucción monetaria.

Destrezas:

- Manejo de equipo de oficina, como computadora, cañonera, fax y fotocopidora.

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
PUESTO: ENCARGADO DE ESTUDIOS Y PROYECCIONES.	ELABORADO POR: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA	FECHA: OCTUBRE DEL 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
TÍTULO DEL PUESTO: Encargado de Estudios y Proyecciones. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento de Emisión Monetaria. INMEDIATO SUPERIOR: Asesor en Planeación. SUBALTERNOS: Ninguno.		
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto:		
<ul style="list-style-type: none"> • Es un puesto de carácter técnico que sirve de apoyo para el Asesor en Planeación. Tiene a su cargo llevar el control en los estudios e investigaciones relacionados con el análisis del movimiento de billetes y monedas. 		
Atribuciones:		
<ul style="list-style-type: none"> • Del requerimiento de información, relacionado con análisis, investigación o emisión de numerario. • Elaborar estudios de fluctuaciones de efectivo. • Realizar todas las actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato. • Otras afines al puesto. 		
Relaciones de trabajo:		
<ul style="list-style-type: none"> • Por la naturaleza de su puesto mantiene estrecha relación con su jefe inmediato, con el especialista en programas de adquisición, el especialista en programas de destrucción, con el demás personal del departamento en 		

lo externo con los bancos del sistema.

Autoridad:

- Ninguna.

Responsabilidad:

- De las actividades propias de su cargo.
- Del buen uso del equipo a su cargo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

- Como mínimo noveno semestre de la carrera de Economía o carrera afín.

Experiencia:

- Dominio de idioma inglés.
- Como mínimo un dos o tres años realizando actividades similares.

Habilidades:

- Capacidad de desarrollar buenas relaciones humanas.
- Redacción, análisis e investigación de documentos.
- Seleccionar y clasificar la información investigada para la elaboración de informes de acuerdo a los requerimientos del departamento.
- En operaciones numéricas.

Destrezas:

- Manejo de equipo de oficina, como computadora, cañonera, fax y fotocopidora.

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
PUESTO: ENCARGADO DE ESTADÍSTICAS	ELABORADO POR: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA	FECHA: OCTUBRE DEL 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
TÍTULO DEL PUESTO: Encargado de Estadísticas. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento de Emisión Monetaria. INMEDIATO SUPERIOR: Asesor en Planeación. SUBALTERNOS: Ninguno.		
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto: <ul style="list-style-type: none"> • Es un puesto de carácter técnico, que sirve de apoyo para el Asesor en Planeación. Que tiene a su cargo la elaboración de información estadística del comportamiento del numerario en el sector financiero, así como de todas las actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato. 		
Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un boletín estadístico referente al movimiento de billetes y monedas. • Elaborar estadísticas de billetes emitidos y destruidos, emisión de monedas, existencia de billetes y monedas, existencia en bóvedas, entre otras. • Otras afines al puesto. 		
Relaciones de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Por la naturaleza del trabajo, mantiene relación con su jefe inmediato, así como con sus compañeros de trabajo. 		

Autoridad:

- Ninguna.

Responsabilidad:

- Del cumplimiento de todas las actividades que le son asignadas.
- Del buen uso del equipo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

- Cuarto año de la carrera de Economía o carrera a fin.

Experiencia:

- Dominio de idioma inglés.
- Dos años en actividades similares.

Habilidades:

- Elaboración de informes.
- Interpretación y manejo de información.
- Llevar controles estadísticos.
- Procesar y proteger la información estadística.
- En operaciones numéricas.

Destrezas:

- Manejo de equipo de oficina, como computadora, cañonera, fax y fotocopidora.

<p style="text-align: center;">BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>		
<p>PUESTO: JEFE SECCIÓN DE EMISIÓN</p>	<p>ELABORADO POR: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA</p>	<p>FECHA: OCTUBRE DEL 2009</p>
<p>I. IDENTIFICACIÓN</p>		
<p>TÍTULO DEL PUESTO: Jefe sección de Emisión. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Sección de Emisión Monetaria. INMEDIATO SUPERIOR: Director. SUBALTERNOS: Sub-Jefe sección de Emisión, Auxiliares sección de Emisión.</p>		
<p>II. DESCRIPCIÓN</p>		
<p>Naturaleza del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es un puesto de carácter administrativo. Debe coordinar todas las actividades de emisión y destrucción de numerario. 		
<p>Atribuciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar los programas de emisión y destrucción. • Autorizar las operaciones contables que se realizan en la sección de emisión. • Coordinar la apertura de las bóvedas. • Custodiar y manejar las llaves y claves de acceso a las distintas bóvedas de movimiento y reserva. • Llevar el control del dinero destruido. • Otras afines al puesto. 		
<p>Relaciones de trabajo:</p> <p>Por la naturaleza del puesto, deberá mantener una estrecha comunicación con el Director, con al Asesor en planeación, con los especialistas, con el Jefe de la Sección de Tesorería, con el personal que tiene bajo su cargo, con el</p>		

departamento de Auditoria Interna .En lo externo con la Superintendencia de Bancos.

Autoridad:

- Para delegar funciones, actividades o tareas específicas al personal de la sección de emisión.

Responsabilidad:

- Es responsable de las actividades relacionadas con su puesto de trabajo.
- Del buen uso del equipo a su cargo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

- Licenciatura en administración de empresas o carrera afín.

Experiencia:

- Dominio de idioma inglés.
- Mínimo tres años en puesto similar.

Habilidades:

- Capacidad de negociación.
- Desarrollar excelentes relaciones humanas.
- Manejo eficiente del tiempo.
- Competencia para ejecutar y administrar los programas de emisión y destrucción.
- Programar integralmente los recursos financieros de la institución.
- Análisis de problemas de la sección a su cargo para buscar la mejor solución y alcanzar los objetivos.
- Plantear el trabajo a realizar en equipo, de acuerdo a los requerimientos del departamento.
- Para la toma de decisiones.

Destrezas:

Manejo de equipo de oficina, como computadora, cañonera, fax, fotocopidora.

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
PUESTO: SUB-JEFE DE SECCIÓN DE EMISIÓN	ELABORADO POR: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA	FECHA: OCTUBRE DEL 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
TÍTULO DEL PUESTO: Sub-Jefe de sección de Emisión. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Sección de Emisión Monetaria. INMEDIATO SUPERIOR: Jefe de sección de Emisión. SUBALTERNOS: Auxiliares sección de Emisión.		
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto: Es un puesto de carácter administrativo, tiene a su cargo la ejecución de actividades para asistir al Jefe de Sección de Emisión. Así como supervisar las actividades del personal bajo su cargo.		
Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las operaciones realizadas en las bóvedas. • Llevar el control de ingresos y egresos de efectivo. • Velar porque el dinero sea destruido de forma adecuada. • Realizar otras actividades afines a su puesto, asignadas por su jefe inmediato. 		
Relaciones de trabajo: Por la naturaleza del puesto, tendrá comunicación con su jefe inmediato, con los auxiliares bajo su cargo, con el Jefe y Sub-Jefe de la sección de tesorería con los departamentos de Servicios Administrativos y Seguridad, Auditoría Interna, Operaciones de Estabilización Monetaria, Contabilidad, en lo externo con bancos del sistema.		

