

BANCO DE GUATEMALA

PLAN ESTRATEGICO Y DE PRESUPUESTO HACIA EL AÑO 2000

INDICE

INTRODUCCION

- I. MARCO INSTITUCIONAL Y PERSPECTIVAS DEL BANCO DE GUTEMALA
- 1.1 VISION INSTITUCIONAL
- 1.2 MISION DEL BANCO DE GUATEMALA
- 1.3 METAS ESTRATEGICAS INSTITUCIONALES
- 1.3.1 EXOGENAS
- 1.3.2 ENDOGENAS
- 1.4 PROCESOS DE REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL
- 1.4.1 EN EL CORTO PLAZO
- 1.4.2 EN EL MEDIANO PLAZO
- 1.4.3 EN EL LARGO PLAZO
- II. METODOLOGIA PARA LA FORMULACION DE PLANES DE TRABAJO
- 2.1 FORMULACION DE PLANS DE TRABAJO Y PRESUPUESTO DEPARTAMENTAL
- 2.2 APROBACION PLAN DE TRABAJO Y PRESUPUESTO INSTITUCIONAL
- 2.3 POLITICAS, FORMULACION Y EJECUCION DE PLANES DE TRABAJO
- III. PRESUPUESTO INSTITUCIONAL
- 3.1 ESTIMACION DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS
- 3.2 POLITICAS PARA LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS
- 3.3 NORMAS PRESUPUESTARIAS
- 3.4 EJECUCION PRESUPUESTARIA
- IV. SISTEMAS EN REDISEÑO Y DESARROLLO

- CONCLUSIONES
- ANEXOS
- 1 SISTEMA INTEGRADO DE CONTABILIDAD (SIC)
- 2 MODULOS DEL SISTEMA DE COMPRAS (SICP)
- 3 SISTEMA DE INFORMACION CONTABLE Y FINANCIERA
- 4 SISTEMAS QUE INTERRELACIONAN CON EL MDCOC
- 5 PROCESO METODOLOGICO DE PLANEACION ESTRATEGICA
- 6 PLAN DE TRABAJO INSTITUCIONAL
- 7 PROCESO PLAN DE TRABAJO Y PRESPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS
- 8 PRESUPUESTO DE EGRESOS INSTITUCIONAL
- 9 PROGRAMACION DE ETAPAS Y ACTIVIDADES CON PLANEACION
- 10 OPTIMIZACION PROCESO PLANES DE TRABAJO Y PRESUPUESTACION.

INTRODUCCION

El Banco de Guatemala desde el año de 1991 inicio sus esfuerzos para impulsar un proceso de cambio, elaborando un Plan Estratégico Institucional 1991-1995, proporcionando una dirección general de acción con base en un análisis del entorno y en la evaluación interna de sus recursos. Se definió la visión del Banco y los principales objetivos, funciones y actividades de sus ámbitos institucionales.

Para dar seguimiento al proceso de cambio institucional, en 1995 se elaboró el Plan Estratégico 1996-2000 proporcionando, la definición de los proyectos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales; asimismo, se determinó que, debido a los cambios del entorno, es necesario actualizar constantemente las estrategias del Banco de Guatemala.

Dentro del Plan Estratégico Institucional 1998-2002, la Institución visualiza una autonomía real, dedicada exclusivamente a realizar funciones propias de banco central, enmarcadas dentro del contexto de orientador en la parte monetaria, administrador financiero y a la realización de investigaciones con fines prácticos. Para ser efectivo en el logro de estos objetivos, las funciones, metas y acciones estratégicas, se definieron con base en la misión institucional.

1. MARCO INSTITUCIONAL Y PERSPECTIVA DEL BANCO DE GUTEMALA

1.1 VISION INSTITUCIONAL

"Se visiona un banco central autónomo dedicado únicamente a realizar las funciones propias de su naturaleza, diseñando e implementando una política monetaria coordinada con la política fiscal, creando las condiciones más favorables para el logro de sus objetivos.

Un banco central con un papel protagónico dedicado a tres áreas sustantivas: orientador de la política monetaria, administrador financiero e investigador con fines prácticos, contando para ello con información financiera, económica y estadística que pueda ser procesada, analizada y evaluada en forma oportuna mediante personal capacitado y tecnología de punta.

Un banco central adecuado, con una estructura poco jerarquizada y que cuente con el recurso humano estrictamente necesario y especializado, con sólidos valores organizacionales de lealtad, probidad y responsabilidad, plenamente identificado para cumplir con su misión, laborando dentro de un clima organizacional tranquilo y sin tensión".

1.2 MISION DEL BANCO DE GUATEMALA

"Ser una institución autónoma, caracterizada por su calidad técnica, credibilidad y eficacia, dedicada única y exclusivamente a realizar las funciones propias de su naturaleza de banco central, diseñando e implementando la política monetaria que cree las condiciones fundamentales, propiciando el ordenado desarrollo económico del país."

1.3 METAS ESTRATEGICAS INSTITUCIONALES

Para alcanzar la Visión y cumplir con la Misión Institucional, se fijaron metas estratégicas, orientadas a focalizar las acciones y decisiones que tendrán impacto en los resultados Institucionales.

1.3.1 Metas Estratégicas Exógenas:

El cumplimiento está influenciado por acciones externas que podrían incidir en su alcance. Se establecieron las siguientes:

Lograr una nueva conformación de la Junta Monetaria y redefinir sus funciones, mediante la reforma constitucional, y la aprobación de la nueva Ley Orgánica del Banco de Guatemala.

2. Lograr que el Banco de Guatemala mejore su posición patrimonial.

1.3.2 Metas Estratégicas Endógenas

Su cumplimiento depende únicamente de acciones internas de la Institución. Se establecieron las siguientes:

1. Reducir las pérdidas de política y operacionales del Banco de Guatemala.
1. Optimizar la asignación de los Recursos Humanos y Materiales.
2. Contar con el personal competente del más alto nivel profesional, académico y ético.
3. Contar con tecnología de punta optimizando su utilización.
4. Redefinición de la estructura organizacional del Banco de Guatemala.

