



Política y estrategia

Una década de desarrollo

1994-2004

Banco de la República
Bogotá, D.C., Colombia



Política y estrategia
Una década de desarrollo
1994-2004

Banco de la República
Bogotá, D.C., Colombia

Contenido

Introducción	5
I. ANTECEDENTES Y REGULACIÓN CONSTITUCIONAL DEL BANCO CENTRAL	7
II. ACTIVIDAD DE SERVICIOS BANCARIOS	9
A. Contribución del Banco de la República a la modernización de los sistemas de pago y de la infraestructura del mercado financiero	10
1. Consideraciones generales	10
2. Papel del Banco de la República como proveedor de servicios de infraestructura	10
3. Papel del Banco de la República en la regulación de los sistemas de pago	14
4. Manejo de riesgos en los sistemas de pago en el Banco de la República y otros aspectos operativos	15
B. Modernización de los procesos contables y estadísticos en el área operativa	17
C. Principales proyectos en el área operativa	19
III. ACTIVIDAD INDUSTRIAL Y DE METALES	21
A. Producción de billetes y monedas	22
B. Central de efectivo	24
C. Distribución de especies monetarias	26
1. Operaciones de la red de sucursales del Banco	26
2. Remesas de numerario	26
3. Operaciones de cambio y centros únicos de efectivo	27
D. Reingeniería y modernización de procesos	28
1. Costos de reposición de billetes	29
2. Sistema de información “ERP” de SAP	29
3. Aseguramiento de la calidad	30
4. Reingeniería y otros sistemas de información	30
IV. ACTIVIDAD CULTURAL	32
A. Período de 1994 a 2004	33
1. Tamaño de las colecciones	33
2. Uso de las colecciones	35
3. Presupuesto del área cultural	37
B. Proyectos de los próximos años	38
V. ÁREA DE INFORMÁTICA	40
A. Plataforma tecnológica del Banco (<i>hardware</i>)	41
B. Aplicativos corporativos (<i>software</i>)	43
C. Seguridad informática	45
D. Aseguramiento de la calidad	46
E. Continuidad del negocio	47
F. Soporte	48
VI. ÁREA DE SEGURIDAD	49
A. Aspectos organizacionales	50
B. Estrategia de seguridad	51
1. Fortalecimiento de la seguridad física-pasiva	51
a. Ronda inferior en bóvedas y sucursales	51
b. Central de alarmas en las sucursales	51
2. Fortalecimiento de la seguridad física-activa	51
a. Creación de la central de alarmas nacional	51
b. Sistema de posicionamiento global (SPG)	52
c. Actualización y ampliación del circuito cerrado de televisión	52
d. Sistemas autónomos de bóvedas	52

3.	Recurso humano	53
4.	Normas y procedimientos	54
5.	Presupuesto en seguridad	54
C.	Investigaciones especiales	54
D.	Análisis de operaciones-lavado de activos	55
E.	Proyectos en curso	56
VII.	OTROS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	58
A.	Control interno	58
B.	Reestructuración de sucursales	59
1.	Regionalización de procesos operativos	60
2.	Regionalización de estudios económicos	61
C.	Servicio médico	61
1.	Modelo actual para prestación del servicio	61
2.	Proyecto en curso	63
D.	Contratación de servicios con terceros	64
VIII.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS	65
A.	Período de ajuste en el Banco de la República 1993-2004	65
B.	Política salarial y régimen pensional	66
1.	Política salarial	66
a.	<i>Convención colectiva de trabajo</i>	67
b.	<i>Régimen de excluidos de la convención colectiva</i>	67
c.	<i>Salarios de los miembros de la Junta Directiva</i>	68
2.	Régimen pensional	68
a.	<i>Composición de las pensiones en el Banco</i>	69
b.	<i>Compartibilidad de las pensiones del Banco, provisión</i>	69
C.	Lineamientos en gestión humana, 2004-2005	70
1.	Estructura y planta de personal	70
2.	Cultura organizacional	71
3.	Selección y contratación	71
4.	Desarrollo y capacitación del personal	72
5.	Desarrollo de directivos	73
6.	Gestión del desempeño	73
7.	Concursos	73
8.	Compensación	74
IX.	SITUACIÓN FINANCIERA	75
A.	Estado de resultados del Banco	76
B.	Ingresos y egresos de la actividad crediticia	76
1.	Líneas de redescuento	77
2.	Otras líneas de crédito	78
3.	Apoyos transitorios de liquidez	78
4.	Valoración de inversiones	79
5.	Línea de crédito BIRF-3.321	80
C.	Ingresos y egresos corporativos	80
1.	Ingresos corporativos	80
2.	Egresos corporativos	81
a.	<i>Gastos de personal</i>	82
b.	<i>Gastos generales</i>	83
c.	<i>Impuestos, seguros y contribuciones</i>	84
d.	<i>Depreciaciones, provisiones, amortizaciones y otros</i>	85
3.	Comportamiento de las pensiones	85
a.	<i>Gasto en pensiones de jubilación</i>	85
b.	<i>Gasto por provisión del cálculo actuarial</i>	86
c.	<i>Rendimientos del pasivo pensional</i>	87
d.	<i>Ingresos por recuperación de pensiones compartidas con el ISS</i>	87
D.	Las utilidades del Emisor	88
E.	La inversión en el Banco	89