Autoridad:

- Para delegar sobre el personal bajo su cargo.

Responsabilidad:

- De todas las actividades relacionadas al cargo.
- Del buen uso del equipo a su cargo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

- Pensum cerrado en Ciencias Económicas o carrera afín.

Experiencia:

- Dominio de idioma inglés.
- Dos años como mínimo en puesto similar.

Habilidades:

- Elaborar informes.
- Conocimientos sólidos en gestión de numerario.
- Elaboración de agenda de actividades del área a su cargo.
- Organizar el trabajo de los integrantes del equipo a su cargo en base a lo planificado.
- Establecer los mecanismos de protección y conservación de la información.
- Actualización de la base de datos aplicando sistemas avanzados de procesamiento de información de acuerdo a las necesidades del departamento.
- En operaciones numéricas.
- En Toma de decisiones.

Destrezas:

- Manejo de equipo de oficina, como computadora, cañonera, fax y fotocopidora.

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
PUESTO: JEFE DE SECCIÓN DE TESORERÍA	ELABORADO POR: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA	FECHA: OCTUBRE DEL 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
TÍTULO DEL PUESTO: Jefe de sección de Tesorería. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Sección de tesorería. INMEDIATO SUPERIOR: Director. SUBALTERNOS: Sub-Jefe sección de Tesorería, Auxiliares de tesorería.		
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto: <ul style="list-style-type: none"> • Es un puesto de carácter administrativo, debe coordinar todas las actividades de referentes a tesorería. 		
Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y ejecutar los programas de tesorería. • Autorizar las operaciones contables que se realizan en la sección de Tesorería. • Revisar y registrar en el sistema los requerimientos de efectivo por parte de los bancos del sistema. • Elaborar un reporte del efectivo en existencia. • Otras afines al puesto. 		

<p>Relaciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por la naturaleza del puesto, deberá mantener una estrecha comunicación con el Director, con el Asesor en planeación, con el Encargado de la sección de Emisión, con los auxiliares que tiene bajo su cargo, Auditoría Interna .En lo externo con la Superintendencia de Bancos.
<p>Autoridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para delegar funciones, actividades o tareas específicas al personal de la Sección de Tesorería. <p>Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De que los empleados bajo su cargo cumplan con sus actividades. • Por el buen uso del equipo a su cargo.
<p>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</p>
<p>Educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de Contador Público y Auditor o carrera afín. <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dominio de idioma inglés. • Mínimo tres años en puesto similar. <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación. • Desarrollar excelentes relaciones humanas. • Coordinar y dirigir actividades de la sección. • Conocimiento en administración de inventarios. • Competencia para ejecutar y administrar los programas de tesorería y destrucción de numerario. • Programar integralmente los recursos financieros de la institución. • Análisis de problemas de la sección a su cargo para buscar la mejor solución y alcanzar los objetivos. • Toma de decisiones.

Destrezas:

- Manejo de equipo de oficina, como computadora, cañonera, fax y fotocopidora.

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
PUESTO: SUB-JEFE DE SECCIÓN DE TESORERÍA	ELABORADO POR: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA	FECHA: OCTUBRE DEL 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
TÍTULO DEL PUESTO:	Sub-Jefe de Sección de Tesorería.	
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Sección de tesorería.	
INMEDIATO SUPERIOR:	Encargado de Sección de Tesorería.	
SUBALTERNOS:	Auxiliares sección de Tesorería.	
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto: Es un puesto de carácter administrativo de apoyo; tiene a su cargo la ejecución de actividades para asistir al Encargado de la Sección de Tesorería. Así como programar y supervisar las actividades del personal bajo su cargo.		
Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> • Revisar las operaciones contables que se realizan en el departamento. • Realizar el reporte de dinero deteriorado. • Supervisar las operaciones realizadas en la destrucción de billetes. • Realizar otras actividades afines a su puesto, asignadas por su jefe inmediato. 		
Relaciones de trabajo: Por la naturaleza del puesto, tendrá comunicación con su jefe inmediato, con el personal bajo su cargo, con el Jefe y Sub-Jefe de emisión, con los departamentos de Servicios Administrativos y Seguridad, Auditoría Interna, Operaciones de Estabilización Monetaria, Contabilidad, en lo externo con bancos del sistema.		

Autoridad:

- Para delegar sobre el personal bajo su cargo.

Responsabilidad:

- De que los empleados a su cargo cumplan con todas las actividades relacionadas al cargo.
- Del buen uso del equipo a su cargo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

- Pensum cerrado en ciencias económicas o carrera afín.

Experiencia:

- Dominio de idioma inglés.
- Dos años como mínimo en puesto similar.

Habilidades:

- Desarrollar relaciones humanas.
- Elaborar informes.
- Conocimientos sólidos en gestión de numerario.
- Interpretación de información de los programas tesorería y destrucción para detectar cualquier anomalía.
- Organizar el trabajo de los integrantes del equipo a su cargo en base a lo planificado.
- Establecer los mecanismos de protección y conservación de la información.
- En la toma de decisiones.
- En operaciones numéricas.

Destrezas:

Manejo de equipo de oficina, como computadora, cañonera, fax y fotocopidora.

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
PUESTO: AUXILIAR DE EMISIÓN	ELABORADO POR: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA	FECHA: OCTUBRE DEL 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
TÍTULO DEL PUESTO: Auxiliar de Emisión. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Sección de Emisión Monetaria. INMEDIATO SUPERIOR: Sub-Jefe Sección de Emisión. SUBALTERNOS: Ninguno.		
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto:		
<ul style="list-style-type: none"> • Es un puesto de carácter técnico, que sirve de apoyo para el Jefe sección de Emisión así como para el Sub-Jefe. Que tiene a su cargo el cuidado y control de efectivo para satisfacer la demanda del sector financiero, así como de todas las actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato. 		
Atribuciones:		
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar los requerimientos de efectivo de los bancos del sistema según su orden. • Dar ingreso y egreso al efectivo que se encuentra en las bóvedas. • Elaborar un reporte del efectivo en existencia. • Destrucción de billetes deteriorados. • Realizar todas las actividades que le sean asignadas por el Jefe o Sub-Jefe de la sección respectiva. • Otras afines al puesto. 		