1.4 PROCESO DE REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL

El Banco de Guatemala ha venido enfrentando cambios que se originan, tanto en el entorno externo, como en el interno. Esos cambios se han caracterizado por venir de un ambiente estático a un ambiente evolutivo y con mayores exigencias de modernización e innovación institucional.

Como toda organización que tiende a la modernización, el Banco de Guatemala requiere efectuar adaptaciones o transformaciones en su estructura organizacional, de tal forma que su capacidad de gestión y el desarrollo institucional de la banca central en Guatemala continúen orientados bajo criterios de eficiencia, eficacia y productividad. El esfuerzo continuado ha permitido que el Banco de Guatemala defina su estrategia institucional, la cual, en esencia, se concentra en cumplir con su misión de banca central, buscando además una orientación hacia el redimensionamiento, la modernización de sus procesos, la consolidación de la mística institucional, la real autonomía de sus decisiones y el fomento de su cultura de servicio, todo ello, para lograr la excelencia de los objetivos estratégicos y también para la adecuación de la institución a los cambios del entorno nacional e internacional.

Para que la banca central pueda cumplir con su razón de ser, es necesario que continúe haciendo esfuerzos por redimensionarse, de tal forma que cuente con una estructura orgánica funcional y moderna, acompañada de una optimización en la utilización de los recursos. De esa cuenta, la Administración ha planteado un proceso de reestructuración organizacional de corto, mediano y largo plazos, con el propósito de contar con una estructura adecuada, que le facilite el cumplimiento de sus funciones y para que pueda hacer un mejor uso de los recursos disponibles. Este proceso de reestructuración, plantea modificaciones que darán fluidez a las gestiones de las diferentes unidades del Banco y delimitación de responsabilidades.

1.4.1 EN EL CORTO PLAZO

Meta: Contar con una estructura organizacional más pequeña (número de dependencias).

Estrategia: Reestructuración basada en el análisis de funciones afines o complementarias, tramos de control y apoyo al cumplimiento de la planeación estratégica.

Lineamiento de acción: Evaluar la factibilidad de fusionar, trasladar o eliminar unidades organizacionales o funciones que no sean sustantivas de banca central o subcontratar la ejecución de aquellas que eventualmente representen mayores ventajas bajo esa modalidad.

Beneficios:

- Concentración en las actividades propias de Banca Central
- Mejorar la comunicación vertical
- Oportunidad en la toma de decisiones
- Reducción de costos
- Disminución de la burocracia
- Optimizar la administración del Recurso Humano

1.4.2 EN EL MEDIANO PLAZO

Meta: Contar con una estructura organizacional más pequeña y plana (número de dependencias y niveles jerárquicos).

Estrategia: Reestructuración basada en la identificación y análisis de funciones que generen valor agregado para la consecución de la misión Institucional, que permita modernizar los procesos de trabajo.

Lineamiento de Acción: Evaluar la factibilidad de fusionar, trasladar o eliminar unidades de la Organización actual y se aplican además, los lineamientos de acción para la reestructuración de corto plazo.

Beneficios:

- Concentración en las actividades propias de Banca Central.
- Mejora la comunicación vertical.
- Oportunidad en la toma de decisiones.
- Reducción de costos.
- Disminución de la burocracia.
- Optimizar la administración del Recurso Humano.
- Alcanzar una administración por procesos.
- Mayor oportunidad y calidad de los resultados.
- Mayor satisfacción de los clientes.

1.4.3 EN EL LARGO PLAZO

Meta: Contar con una estructura organizacional idónea, congruente con la estrategia institucional y que responda eficientemente a las necesidades del nuevo milenio.

Estrategias: Reestructuración basada en la fusión de secciones, departamentos y áreas, considerando, con prioridad, las funciones y procesos de trabajo, que apoyen el cumplimiento de la misión institucional.

Lineamiento de Acción: conformar una estructura organizacional lo menos jerarquizada posible, que permita la gestión por funciones y procesos de trabajo, con orientación plena hacia el desarrollo de trabajo en equipos.

Beneficios:

- Concentración en las actividades propias de Banca Central.
- Mejora la comunicación vertical.
- Oportunidad en la toma de decisiones.
- Reducción de costos.
- Disminución de la burocracia.
- Optimizar la administración del recurso humano.
- Una mejor coordinación del trabajo.
- Mayor oportunidad y calidad de los resultados.
- Mayor satisfacción de los clientes.
- Cumplimiento eficiente de las metas estratégicas.

II METODOLOGIA PARA LA FORMULACION DE PLANES DE TRABAJO Y PRESUPUESTO

2.1 FORMULACION DE PLANES DE TRABAJO Y PRESUPUESTO DEPARTAMENTAL

Participantes: Funcionarios y Funcionarios Superiores del Banco de Guatemala

Metodología:

1. Se distribuye entre los funcionarios de los diferentes departamentos, la documentación necesaria para la formulación de Planes de Trabajo y Presupuesto, así como, el formato para la definición de lineamientos.
1. Con base al Plan Estratégico 1998/2002 del Banco de Guatemala y actividades propias del departamento, analizan y definen la vigencia o actualización de la Misión y Funciones de sus dependencias.

2. Con base a la Misión y Funciones, definen los objetivos y las metas de sus dependencias.
3. Con base en las Objetivos y las metas establecidos definen las actividades propias de la dependencia.
4. Con base en la última evaluación trimestral de proyectos, realizan una autoevaluación de proyectos institucionales contemplados en el Plan de Trabajo y Presupuesto del año anterior, que no fueron concluidos, definiendo aquellos que deben ser reprogramados para el siguiente año.
5. Con base en la última evaluación trimestral de proyectos, realizan una autoevaluación de proyectos departamentales contemplados en el Plan de Trabajo y Presupuesto del año anterior, que no fueron concluidos, definiendo aquellos que deben ser reprogramados para el siguiente año.
6. Conforme la nueva definición, proceden a programar las etapas de los proyectos institucionales a desarrollar, tomando en cuenta el plan mínimo definido en el proceso de planeación estratégica y los lineamientos definidos.
7. Los funcionarios, designados como coordinadores de los Proyectos Institucionales (en caso estuvieren involucradas varias dependencias) convocarán a reunión a los funcionarios de las dependencias involucradas, con el propósito de programar, en forma conjunta, las etapas del mismo.
8. Los funcionarios analizan y definen con base a las actividades propias del departamento los proyectos departamentales que se consideren sumamente necesarios implementar para cumplir sus funciones.
9. Los funcionarios coordinadores de los proyectos definen los lineamientos a tomar en cuenta para el desarrollo de los proyectos departamentales para el año en curso. Asimismo trasladan estos lineamientos a los responsables de su ejecución, con el objeto que les sirva de base para la programación correspondiente.
10. Los responsables proceden a definir y programar las etapas de los proyectos departamentales a desarrollar, tomando en cuenta los lineamientos definidos.
11. Los funcionarios coordinadores, con base en los Planes de Trabajo elaborados, proceden a identificar y estimar los recursos necesarios para su ejecución.
12. Los funcionarios, con base en la estimación de recursos, proceden a valorizarlos con los precios actuales del mercado.
13. Los funcionarios superiores, realizan la consolidación de los Planes de Trabajo y Presupuesto del departamento a su cargo.
14. Los funcionarios superiores de departamento aprueban el Plan de Trabajo y Presupuesto Departamental y lo trasladan vía electrónica a la Subgerencia respectiva, para su consideración y aprobación.

2.2 APROBACION DEL PLAN DE TRABAJO Y PRESUPUESTO INSTITUCIONAL

Participantes:

Junta Monetaria
Presidente
Gerente
Subgerentes

Metodología:

1. Los Subgerentes de área discuten con sus respectivos funcionarios superiores de departamento el Plan de Trabajo y Presupuesto Departamental y proceden a modificarlo o a dar su aprobación.

2. Los funcionarios superiores y funcionarios modifican los Planes de Trabajo y Presupuesto de sus dependencias, de acuerdo con las observaciones resultantes de las reuniones con los Subgerentes de área, y posteriormente los devuelven para su aprobación.

3. La Gerencia traslada la versión final de los Planes de Trabajo y Presupuesto Departamentales al Departamento de Organización y Métodos para que proceda a la consolidación del Plan de Trabajo y Presupuesto Institucional vigente.

4. El Gerente presenta al Presidente del Banco de Guatemala, el Plan de Trabajo y Presupuesto Institucional para el presente año.

1. La Junta Monetaria conoce y aprueba el Plan de Trabajo y Presupuesto 1998.

2. El Departamento de Organización y Métodos reproduce el Plan de Trabajo y Presupuesto 1998 y procede a la divulgación interna y a tramitar su publicación en el Diario Oficial.

2.3 POLITICAS PARA LA FORMULACION Y EJECUCION DE PLANES DE TRABAJO

1. RESPONSABILIDAD DEL PLAN DE TRABAJO DEPARTAMENTAL

Es responsabilidad de los funcionarios, formular el Plan de Trabajo Departamental, para lo cual deberán tomar como base el Plan Estratégico del Banco de Guatemala 1998-2002, los objetivos, funciones y actividades, tanto específicas como aquellas que incidirán para lograr una mayor eficiencia y eficacia, con base a los lineamientos establecidos por los directores de las dependencias responsables.

2. INTEGRACION DEL PLAN DE TRABAJO INSTITUCIONAL Los planes de trabajo de los departamentos constituirán, en forma integral y ordenada, el Plan de Trabajo Institucional para el año vigente.

3. COMPROMISOS Los Planes de Trabajo representarán los compromisos asumidos por departamento, los cuales estarán sustentados y fundamentados con el contenido del Plan Estratégico Institucional 1998-2002, los objetivos, funciones y actividades, estarán orientados a lograr la eficiencia y eficacia de cada dependencia de la institución.

1. SUPERVISION DEL PROCESO DE PLANIFICACION Los Subgerentes supervisaran el cumplimiento de las políticas y los procedimientos para el proceso de planeación.

5. PARTICIPACION EN LA FORMULACION

La metodología para el proceso de formulación de planes de trabajo, será participativa y deberá involucrarse a todos los funcionarios de los diferentes departamentos del Banco.

6. ESTRUCTURA DEL PLAN

Los planes de trabajo deberán mantener una estructura conformada por los niveles siguientes:- Misión de la dependencia- Objetivos principales por dependencia

- Funciones principales para alcanzar los objetivos - Actividades rutinarias de la dependencia- Proyectos institucionales y/o departamentales (si fuera el caso)- Asignación de recursos con base a objetivos, funciones, actividades y/o proyectos. **7. MISION**

Las dependencias deberán revisar su misión y efectuar las modificaciones que se consideren necesarias.**8. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

Los objetivos de cada dependencia deberán establecerse en armonía con la Misión y Funciones de la misma y/o con la Misión Institucional.