<p>Relaciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por la naturaleza del trabajo, mantiene relación con su jefe inmediato, así como con sus compañeros de trabajo.
<p>Autoridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ninguna. <p>Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Del cumplimiento de las actividades que le son asignadas. • Del cuidado del equipo que utiliza.
<p>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</p>
<p>Educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sexto semestre de la carrera de contaduría y auditoría pública o carrera a fin. <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dominio idioma inglés. • Dos años en actividades similares. <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes. • Escuchar con atención las instrucciones, recomendaciones y cambios que se deben realizar en las actividades propias de su puesto. • Operar y registrar la información del área de trabajo en formatos para llevar el respectivo control. • Aplicar procedimientos de trabajo de acuerdo a las necesidades del departamento. • Procesar la información utilizando el software básico de acuerdo a los lineamientos del departamento. • En operaciones numéricas. <p>Destrezas:</p> <p>Manejo de equipo de oficina, como computadora, cañonera, fax y fotocopidora.</p>

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
PUESTO: AUXILIAR DE TESORERÍA	ELABORADO POR: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA	FECHA: OCTUBRE DEL 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
TÍTULO DEL PUESTO: Auxiliar de tesorería. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Sección de tesorería. INMEDIATO SUPERIOR: Sub-Jefe Sección de Tesorería. SUBALTERNOS: Ninguno.		
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto: <ul style="list-style-type: none"> Es un puesto de carácter técnico, que sirve de apoyo para el Jefe sección de Tesorería así como para el Sub-Jefe de tesorería. Que tiene a su cargo el cuidado y control de efectivo para satisfacer la demanda del sector financiero, así como de todas las actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato. 		
Atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> Dar ingreso y egreso al efectivo que se encuentra en las bóvedas. Elaborar un reporte del efectivo en existencia. Realizar planillas de compensación. Realizar todas las actividades que le sean asignadas por el encargado o Sub-Jefe de la sección respectiva. Otras afines al puesto. 		
Relaciones de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> Por la naturaleza del trabajo, mantiene relación con su jefe inmediato, así 		

como con sus compañeros de trabajo.

Autoridad:

- Ninguna.

Responsabilidad:

- Del cumplimiento de las actividades que le son asignadas.
- Del cuidado del equipo que utiliza.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

- Sexto semestre de la carrera de contaduría y auditoría pública o carrera a fin.

Experiencia:

- Dominio idioma inglés.
- Dos años en actividades similares.

Habilidades:

- Elaborar informes.
- Escuchar con atención las instrucciones, recomendaciones y cambios que se deben realizar en las actividades propias de su puesto.
- Operar y registrar la información del área de trabajo en formatos para llevar el respectivo control.
- Aplicar procedimientos de trabajo de acuerdo a las necesidades del departamento.
- Procesar la información utilizando el software básico de acuerdo a los lineamientos del departamento.
- En operaciones numéricas.

Destrezas:

Manejo de equipo de oficina, como computadora, cañonera, fax y fotocopidora.

ANEXO 2
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

ÍNDICE

	Página
Introducción	2
Objetivo general	3
Normas generales	3
Campo de aplicación	3
Simbología utilizada en el manual de normas y procedimientos	4
Flujograma 1	
Adquisición de billetes y monedas provenientes de los bancos del sistema	6
Flujograma 2	
Emisión de billetes y monedas	10
Flujograma 3	
Destrucción de billetes y monedas	15
Flujograma 4	
Distribución de billetes y monedas a los bancos del sistema	19
Flujograma 5	
Atención a los bancos centrales	23

INTRODUCCIÓN

Los procedimientos que se presentan a continuación constituyen un instrumento administrativo para el departamento de emisión monetaria del Banco de Guatemala, que indica los pasos que se deben seguir en el desarrollo de las actividades que se realizan diariamente.

Este instructivo servirá para guiar y facilitar a los empleados en la ejecución correcta de sus actividades ya que describe en una forma clara las principales funciones del departamento.

Las normas y procedimientos administrativos son una herramienta importante para la institución, que permitirá optimizar el tiempo de las actividades asignadas a cada empleado, evitando con su aplicación, la duplicidad de esfuerzo en el desempeño de las tareas para la toma de decisiones oportuna.

El presente manual contiene el objetivo general, normas generales, campo de aplicación, simbología a utilizar y procedimientos.

OBJETIVO GENERAL

- Proporcionar en forma simple y práctica, la descripción básica y detallada de los principales procedimientos desarrollados en el departamento de Emisión Monetaria del Banco de Guatemala, para que sea de fácil aplicación para los empleados.

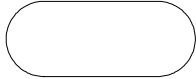

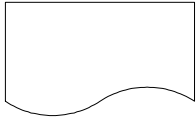

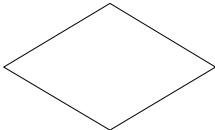
NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL

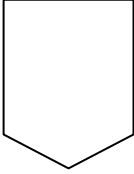
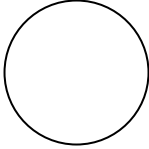
- Los procedimientos entraran en vigencia inmediatamente después de la autorización dada por la Junta Monetaria del Banco de Guatemala.
- Los procedimientos deben ser conocidos por todos los representantes involucrados en cada uno de ellos.
- Los procedimientos aquí establecidos serán de aplicación general en el departamento de Emisión Monetaria.

CAMPO DE APLICACIÓN

Será de aplicación en el departamento de Emisión Monetaria del Banco de Guatemala, por lo que la responsabilidad, aplicación y actualización corresponde al Gerente Financiero del Banco de Guatemala, Director y Sub-Director del departamento de Emisión Monetaria del Banco de Guatemala.

SIMBOLOGÍA ANSI

SÍMBOLO	SIGNIFICADO DEL SÍMBOLO
	<p>Inicio / termino</p> <p>Indica el principio o fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p>Inspección / revisión</p> <p>Ocurre cuando examina, verifica la cantidad o calidad de algo, comprueba la actividad del trabajo ejecutado.</p>
	<p>Documento</p> <p>Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genera o salga del procedimiento</p>
	<p>Operación / actividad</p> <p>Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Se utiliza para presentar cualquier acción que ejecute.</p>
	<p>Decisión / alternativa</p> <p>Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones, la acción positiva se anota del lado derecho y la negativa del lado izquierdo.</p>

	<p>Conector de área o página</p> <p>Para una conexión con otra área administrativa del mismo flujo.</p>
	<p>Conector de actividad</p> <p>Representa un enlace de una parte del diagrama con otra del mismo.</p>

BANCO DE GUATEMALA
DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO: ADQUISICIÓN
DE NUMERARIO

PROCEDIMIENTO: 1
No. PASOS: 15
HOJA: 1 DE 4

FECHA: MAYO DEL 2009
ELABORÓ: DÉBORA
MABEL HERRERA
TERRAZA

INICIA: Jefe de Sección de Emisión

TERMINA: Jefe de
Sección de Emisión

OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Adquirir en el menor tiempo posible el numerario para ponerlo en circulación por medio de los bancos del sistema y recibir depósitos o canjes para obtener billetes y monedas para satisfacer la demanda.

NORMAS ESPECIFICAS:

- Todos los reportes de adquisición monetaria deben elaborarse en original y copia, firmada y sellada por el Jefe de la sección de Emisión y el receptor del banco que solicite la operación.
- Cada bolsa recibida con depósitos o canjes de los bancos deberá estar debidamente identificada con el código del banco y monto de la operación.
- El dinero recibido debe ingresarse a las bóvedas.