9. PROGRAMACION DE LOS PROYECTOS INSTITUCIONALES Y/O DEPARTAMENTALES Los proyectos institucionales y/o departamentales que se incluyan en el plan de trabajo deberán definir los aspectos siguientes:-Descripción del proyecto-Objetivo del proyecto

- Programación de la etapas con sus respectivas actividades

- Porcentaje estimado de ejecución por etapa - Metas a alcanzar por cada etapa que incluyan indicadores de medición

- Fechas de ejecución (inicio y final) por cada etapa - Departamento Responsable (proyecto departamental) - Departamento Coordinador (proyecto institucional)

- Asignación de recursos**10. PLANIFICACION CONJUNTA**

Los proyectos en los cuales participen varias dependencias deberán programarse en forma conjunta, y delimitar la responsabilidad y participación de los departamentos involucrados.

11. ALCANCES DE LA REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL

En el caso que los funcionarios superiores consideren necesario efectuar una reestructuración de una o varias de las secciones a su cargo, la Gerencia autorizará dicho proceso, siempre y cuando esté sustentado en la Planeación Estratégica Institucional 1998/2002, en las funciones y en los objetivos de cada dependencia. Para el efecto el funcionario deberá considerar los aspectos siguientes:

- No debe incrementarse la cantidad de plazas asignadas a cada dependencia.
- Aumentar la eficacia de la dependencia.
- Propiciar la reducción de la estructura jerárquica. -
- Responder a una distribución de trabajo ordenada y equitativa

Los planes de trabajo pueden contener un plan mínimo de reestructuración organizacional, tomando en cuenta un análisis preliminar de funciones que permita establecer la posibilidad de fusión, sustitución o eliminación de funciones.

12. ORDEN Y EQUIDAD EN LA DISTRIBUCION DE FUNCIONES

La organización del trabajo deberá responder a una distribución de funciones ordenada y equitativa, garantizando un funcionamiento adecuado de la organización y un aprovechamiento razonable de los recursos disponibles.

13. DE LA MODERNIZACION ORGANIZACIONAL

Las estructuras organizacionales que se propongan deben plantearse dentro de un concepto de modernización organizacional, eliminando la centralización, propiciando la participación y mejorando la comunicación entre los niveles que las conformen.

14. TRASLADO Y/O ELIMINACION DE FUNCIONES

Se pueden contemplar propuestas de traslado y/o eliminación de funciones, debiendo mencionarse las justificaciones (causas y efectos) de tal propuesta. En el caso de proponer traslado de funciones, los departamentos involucrados deben evaluar y acordar tal situación, planteando por separado del plan, la justificación y factibilidad del caso.

15. ORGANIZACION Y RECURSO HUMANO

Las estructuras organizacionales propuestas o vigentes deben plantearse tomando en cuenta el mínimo de recurso humano necesario para su funcionamiento.

16. ORGANIZACION EFECTIVA

En la definición de la organización deben preverse los cambios y mejoras a los métodos y procedimientos de trabajo, a fin de hacerla más funcional y efectiva.

17. SUPERVISION Y SEGUIMIENTO DE LA EJECUCION DE PLANES DE TRABAJO Es responsabilidad de todos los funcionarios, velar por la ejecución de los planes de trabajo de las dependencias a su cargo, para lo cual deberán elaborar el Informe del Avance de las Actividades y/o Proyectos, en forma quincenal, el cual será trasladado a la Subgerencia de área con el propósito de informar el grado de avance o atraso. Asimismo, podrán utilizarse las herramientas que se implementen posteriormente para el efecto.

18. EVALUACION DE LOS PROYECTOS

18.1 PROYECTOS INSTITUCIONALES

El Departamento de Organización y Métodos será responsable únicamente de efectuar la "Evaluación del Desarrollo de Proyectos Institucionales", la cual será realizada en forma trimestral. Los resultados de dicha evaluación, serán trasladados a Gerencia con el propósito de informar el grado de avance.

18.2 PROYECTOS DEPARTAMENTALES

Los Subgerentes deberán velar porque se efectúen las evaluaciones de los Proyectos Departamentales de su área. Para el efecto, los directores del departamento responsable deberán realizar trimestralmente la "Evaluación del Desarrollo de Proyectos Departamentales". Los resultados de dicha evaluación, serán trasladados a Gerencia con el propósito de informar el grado de avance y/o justificar el atraso de los proyectos, si este fuera el caso.

En el caso que Gerencia lo estime necesario, podrá requerir al Departamento de Organización y Métodos verifique los resultados de la evaluación de algunos proyectos, que previamente realizó el director del departamento responsable del proyecto.

Las etapas programadas de cada proyecto serán evaluadas con base a las metas establecidas, por lo que éstas deben ser claras y medibles, ya que serán el indicador a través del cual se va a evaluar el avance de los proyectos.

19. EVALUACION DE PLANES DE TRABAJO

Los Subgerentes de área evaluarán los resultados de los planes de trabajo de los departamentos a su cargo, con base en los objetivos previstos y metas establecidas.

Los funcionarios superiores evaluarán los resultados de los planes de trabajo de las secciones a su cargo, con base a los objetivos previstos y metas establecidas.

20. MODIFICACION A LOS PLANES DE TRABAJO Los cambios que deban operarse con motivo de situaciones contingentes deben plantearse de inmediato y justificarse ante la Gerencia para obtener su aprobación.

Como resultado de las evaluaciones trimestrales que se realicen a los proyectos Institucionales y/o Departamentales, será necesario que las dependencias responsables de su ejecución reprogramen aquellos proyectos que presenten cierto grado de atraso en sus etapas de acuerdo a lo planificado.

Esta reprogramación deberá ser trasladada al Departamento de Organización y Métodos, las cuales serán tomadas como base para la siguiente evaluación trimestral.

21. COORDINACION

Los Subgerentes deberán coordinar la ejecución de los Proyectos Institucionales, cuando éstos se encuentren bajo la responsabilidad de un departamento que pertenezca al área bajo su dirección.

Los funcionarios superiores de la dependencia responsable de los proyectos departamentales en el cual se encuentren involucradas varias dependencias, deberán coordinar su ejecución, así como de aquellos proyectos en los cuales su desarrollo no involucra a otras dependencias.

III PRESUPUESTO INSITUCIONAL

1. METODOLOGIA PARA LA ESTIMACION DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS

1. Gerencia designa una Comisión integrada por los Departamentos involucrados en las operaciones del Banco de Guatemala. Dicha comisión esta coordinada por el Subgerente Financiero de la institución y subcoordinada por el Director del Departamento de Auditoría Interna.
2. La comisión de trabajo elabora una estimación al 31 de diciembre del año en curso, con el fin de evaluar la perspectiva financiera de los ingresos para el cierre de dicho año, en el marco de la Política Monetaria, Cambiaría y Créditoica vigente.
3. Gerencia evalúa los resultados de las estimaciones, que sirven de orientación para efectos de definir los criterios, variables, metas y supuestos para estimar los ingresos que se esperaría alcanzar para el próximo año.

4. Atendiendo los lineamientos proporcionados por Gerencia, la comisión elabora las estimaciones para el siguiente año, cuyas cifras, metodologías y criterios de cálculo se presentan al Subgerente Financiero en un informe específico.
5. Gerencia evalúa los resultados de las estimaciones para el siguiente año, luego de lo cual se incorporan algunas modificaciones, de tal forma que dichas estimaciones sean realistas, razonables y con una adecuada previsión de hechos que inciden en los resultados de las operaciones del Banco de Guatemala.

3.2 POLITICAS PARA LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS

3.2.1. LIMITE PRESUPUESTARIO

Los requerimientos y utilización de recursos para el Presupuesto de Egresos, deberá definirse tomando en cuenta aspectos de austeridad y racionalidad que debe observarse a nivel institucional.

3.2.2. VINCULACION DE RECURSOS CON: OBJETIVOS, FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O PROYECTOS

Deberá observarse una total vinculación entre los objetivos, funciones, actividades y/o proyectos a lograr durante la ejecución del plan de trabajo, y la cantidad de recursos requeridos.

Con base en los planes de trabajo se procederá a la estimación de los recursos necesarios para su ejecución, por lo que deberán indicar a qué objetivos, funciones, actividades y/o proyectos serán destinados los recursos.

3.2.3. INSTRUMENTOS PARA LA PRESUPUESTACION

La elaboración del Presupuesto deberá hacerse conforme las presentes políticas, metodología y formatos correspondientes, utilizando el sistema automatizado para la formulación del presupuesto y la codificación contenida en el "MANUAL DE CODIFICACION DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS".

3.2.4. RECURSOS APROBADOS EN EL PRESUPUESTO ANTERIOR

Los bienes y/o servicios aprobados en el Presupuesto anterior, que a la fecha de formulación del Presupuesto que cobrara vigencia, no hayan sido adquiridos pero que su utilización aún es necesaria para el cumplimiento de los Planes de Trabajo vigentes, no deberán incluirse dentro de los requerimientos del nuevo presupuesto. En tal sentido, deberán efectuarse de inmediato las gestiones necesarias para su suministro antes de que finalice el año en que fue autorizado.

3.2.5. ESTIMACION DE RECURSOS EN MONEDA EXTRANJERA

Las asignaciones presupuestarias que impliquen demanda de moneda extranjera deberán expresarse en quetzales al tipo de cambio comprador, de acuerdo con las estimaciones, dadas en los "SUPUESTOS PARA LA ESTIMACIÓN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS DEL SIGUIENTE AÑO".

3.2.6. IMPORTACION DE BIENES Y GASTOS CONEXOS

Para la estimación del valor de bienes a importarse deberá adicionarse al precio, los gastos asociados a su internación, tales como: transportación local, vigilancia, trámites aduanales, Impuesto al Valor Agregado y otros.

3.2.7. RAZONABILIDAD PRESUPUESTARIA

Deberá observarse razonabilidad en el monto global del Presupuesto de Egresos, a efecto de que de ser posible, éste sea cubierto en su totalidad por el monto global del Presupuesto de Ingresos Netos que se estimen para el siguiente año. Se excluye el costo de la política monetaria, cambiaria y crediticia que apruebe la Junta Monetaria.

3.2.8. PRESUPUESTACION DE RENGLONES DE GASTO ESPECIFICOS

La dependencia usuaria que requiera presupuestar recursos de los renglones de gastos específicos, deberá solicitarlo a la dependencia encargada de su presupuestación, anotando el código y renglón de gasto correspondientes, así como el nombre de la dependencia específica que lo presupuesta. Para tal efecto, deberá tomarse como base el "**DETALLE DE RENGLONES ESPECIFICOS DE GASTO Y DEPENDENCIAS QUE LO PRESUPUESTAN**", y el "**MANUAL DE CODIFICACION DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS**".

3.2.9. SUPERVISION DEL PROCESO DE FORMULACION DEL PRESUPUESTO

Los Subgerentes supervisarán el cumplimiento de las políticas y del procedimiento establecido para la formulación del presupuesto. Los funcionarios de departamento velarán que los jefes de sección cumplan con las Políticas y la Metodología establecidas para este efecto.

3.2.10. RECURSOS PARA INNOVACIONES Y MEJORAS EN LA PRODUCTIVIDAD

Se dará prioridad a los requerimientos de recursos que apoyen propuestas de innovación para mejorar la productividad de las dependencias, mediante el cambio en la estructura organizacional, en los métodos de trabajo y en la maximización del aprovechamiento de los recursos, en función de lo que establece el Plan de Trabajo.

3.2.11. PRESUPUESTACION DE PLAZAS

No se autorizará la creación de nuevas plazas dentro del presupuesto. Se aceptarán las propuestas siguientes: a) reducción de plazas vacantes de acuerdo con los lineamientos de planificación estratégica y b) variación dentro la estructura de puestos de cada departamento, por modificaciones organizacionales aprobadas por la Gerencia, considerándose opciones como las siguientes:

- 1)
Traslado
de plazas

entre
secciones
e
incluso
entre
departamentos de
la misma
área.