BANCO DE GUATEMALA		
DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA		
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
TITULO: ADQUISICIÓN DE NUMERARIO	PROCEDIMIENTO: 1 No. PASOS: 15 HOJA: 2 DE 4	FECHA: OCTUBRE DEL 2009 ELABORÓ: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA
INICIA: Jefe de Sección de Emisión		TERMINA: Jefe de Sección de Emisión
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Jefe de Sección de Emisión	1	Recibe el efectivo de los bancos del sistema.
	2	Verifica las operaciones a realizar.
	2.1	Si están correctas, autoriza.
	2.2	No están correctas las operaciones las rechaza y devuelve el efectivo.
	3	Traslada el dinero al Sub-Jefe de sección de emisión.
Sub-Jefe de Sección de Emisión	4	Recibe el efectivo.
	5	Verifica que la suma de efectivo recibida corresponda a la descrita en los documentos del banco.
	5.1	Si están correctas, las operaciones, las aprueba.
	5.2	No es correcto, rechaza y devuelve al Jefe sección de Emisión.
	6	Traslada el dinero al auxiliar sección de emisión para ingresar el efectivo hacia las bóvedas.

BANCO DE GUATEMALA		
DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA		
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
TITULO: ADQUISICIÓN NUMERARIO	PROCEDIMIENTO: 1 No. PASOS: 15 HOJA: 3 DE 4	FECHA: OCTUBRE DEL 2009 ELABORÓ: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA
INICIA: Jefe de Sección de Emisión		TERMINA: Jefe de Sección de Emisión
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Auxiliar Sección de Emisión	7	Recibe el dinero.
	8	Verifica el dinero para ingresarlo a la bóveda.
Auxiliar Sección de Emisión	8.1	Si es la cantidad adecuada, lo ingresa.
	8.2	No está correcta la cantidad de efectivo recibido, devuelve el efectivo.
	9	Ingresa el dinero a la bóveda.
	10	Elabora cuadros por banco, original y 2 copias.
	11	Elabora la planilla de compensación.
	12	Presenta informe de planilla.
Jefe de Sección de Emisión	13	Recibe el informe.
	14	Verifica el informe.
	14.1	Si es correcto el informe, autoriza.
	14.2	No está correcto, lo regresa.
	15	Autoriza el informe.

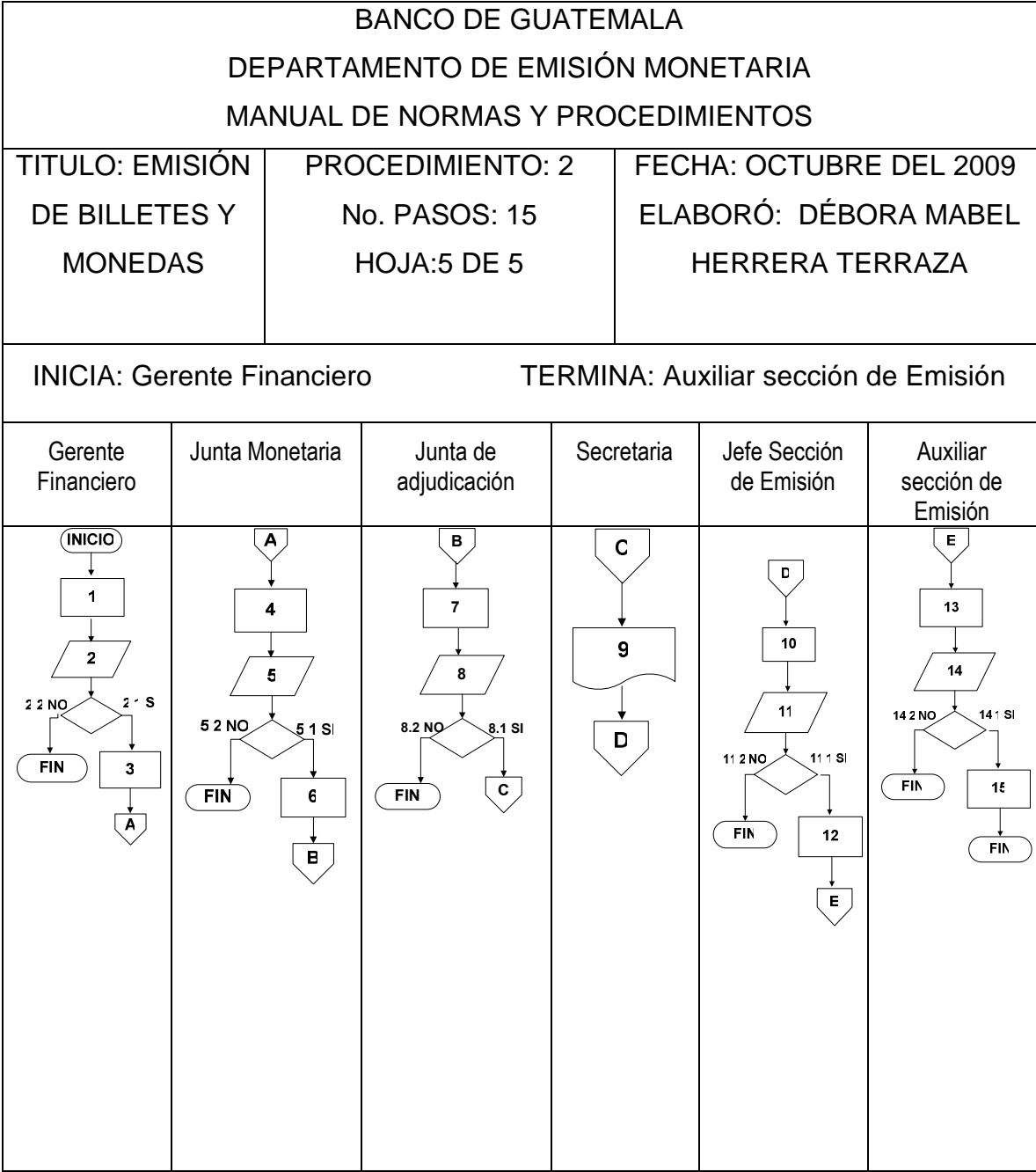
BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
TITULO: ADQUISICIÓN DE NUMERARIO	PROCEDIMIENTO: 1 No. PASOS: 15 HOJA: 4 DE 4	FECHA: OCTUBRE DEL 2009 ELABORÓ: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA
INICIA: Jefe de Sección de Emisión		TERMINA: Jefe de Sección de Emisión
Jefe de Sección de Emisión	Sub-Jefe de Sección de Emisión	Auxiliar Sección de Emisión
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> 1[1] 1 --> 2[/2/] 2 --> D1{ } D1 -- 22 NO --> FIN1([FIN]) D1 -- 21 SI --> 3[3] 3 --> A((A)) C((C)) --> 13[13] 13 --> 14[/14/] 14 --> D2{ } D2 -- 14 2 NO --> FIN2([FIN]) D2 -- 14 1 SI --> 15[15] 15 --> FIN3([FIN]) </pre>	<pre> graph TD A((A)) --> 4[4] 4 --> 5[/5/] 5 --> D3{ } D3 -- ε 2 NC --> FIN4([FIN]) D3 -- ε 1 S --> 6[6] 6 --> B((B)) </pre>	<pre> graph TD B((B)) --> 7[7] 7 --> 8[/8/] 8 --> D4{ } D4 -- 8 2 NO --> FIN5([FIN]) D4 -- 8 1 SI --> 9[9] 9 --> 10[10] 10 --> 11[/11/] 11 --> 12[12] 12 --> C((C)) </pre>

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
TITULO: EMISIÓN DE BILLETES Y MONEDAS	PROCEDIMIENTO: 2 No. PASOS: 15 HOJA: 1 DE 5	FECHA: OCTUBRE DEL 2009 ELABORÓ: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA
INICIA: Gerente Financiero TERMINA: Auxiliar sección de Emisión		
Objetivo específico: <ul style="list-style-type: none"> • Solventar la demanda de efectivo de los bancos del sistema para que puedan tener liquidez para brindar un servicio adecuado a sus clientes. Normas específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Debe de haber una planificación previa para la emisión de numerario. • La junta de adjudicación debe evaluar la oferta técnica y económica de las empresas que participan en el proceso de compra de billetes y autorizar la más conveniente. • La Junta Monetaria es el responsable de autorizar la cantidad de numerario a emitir. 		