2) Reclasificaciones mediante la fusión de plazas vacantes.

3.2.12. CONTRATACION DE SERVICIOS EXTERNOS

En casos plenamente justificados, se podrá considerar la contratación de servicios externos por contrato fijo o trabajo específico, temporal o extraordinario, cuando no haya recurso humano disponible, cuando sean trabajos o servicios especializados que no puedan ser realizados en el Banco, o cuando este tipo de trabajos o servicios proporcione a la Institución un mayor beneficio, comparado con la opción de cubrirlos con recursos propios.

3.2.13. RENGLONES RELACIONADOS CON RECURSO HUMANO Y CONEXOS

El Departamento de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos será el responsable de presupuestar todos los renglones referentes a Servicios Personales (Grupo 0) y Transferencias Corrientes (Grupo 4, subgrupos 41 - Transferencias Directas a Personas - y 42 - Prestaciones de Seguridad Social -). Para el caso específico de Tiempo Extraordinario, el Departamento de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos tomará como base para la asignación presupuestaria del siguiente año, un promedio por dependencia durante el año anterior.

3.2.14. MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA

Los requerimientos de mobiliario y equipo, deberán ser analizados en términos del aprovechamiento óptimo que se está haciendo de los existentes. En los casos de nuevas solicitudes, deberá evaluarse la racionalidad, la necesidad, el beneficio, el costo y la compatibilidad que tenga su adquisición con los objetivos del plan. Esa evaluación deberá hacerse conjuntamente entre la dependencia interesada y el Departamento de Suministros y Servicios Diversos, con el objeto de establecer aquellos casos en que el mobiliario, equipo y otros artículos solicitados puedan ser proporcionados por el equipo disponible existente. El mobiliario y equipo de oficina que técnica y operativamente se consideren obsoletos, podrán ser considerados para fines de sustitución o modernización.

3.2.15. MAQUINARIA Y EQUIPO

La maquinaria, equipo diverso y vehículos que técnica y operativamente se consideren obsoletos, y se determine que sean necesarios para el logro de los objetivos institucionales, podrán ser considerados para fines de sustitución o modernización.

3.2.16. UTILES DE OFICINA

Los artículos de oficina que tengan características similares a los existentes en el Almacén de Útiles del Departamento de Suministros y Servicios Diversos, serán presupuestados únicamente por la Sección de Servicios Auxiliares.

3.2.17. TECNOLOGIA

Sólo se considerarán los casos de equipos de computación que respondan a necesidades justificadas para la consecución de la Política Informática para el Banco de Guatemala 1995-2000, tomando en cuenta la evaluación previa del Departamento de Organización y Métodos. La tecnología se considerará como uno de los medios para apoyar el incremento en la productividad y efectividad institucionales, para lo cual los requerimientos deben estar asociados con servicios o proyectos concretos, definidos como metas, objetivos o funciones específicas en el Plan de Trabajo respectivo. El equipo de computo que técnica y operativamente se considere obsoleto, podrá ser considerado para fines de sustitución o modernización. La obsolescencia tecnológica puede manifestarse de dos formas:

- Obsolescencia tecnológica ocasionada por la actividad que se realiza o planea realizar. Los cambios en herramientas de software motivan la obsolescencia, ya que constantemente los programas son mejorados para proporcionar al usuario una mayor capacidad. Este desarrollo en los productos de software requiere equipos más poderosos que permitan la ejecución adecuada de los programas.
- Obsolescencia tecnológica ocasionada por el uso. El desgaste normal por uso del equipo hace que algunos de los dispositivos presenten fallas continuas, el retorno al funcionamiento normal del equipo, en algunas ocasiones resulta más oneroso en aquellos equipos que por su antigüedad son incompatibles con los dispositivos que se encuentran en el mercado.

Los requerimientos de licencias de software serán efectuados por el Departamento de Organización y Métodos, quién justificará plenamente tales requerimientos los que deberán estar en concordancia con la consecución de las Políticas Informáticas de la Institución. Las licencias de software que se adquieran en propiedad, constituirán activos de la institución que deberán registrarse contablemente como tales y llevarse un control efectivo de las mismas.

3.2.18. ARRENDAMIENTOS

En el caso de existir maquinaria, vehículos y equipo de computo que técnica y operativamente se consideren obsoletos, podrá adoptarse la modalidad de sustituirlos, arrendando activos de la misma naturaleza. Dicho arrendamiento podrá ser con opción de compra y en todos los casos deberá evaluarse el costo beneficio que tendrá la utilización de dicho servicio.

3.2.19. REMODELACIONES

Los recursos que se soliciten para efectuar readecuaciones y remodelaciones, serán autorizados únicamente si las mismas forman parte del Plan Maestro Institucional. Salvo casos especiales, previamente evaluados por la Sección de Mantenimiento y autorizados por la Gerencia de la Institución, podrán considerarse remodelaciones que no formen parte del plan maestro

3.3 NORMAS PRESUPUESTARIAS DEL BANCO DE GUATEMALA

PRIMERA: El presupuesto del Banco de Guatemala contiene la estimación de los ingresos netos y el límite máximo de los egresos que se pueden efectuar dentro del ejercicio, para el cumplimiento más adecuado de las funciones que corresponden a la institución. La ejecución de este presupuesto deberá estar orientada por un sentido de economía, eficiencia y eficacia, sin menoscabo de la calidad del servicio que al Banco de Guatemala le corresponde prestar en cumplimiento de su misión, debiendo buscarse las condiciones más favorables a la Institución, tanto en la adquisición, como en la utilización y rendimiento de los recursos disponibles.