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
TITULO: EMISIÓN DE BILLETES	PROCEDIMIENTO: 2 No. PASOS: 15 HOJA: 2 DE 5	FECHA: OCTUBRE DEL 2009 ELABORÓ: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA
INICIA: Gerente Financiero		TERMINA: Auxiliar sección de Emisión
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Gerente Financiero	1	Recibe informe para la emisión.
	2	Revisa informe.
	2.1	Si el informe es adecuado, lo presenta ante la Junta Monetaria.
	2.2	No está correcto, lo devuelve.
	3	Se reúne con la Junta Monetaria para discutir una nueva emisión de billetes basado en los reportes recibidos del dinero disponible y destruido.
Junta Monetaria	4	Discute sobre la nueva emisión de billetes.
	5	Verifica si es necesaria una nueva emisión.
	5.1	Si es necesaria, autoriza la emisión.
	5.2	No es necesaria, no se realiza la emisión.
	6	Autoriza la nueva emisión de billetes y traslada a la Junta de Adjudicación.

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
TITULO: EMISIÓN DE BILLETES.	PROCEDIMIENTO: 2 No. PASOS: 15 HOJA: 3 DE 5	FECHA: OCTUBRE DEL 2009 ELABORÓ: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA
INICIA: Gerente Financiero		TERMINA: Auxiliar sección de Emisión
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Junta de Adjudicación	7	Convoca a licitación para contratación de servicios para la emisión de billetes.
	8	Evalúa las cotizaciones obtenidas.
	8.1	Si están correctas, escogen la más conveniente y autoriza.
	8.2	No están correctas, no autorizan.
Secretaria	9	Elabora los documentos para la compra de billetes y hace la solicitud.
Jefe de la Sección de Emisión Monetaria	10	Recibe la nueva emisión de billetes, que envía el proveedor que realizo la emisión de los nuevos billetes.
	11	Verifica la nueva emisión de billetes.
	11.1	Si es la cantidad que debe recibir, lo recibe.
	11.2	No es la cantidad adecuada, lo devuelve al proveedor.

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
TÍTULO: EMISIÓN DE BILLETES MONEDAS	PROCEDIMIENTO: 2 No. PASOS: 15 HOJA: 4 DE 5	FECHA: OCTUBRE DEL 2009 ELABORÓ: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA
INICIA: Gerente Financiero		TERMINA: Auxiliar sección de Emisión
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Jefe de la Sección de Emisión Monetaria	12	Traslada el numerario recibido para resguardarlo en las bóvedas del banco central.
Auxiliar sección de Emisión	13	Recibe la nueva emisión de billetes.
	14	Verifica la cantidad recibida para luego guardarlo en las bóvedas del banco.
	14.1	Si la cantidad es adecuada, guarda el numerario en las bóvedas del banco.
	14.2	No es correcta la cantidad, lo devuelve.
	15	Realiza los controles de efectivo.



BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
TITULO: DESTRUCCIÓN DE BILLETES.	PROCEDIMIENTO: 3 No. PASOS:12 HOJA: 1 DE 4	FECHA: OCTUBRE DEL 2009 ELABORÓ: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA
INICIA: Jefe de Sección de Emisión TERMINA: Jefe de Sección de Emisión		
Objetivo específico: <ul style="list-style-type: none"> • Destruir todos los billetes en mal estado para que no circulen en los bancos del sistema. Normas específicas: <ul style="list-style-type: none"> • El dinero deteriorado que envíe cada banco deberá ser colocado en sobres debidamente identificados para llevar un mejor control. • El reporte de la destrucción de billetes y monedas debe ir autorizado con firma y sello del jefe de la sección de Emisión y deberá elaborarse en triplicado. • El Sub-Jefe de Emisión debe de supervisar la destrucción e incineración de los billetes en mal estado. 		

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
TÍTULO: DESTRUCCIÓN DE BILLETES	PROCEDIMIENTO: 3 No. PASOS: 12 HOJA: 2 DE 4	FECHA: OCTUBRE DEL 2009 ELABORÓ: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA
INICIA: Jefe Sección de Emisión TERMINA: Jefe Sección de Emisión		
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Jefe Sección de Emisión	1	Recibe los billetes deteriorados de los bancos del sistema.
	2	Verifica los billetes deteriorados.
	2.1	Si la cantidad de dinero es la adecuada, los recibe.
	2.2	No es correcta, los devuelve al banco respectivo.
	3	Traslada el numerario para que sea destruido.
Sub-Jefe Sección de Emisión	4	Realiza un reporte del dinero que ingreso en mal estado.
	5	Verifica el cuadro del dinero que se recibió.
	5.1	Si procede, aprueba.
	5.2	No procede, deniega.
Auxiliar sección de Tesorería	6	Destruye los billetes en la máquina destructora de papel que se encuentran deteriorados.
	7	Incinera los billetes destruidos.
	8	Elabora informe sobre la destrucción de los billetes deteriorados.

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
TITULO: DESTRUCCIÓN DE BILLETES Y MONEDAS	PROCEDIMIENTO: 3 No. PASOS: 12 HOJA: 3 DE 4	FECHA: OCTUBRE DEL 2009 ELABORÓ: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA
INICIA: Jefe de Sección de Emisión TERMINA: Jefe de Sección de Emisión		
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Sub-Jefe sección de Emisión	9	Presenta el informe sobre la destrucción e incineración al Jefe de Emisión.
Jefe sección de Emisión	10	Recibe el informe.
	11	Revisa el informe.
	11.1	Si es correcto, aprueba.
	11.2	No es correcto, lo rechaza.
	12	Autoriza el informe

<p style="text-align: center;">BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</p>		
<p>TITULO: DESTRUCCIÓN DE BILLETES Y MONEDAS</p>	<p>PROCEDIMIENTO: 3 No. PASOS: 12 HOJA: 4 DE 4</p>	<p>FECHA: OCTUBRE DEL 2009 ELABORÓ: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA</p>
<p>INICIA: Jefe Sección de Emisión</p>		<p>TERMINA: Jefe Sección de Emisión</p>
<p>Jefe Sección de Emisión</p>	<p>Sub-Jefe de Emisión</p>	<p>Auxiliar sección de Emisión</p>
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> 1[1] 1 --> 2[/2/] 2 --> D2{ } D2 -- "2 2 NO" --> FIN1([FIN]) D2 -- "2 2 SI" --> 3[3] 3 --> B((B)) E((E)) --> 10[10] 10 --> 11[/11/] 11 --> D11{ } D11 -- "11 2 NO" --> FIN2([FIN]) D11 -- "11 1 SI" --> 12[12] 12 --> FIN3([FIN]) </pre>	<pre> graph TD B((B)) --> 4[/4/] 4 --> 5[/5/] 5 --> D5{ } D5 -- "5 2 NO" --> FIN4([FIN]) D5 -- "5 1 SI" --> C((C)) D((D)) --> 9[9] 9 --> E((E)) </pre>	<pre> graph TD C((C)) --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> 8[/8/] 8 --> D((D)) </pre>

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
TITULO: DISTRIBUCIÓN DE BILLETES Y MONEDAS A LOS BANCOS DEL SISTEMA	PROCEDIMIENTO: 4 No. PASOS: 11 HOJA: 1 DE 4	FECHA: OCTUBRE DEL 2009 ELABORÓ: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA
INICIA: Jefe Sección de Emisión TERMINA: Jefe Sección de Emisión		
<p>Objetivo específico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuir en el menor tiempo posible el numerario para su circulación por medio de los bancos del sistema para satisfacer la demanda del país. <p>Normas específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los bancos del sistema deberán llenar formulario de requerimientos de efectivo, con firma y sello del responsable. • Las bolsas de efectivo deben estar debidamente identificadas con el código de cada banco, conteniendo la cantidad de dinero solicitado. • Los bancos del sistema debe de enviar boleta firmada y sellada en donde consta que están de acuerdo con el monto de dinero que recibieron por parte de la Banca Central. 		

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
TITULO: DISTRIBUCIÓN DE BILLETES Y MONEDAS A LOS BANCOS DEL SISTEMA	PROCEDIMIENTO: 4 No. PASOS:11 HOJA: 2 DE 4	FECHA: OCTUBRE DEL 2009 ELABORÓ: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA
INICIA: Jefe Sección de Emisión TERMINA: Jefe Sección de Emisión		
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Jefe Sección de Emisión	1	Recibe la solicitud de efectivo de los bancos del sistema.
	2	Verifica la autenticidad y la correcta redacción de la solicitud.
	2.1	Si todo esta correcto, la autoriza para su trámite.
	2.2	No esta correcto, rechaza y devuelve al banco solicitante.
	3	Autoriza la solicitud de efectivo.
Auxiliar sección de Emisión	4	Prepara en bolsas debidamente identificadas con el código del banco solicitante el monto requerido.
	5	Elabora el reporte del dinero egresado de las bóvedas para cada banco.
	6	Identifica debidamente al receptor del banco solicitante y entrega el efectivo.

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
TITULO: DISTRIBUCIÓN DE BILLETES Y MONEDAS A LOS BANCOS DEL SISTEMA	PROCEDIMIENTO: 4 No. PASOS: 11 HOJA: 3 DE 4	FECHA: OCTUBRE DEL 2009 ELABORÓ: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA
INICIA: Jefe Sección de Emisión TERMINA: Jefe Sección de Emisión		
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Receptor del Banco	7	Recibe el efectivo y devuelve boleta con firma y sello.
Auxiliar Sección de Emisión	8	Presenta el informe de las entregas de efectivo realizado.
Jefe Sección de Emisión	9	Recibe el informe.
	10	Revisa el informe.
	10.1	Si es correcto, aprueba.
	10.2	No es correcto, rechaza.
	11	Aprueba el informe.

<p style="text-align: center;">BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</p>		
<p>TITULO: DISTRIBUCIÓN DE BILLETES Y MONEDAS A LOS BANCOS DEL SISTEMA</p>	<p>PROCEDIMIENTO: 4 No. PASOS: 10 HOJA: 4 DE 4</p>	<p>FECHA: OCTUBRE DEL 2009 ELABORÓ: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA</p>
<p>INICIA: Jefe de Sección de Emisión TERMINA: Jefe Sección de Emisión</p>		
<p>Jefe Sección de Emisión</p>	<p>Auxiliar sección de Emisión</p>	<p>Receptor del Banco</p>

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
TITULO: ATENCIÓN A BANCOS CENTRALES	PROCEDIMIENTO: 5 No. PASOS: 14 HOJA: 1 DE 5	FECHA: OCTUBRE DEL 2009 ELABORÓ: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA
INICIA: Asesor en Planeación TERMINA: Encargado de Estudios y Proyecciones		
OBJETIVO ESPECÍFICO: <ul style="list-style-type: none"> • Atender a todos los bancos centrales de los países en los requerimientos de información que necesitan en las operaciones que se realizan en el banco central de Guatemala. 		
NORMAS ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • El Asesor en Planeación debe de asesorar todas las actividades relacionadas con los programas de Emisión, destrucción. • El Encargado de Estudios y Proyecciones debe de mandar y recibir información que solicitan los Bancos Centrales de otros países vía Internet e informarle a su jefe inmediato. • Toda la información requerida por los Bancos Centrales internacionales que se envíe debe ir autorizada con firma y sello del Especialista en Planeación en original y copia. 		

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
TITULO: ATENCIÓN A BANCOS CENTRALES	PROCEDIMIENTO: 5 No. PASOS: 13 HOJA: 2 DE 5	FECHA: OCTUBRE DEL 2009 ELABORÓ: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA
INICIA: Asesor en Planeación TERMINA: Encargado de Estudios y Proyecciones		
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Asesor en Planeación	1	Asesora las actividades que se tienen con otros Bancos Centrales
	2	Le indica al Encargado de Estudios y Proyecciones las actividades que deberá realizar.
Encargado de Estudios y Proyecciones	3	Prepara la información requerida.
	4	Traslada la información requerida antes de enviarla al Experto en Planeación.
Asesor en Planeación	5	Recibe la información.
	6	Revisa los informes y la información antes de enviarla.
	6.1	Si esta correcta la información envía los reportes.
	6.2	No esta correcta, la información lo rechaza y sugiere, los cambios necesarios