SEGUNDA: Los diferentes renglones de egreso fijan montos máximos, de conformidad con la naturaleza y necesidad del gasto. Todo egreso en que se incurra, deberá imputarse al renglón específico asignado para el efecto, siempre que el mismo cuente con saldo disponible.

TERCERA: Es competencia de la Junta Monetaria modificar el monto global del presupuesto de Ingresos y Egresos del Banco de Guatemala, así como autorizar transferencias debidamente justificadas que se relacionen con el Grupo 0 "Servicios Personales", en los casos a que se refieren las normas décima y décima primera.

CUARTA: Las transferencias entre renglones podrán ser autorizadas por la Gerencia del Banco de Guatemala cuando lo juzgue conveniente y las necesidades de la Institución así lo requieran, debiendo dar cuenta a la Junta Monetaria cuando los montos excedan de Dosecientos Mil Quetzales (Q.200,000.00). Se exceptúan de esta disposición los casos a que se refiere la norma presupuestaria décima y décima primera.

QUINTA: De conformidad con el segundo párrafo del artículo 22 de la Ley Monetaria, Decreto 203 del Congreso de la República, el Banco de Guatemala atenderá la demanda de oro físico para fines industriales y artísticos. El tipo de operaciones financieras para cumplir este precepto legal y la compra de moneda metálica ya acuñada, no implica la provisión de recursos en el Presupuesto de Egresos del Banco de Guatemala, sino únicamente un cambio de un activo por otro. Para el efecto, la Gerencia podrá autorizar la realización de las transacciones correspondientes.

SEXTA: La Gerencia podrá autorizar pagos en forma anticipada, con cargo a los renglones que, por su naturaleza o compromiso efectuado, así lo requieran.

SEPTIMA: Los saldos de los renglones del Presupuesto de Egresos que al 31 de diciembre de 1997 no estén comprometidos, se liquidarán como economía del ejercicio y, por consiguiente, no podrá girarse contra ellos una vez iniciado el nuevo ejercicio presupuestario. Para el caso de las sumas provisionadas, éstas se cancelarán en el momento que ya no sean de utilidad para la Institución.

OCTAVA: La Auditoría Interna del Banco de Guatemala fiscalizará permanentemente la ejecución del Presupuesto, debiendo elaborar mensualmente un informe circunstanciado a la Gerencia, con las observaciones y recomendaciones que estime procedentes.

NOVENA: Sólo podrán ejecutarse los gastos que estén contemplados en el Presupuesto de Egresos aprobados para este ejercicio. El Banco de Guatemala queda obligado a llevar registros, a nivel de Renglón específico de Gasto de las operaciones que efectúe.

DECIMA: Dentro del ejercicio presupuestario, la creación de nuevos puestos para el personal del Banco de Guatemala y la implementación de reorganizaciones administrativas internas, debidamente justificadas, se autorizarán por parte de la Junta Monetaria, cuando derivado de ello sea necesario incrementar las asignaciones presupuestarias de los renglones de gastos de servicios personales y conexos. Las transferencias de asignaciones que procedan se harán llenando los requisitos formales correspondientes y no podrá implicar incremento alguno del monto global del Presupuesto de Egresos aprobado. En cualquier modificación a la organización que se efectúe, deberá observarse el cumplimiento de la instrumentación legal del Banco de Guatemala.

DECIMA PRIMERA: Las asignaciones del Grupo 0 "Servicios Personales" no son transferibles cuando afecten la estructura total de puestos y salarios, en cuyo caso la transferencia de dichas asignaciones deberá ser aprobada por la Junta Monetaria.

DECIMA SEGUNDA: Los recursos asignados en el Grupo 3 "Propiedad, Planta, Equipos e Intangibles" responden a una programación detallada de los bienes a adquirir. Cuando el monto presupuestado no cubra el costo de los bienes programados, podrán adquirirse aquellos que sea posible con dicho monto, sin menoscabo de la calidad necesaria; pudiéndose utilizar los remanentes que resulten en otros renglones del Grupo 3, o haciendo transferencias de asignaciones que cuenten con disponibilidad, observándose para el efecto lo estipulado en la Norma Cuarta. Si las necesidades así lo requieren, podrán adquirirse bienes no incluidos en la programación citada, previa aprobación de la Gerencia.

DECIMA TERCERA: El Banco de Guatemala, mensualmente informará a la Junta Monetaria de la ejecución de su presupuesto de Ingresos Netos y Egresos del mes inmediato anterior.

DECIMA CUARTA: Las compras y contrataciones que excedan de Novecientos Mil Quetzales (Q.900,000.00), afectas a las excepciones previstas en el artículo 44 de la Ley de Contrataciones del Estado, deberán ser sometidas a la aprobación de la Comisión que designe la Junta Monetaria.

DECIMA QUINTA: El Banco de Guatemala podrá efectuar el cobro de todos aquellos servicios que preste al Sector Público y Financiero, de manera que como mínimo pueda resarcirse de los costos de dichos servicios. Asimismo, el Banco de Guatemala podrá realizar una revisión de las comisiones que actualmente cobra por la prestación de servicios, con el propósito de que las mismas cubran en forma suficiente los costos operacionales que le representa a la Institución.

DECIMA SEXTA: Se autoriza al Banco de Guatemala para que cuando así lo considere conveniente, efectúe contratos de arrendamiento con opción de compra de equipos y otros bienes, siguiéndose el procedimiento que especifica la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento. Para ejercer la opción de compra, el Banco deberá contar con la autorización previa de la Junta Monetaria.

3.4 EJECUCION PRESUPUESTARIA

El proceso de Ejecución y Liquidación Presupuestaria , agrupa las operaciones relacionadas con la formulación, aprobación , ejecución y liquidación del Presupuesto de Egresos del Banco de Guatemala. A través del mismo, se lleva a cabo el registro y control de las contrataciones de bienes y servicios que el banco requiere para su normal funcionamiento.

Este proceso se ha mantenido sin cambios durante varios años, siendo controlado por medios magnéticos en un computador central (ver anexo 1). En la actualidad el Banco de Guatemala se enfrenta a un entorno cambiante, por lo que se ve en la necesidad de modificar la mayoría de sus procesos con el fin de optimizarlos, haciéndolos mas eficientes y productivos. La tecnología es una herramienta importante para el desempeño de las actividades del Banco de Guatemala, y la misma sufre cambios con rapidez. La necesidad de optimizar los procesos para ser mas productivos, involucra también una optimización en la automatización.

En la actualidad el computador central es obsoleto para responder a las necesidades que se plantean. El tiempo de respuesta es lento al proporcionar la información, los procesos informáticos son muy complejos y lentos, el mantenimiento de las aplicaciones y los componentes físicos del mismo son de alto costo para el Banco. Además sumados a los inconvenientes, el año 2,000 esta cerca y el computador central no soporta el cambio al nuevo milenio.

Tomando en cuenta el surgimiento de estos puntos y las nuevas necesidades, se ha planeado que todas las aplicaciones que residen en el computador central, se trasladen a hardware y software mas óptimos, con el objetivo principal de satisfacer las necesidades de clientes y usuarios.

Estas nuevas tendencias obligan a la institución a estar en la vanguardia de la actualización continua, tanto en los procesos administrativos como en la automatización de los mismos.

Para el efecto el Banco de Guatemala, se encuentra desarrollando un sistema integrado de información contable y financiera, en el cual estarán interactuando varios módulos como por ejemplo, el que se encuentra también en desarrollo denominado SICP, (Sistema Integrado de Compras y Presupuesto).

Este sistema (SICP) se divide en varios submodulos, los cuales identificaran los subprocessos que cada uno realizara dentro del sistema, para lo cual podemos observar el diagrama lógico de dichos submodulos en el anexo 2.

Dentro del desarrollo del mismo se han identificado varios beneficios para los clientes y usuarios del sistema, entre los cuales podemos mencionar:

- Mayores y mejores tiempos de respuesta
- Información mas oportuna
- Mas diversidad de opciones
- Mayor apoyo en el desempeños de las tareas
- Mayor Productividad
- Sistema mas amigable
- Disminución de errores en el proceso
- Contabilización automática del presupuesto ejecutado y comprometido
- Consultas en tiempo real de la información contable del presupuesto

El desarrollo e implementación del nuevo sistema como SICP, interactuara directamente con el SISTEMA CONTABLE FINANCIERO (SICOF), que también se encuentra en pleno desarrollo y será implementado a partir del año 1999. Estos dos sistemas o procesos que se desarrollaran para la ejecución presupuestaria de bienes y servicios del presupuesto programático de gastos, así como otras funciones financieras, servirá para contabilizar en forma automatizada, todas las operaciones que se sirven de algún gasto de la institución; es decir que, lo que el Banco de Guatemala realizaba como actividad manual, que era la Contabilización de la Ejecución Presupuestaria, a partir del año 1999, las partidas contables serán generadas automáticamente por el SISTEMA INTEGRADO DE COMPRAS Y PRESUPUESTO (SICP). Este diseño se podrá apreciar en la gráfica con el anexo 3.

SISTEMAS EN REDISEÑO Y EN DESARROLLO

SICB Sistema Integrado de Crédito Bancario

SITV Sistema Integrado de Títulos Valores

SINDEX Sistema Integrado de Deuda Externa

SINEDI Sistema Integrado de Negociación de Divisas

SABCCE Sistema Auto. Balanza Cambiaria y Comercio Exterior

SISAUDI Sistema Integrado de Auditoria

SIEF Sistema de Información Económico Financiero

SICP Sistema Integrado de Compras y Presupuesto

MDCOC Modulo Desce. Captura de Operaciones Contables

SISVISA Sistema de Información de la Visa de Cheques de Depósitos Monetarios en la Cámara de Compensación

SISCAJAS Sistema de Cajas

L.C. Lectoclasificadora 7780

MAEF Modulo de Ajustes de Estados Financieros

MAVISOS Modulo de Avisos a Cuentahabientes

SISEXA Sistema de Exámenes

SIRH Sistema Integrado de Recursos Humanos

C.C. Modulo de Cartas de Crédito

SISCAMARA Sistema Integrado de la Cámara de Compensación

SICOF Sistema Integrado Contable Financiero.

CONCLUSIONES

En la economía moderna, la competitividad, el incremento de la productividad, el mejoramiento de la calidad, la innovación, la reducción de costos, los programas de mejoramiento continuo y la satisfacción al cliente, constituyen factores competitivos que han empujado a las organizaciones hacia un ambiente de competencia global y en una época de tecnologías, en la cual los cambios a todo nivel son rápidos. Para lo cual el Banco de Guatemala, ha implementado diversos procesos de trabajo y se encuentra implementando otros que estarán interactuando en línea y tiempo real, para que las dependencias puedan cumplir con sus funciones, los procesos que ya existen están siendo rediseñados y orientados para lograr eficiencia, promoviendo la creatividad e innovación, que permitan mejorar la calidad de los resultados, así como en su cultura organizacional, relaciones laborales, trabajo en equipo y prestación de servicios para la comunidad en general.

Como se puede observar el Banco de Guatemala se esta encaminando hacia el año 2000 con un redimensionamiento, que será alcanzado por medio de la automatización de los procesos que se encuentran en pleno rediseño y otros en desarrollo. Para que las funciones de las diferentes dependencias se realicen con menor recurso humano y mayor eficiencia; se prevee dentro de las políticas presupuestarias de la institución que la disminución del personal es inevitable, así como la fusión de varias dependencias que desarrollan actividades afines