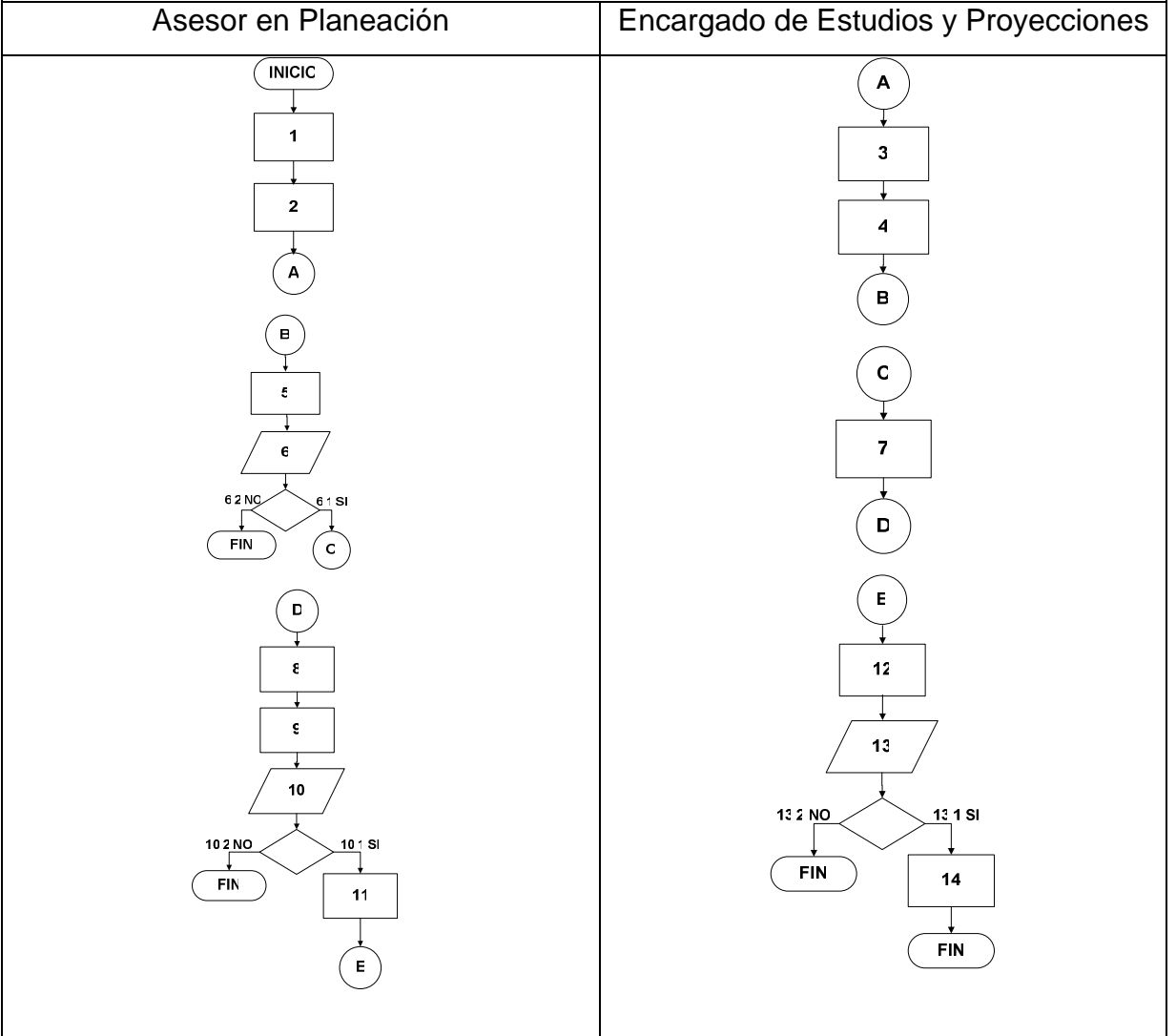
BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
TITULO: ATENCIÓN A BANCOS CENTRALES	PROCEDIMIENTO: 5 No. PASOS: 13 HOJA: 3 DE 5	FECHA: OCTUBRE DEL 2009 ELABORÓ: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA
INICIA: Asesor en Planeación TERMINA: Encargado de Estudios y Proyecciones		
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Encargado de Estudios y Proyecciones	7	Envía la información requerida por los bancos centrales.
Asesor en Planeación	8	Solicita información a los bancos centrales de nuevos métodos aplicados.
	9	Recibe la información.
	10	Revisa la información que enviaron los bancos centrales.
	10.1	Si fuere la información solicitada correctamente la aprueba.
	10.2	Si no es la información que se necesita, se devuelve al Banco Central correspondiente.
Encargado de Estudios y Proyecciones	11	Traslada la información al Encargado de Estudios y Proyecciones
	12	Recibe la información.
	13	Revisa la información recibida.

BANCO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
TÍTULO: ATENCIÓN A BANCOS CENTRALES	PROCEDIMIENTO: 5 No. PASOS: 13 HOJA: 4 DE 5	FECHA: OCTUBRE DEL 2009 ELABORÓ: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA
INICIA: Asesor en Planeación TERMINA: Encargado de Estudios y Proyecciones		
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Encargado de Estudios y Proyecciones	13.1	Si es la información que necesita, aprueba.
	13.2	No es la información que necesita, la rechaza.
	14	Estudia y proyecta la información.

BANCO DE GUATEMALA
DEPARTAMENTO DE EMISIÓN MONETARIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO: ATENCIÓN A BANCOS CENTRALES	PROCEDIMIENTO: 5 No. PASOS: 13 HOJA: 5 DE 5	FECHA: OCTUBRE DEL 2009 ELABORÓ: DÉBORA MABEL HERRERA TERRAZA
--	--	--

INICIA: Asesor en Planeación TERMINA: Encargado de Estudios y Proyecciones



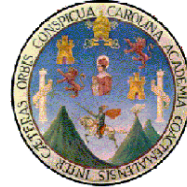
ANEXO 3

ENCUESTA GERENTE FINANCIERO

ANEXO 3

Encuesta Gerente Financiero

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Objetivo: Recolectar información relacionada con el departamento de Emisión Monetaria del Banco de Guatemala, con el fin de elaborar un nuevo diseño organizacional para dicho departamento, el cual será de uso exclusivamente didáctico y servirá para la realización del trabajo de tesis “Rediseño Organizacional del Departamento de Emisión Monetaria del Banco de Guatemala”.

CUESTIONARIO PARA GERENTE FINANCIERO

I. Instrucciones

- Complete con letra clara (de preferencia con letra de molde), el cuestionario que se le presenta a continuación.
- Marque en los paréntesis de respuesta con una “X” según sea su respuesta, como se muestra a continuación: SI (X) NO (X)
- Lea detenidamente cada pregunta o planteamiento y responda de forma breve y concreta.

II. Contenido

a) Análisis Estructural

1. ¿Se encuentra normada la estructura organizacional del departamento? ¿De que forma? Si () No ()

2. ¿La estructura actual es la misma que la normada? Si () No ()

3. ¿La estructura actual responde efectivamente a las necesidades que tiene el departamento en el presente? ¿Por qué? Si () No ()

4. ¿Qué deficiencias presenta a su criterio la estructura actual del departamento de Emisión Monetaria?

5. ¿Cuál es el objetivo general del departamento de Emisión Monetaria que tiene bajo su cargo?

6. ¿Mencione cuales son los objetivos específicos del departamento que dirige?

7. ¿Cuántos niveles jerárquicos tiene la estructura de su departamento?

8. ¿Qué criterios de organización aplica el departamento?

- Comunicación ()
- Valores ()
- Autoridad ()
- Decisiones ()
- Filosofía ()
- Trabajo en equipo ()
- Sistema Organizacional ()
- Liderazgo ()

9. ¿Actualmente cuantas personas tiene bajo su cargo?

10. ¿Las personas que tiene bajo su cargo que tipo de contratación poseen? Indefinida ()
Por contrato ()

11. ¿El departamento de Emisión Monetaria cuenta con una misión actualmente? Defínala. SI () NO ()

12. ¿Existe una visión en el departamento de Emisión Monetaria bajo su cargo? Indique. SI () NO ()

b) Análisis funcional

13. ¿Cuáles son las funciones básicas del departamento de Emisión Monetaria?

14. ¿Se encuentran normadas las funciones descritas anteriormente? Indique. SI () NO ()

15. ¿Las funciones descritas con anterioridad son compatibles con los objetivos del departamento? SI () NO ()

16. ¿Existe actualmente duplicidad de funciones en el departamento que tiene bajo su dirección? ¿Por qué? SI () NO ()

17. ¿Cree usted que haya omisión de funciones dentro del departamento de Emisión Monetaria? SI () NO ()

18. ¿Cuáles piensa que son las funciones de apoyo que ayudan al departamento de Emisión Monetaria al logro particular del objetivo de la función?

19. ¿Cuáles son las funciones propias de la gestión que usted realiza de acuerdo a su puesto?

20. ¿Cuenta con manuales administrativos el departamento? SI () NO ()

¿Cuáles?

c) Análisis procedimental

21. ¿Cual es el proceso general del departamento de Emisión Monetaria?

22. ¿Mencione otros procedimientos de apoyo que se realizan en el departamento?

23. ¿Los procedimientos mencionados anteriormente se encuentran normados? SI () NO ()

24. ¿Estos procedimientos corresponden a las funciones descritas anteriormente? ¿De que forma? SI () NO ()

25. ¿Cuál es la forma de dar seguimiento a los procesos? Integral ()
Continua ()
De traslapa o corte ()

d) Análisis de facultades

26. ¿Que tipo de autoridad maneja en el departamento que tiene bajo su cargo? Formal ()
Personal ()
Técnica ()

27. ¿Que responsabilidades tiene en su puesto de trabajo?

e) Análisis de relaciones

28. ¿cuál es la forma por medio de la cual se comunica con sus subordinados? Verbal ()
Escrita ()
Ambas ()

- 29.** ¿Que medios de comunicación son utilizados por usted para transmitir ordenes?
- Correos ()
Memos ()
Vía
Telefónica ()
Otros ()

30. ¿Existe comunicación con los demás departamentos del Banco de Guatemala, con cuales y porqué?

ANEXO 4

ENCUESTA COLABORADORES

ANEXO 4

Encuesta colaboradores

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Objetivo: Recolectar información relacionada con el departamento de Emisión Monetaria del Banco de Guatemala, con el fin de elaborar un nuevo diseño organizacional para dicho departamento, el cual será de uso exclusivamente didáctico y servirá para la realización del trabajo de tesis “Rediseño Organizacional del Departamento de Emisión Monetaria del Banco de Guatemala”.

CUESTIONARIO PARA COLABORADORES

I. Instrucciones

- Complete con letra clara (de preferencia con letra de molde), el cuestionario que se le presenta a continuación.
- Marque en los paréntesis de respuesta con una “X” según sea su respuesta, como se muestra a continuación: SI (X) NO (X)
- Lea detenidamente cada pregunta o planteamiento y responda de forma breve y concreta.

II. Contenido

a) Análisis Estructural

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional del departamento de Emisión Monetaria donde usted labora? Si () No ()

2. ¿Se encuentra normada la estructura organizacional del departamento? ¿De que forma? Si () No ()

3. ¿Cree usted que la estructura actual es la misma de la que esta normada? Si () No ()

4. ¿Piensa usted que la estructura actual responde efectivamente a las necesidades que tiene el departamento en el presente? ¿Por qué? Si () No ()

5. ¿Conoce usted el objetivo general del departamento de Emisión Monetaria donde usted trabaja? ¿Describa? Si () No ()

6. ¿Tiene conocimiento de cuales son los objetivos específicos del departamento donde trabaja? Si () No ()

7. ¿Conoce los niveles jerárquicos que tiene actualmente la estructura de su departamento? Si () No ()

8. ¿Qué criterios de organización piensa que se aplican en el departamento?

Comunicación ()
Valores ()
Autoridad ()
Decisiones ()
Filosofía ()
Trabajo en equipo ()
Sistema organizacional ()
Liderazgo ()

9. ¿Qué tipo de contratación posee usted?

Indefinida ()
Por contrato ()

10. ¿Conoce usted la misión del departamento de Emisión Monetaria? Defínala. SI () NO ()

11. ¿Tiene conocimiento de la visión del departamento de Emisión Monetaria? ¿Si tiene conocimiento defínala? SI () NO ()

12. ¿Conoce usted el organigrama del departamento de Emisión Monetaria? SI () NO ()

13. ¿Cuándo se le asigna una tarea, se le dan instrucciones previas a realizar? ¿De que forma? SI () NO ()

14. ¿A su parecer la toma de decisiones en el Departamento de Emisión Monetaria funciona de manera? Centralizada ()
Des-centralizada ()

b) Análisis Funcional

15. ¿Cuáles son las funciones básicas del departamento de emisión monetaria donde usted labora?

16. ¿Se encuentran normadas las funciones descritas anteriormente? SI () NO ()

17. ¿Las funciones descritas con anterioridad son compatibles con los objetivos del departamento? ¿Por qué? SI () NO ()

18. ¿Existe actualmente duplicidad en las funciones que usted realiza? ¿Por qué? SI () NO ()

19. ¿Cree usted que haya omisión de funciones dentro del departamento de Emisión Monetaria? SI () NO ()

20. ¿Cuáles piensa que son las funciones de apoyo que ayudan al departamento de emisión monetaria al logro particular del objetivo de la función?

21. ¿De que manera se da la delegación de funciones en el departamento?

22. ¿Cuáles son las funciones propias que usted realiza?

23. ¿Cuenta el departamento donde usted labora con manuales administrativos? SI () NO ()

24. ¿Coordina su trabajo de manera que se alcancen los objetivos del departamento? SI () NO ()

25. ¿Quien es la persona responsable de asignar las funciones en el departamento? Gerente
Financiero ()
Otro ()

c) Análisis procedimental

26. ¿Cual es el proceso general del departamento de Emisión Monetaria?

27. ¿Mencione otros procedimientos de apoyo que se realizan en el departamento donde usted labora?

28. ¿Los procedimientos mencionados anteriormente se encuentran normados? SI () NO ()

29. ¿Los procedimientos mencionados corresponden a las funciones descritas anteriormente? ¿De que forma? SI () NO ()

30. ¿Cuál es la forma de dar seguimiento a los procesos? Integral ()
Continua ()
De traslapa o corte ()

d) Análisis de facultades

31. ¿Cuáles son las atribuciones de su puesto de trabajo?

32. ¿Que autoridad tiene en el departamento de emisión monetaria de acuerdo a las funciones que realiza?

33. ¿Se encuentran normadas las facultades?

SI () NO ()

e) Análisis de relaciones

34. ¿De acuerdo con sus funciones con quien mantiene relación de trabajo?

35. ¿Cuál es la manera por la cual se han dado a conocer las actividades y funciones al personal del departamento?

Verbal ()

Escrita ()

Ambas ()

36. ¿Existe comunicación con los demás departamentos de la institución? ¿Con cuales y porque?

SI () NO ()