Introducción

Este documento tiene como propósito presentar las actividades de las áreas operativas del Banco de la República en el período de 1994 a 2004. En su contenido se explica el fundamento legal que enmarca la actividad del banco central y se detalla el plan de acción desarrollado en sus actividades primarias como son: la prestación de servicios bancarios, la actividad industrial en la fabricación de especies monetarias y la prestación de servicios culturales. Igualmente se analiza el desarrollo de las distintas áreas de servicio tales como las de informática, seguridad y gestión humana.

Se destaca la planeación de largo plazo que ha permitido el cambio organizacional del Banco y su modernización, con resultados positivos en los servicios prestados al sector financiero, en la actividad cultural a cargo del Banco, en la modernización de la plataforma tecnológica y de seguridad, en el mejoramiento continuo de procesos operativos internos y en su estructura organizacional.

I. Antecedentes y regulación constitucional del banco central

Antes de la Constitución Política de 1991, el Banco de la República estaba constituido como una sociedad de derecho público económico, de naturaleza única, organizado como una *sociedad por acciones*, con autonomía administrativa, personería jurídica y patrimonio independiente. El capital estaba representado por acciones nominativas, con valor nominal de cien pesos (\$100,00) cada una, divididas en clases A y B¹.

El órgano rector de la política monetaria, cambiaria y crediticia del país era la Junta Monetaria, presidida por el Ministro de Hacienda y Crédito Público. La Junta Directiva del Banco de la República (JDBR) era el organismo de dirección y control administrativo y ejecutor de esta política.

El Banco de la República ejercía el atributo de emisión, era guardián de las reservas internacionales, ejecutor de la política monetaria y de las funciones de giro, depósito, descuento y redescuento, así como administrador de los créditos de fomento establecidos por la Junta Monetaria, a través de fondos como el Financiero, el Agropecuario y el Financiero Industrial. Ejercía, con exclusividad, la compra y venta de divisas y de metales preciosos en el país. Tenía a su cargo la oficina de Proexpo, expedía los certificados de reembolso tributario (CERT) y manejaba la cuenta especial de cambios. El Banco contaba con una Caja de Previsión Social a través de la cual administraba el pasivo pensional, financiaba la adquisición de vivienda y otorgaba auxilios educacionales y médicos a sus empleados y pensionados.

La Constitución de 1991 no solo declaró que el Banco de la República estaría organizado como persona jurídica de derecho público, con autonomía administrativa, patrimonial y técnica, sino también introdujo modificaciones importantes a las actividades del banco central. En especial, la nueva constitución señaló como objetivo del Banco preservar la capacidad adquisitiva de la moneda, en coordinación con la política económica general, y constituyó a la JDBR en autoridad monetaria, cambiaria y crediticia. El Banco mantuvo la función de emitir la

¹ Las acciones de clase A pertenecían al Gobierno nacional y las de clase B, al Fondo de Estabilización y a bancos comerciales privados y oficiales, legalmente establecidos en el país.

moneda legal, administrar las reservas internacionales, ser prestamista de última instancia, banquero de bancos y agente fiscal del Gobierno.

En especial, la prohibición de establecer cupos de crédito o dar garantías a favor de particulares, salvo cuando se intermedian líneas externas, le dio mayor autonomía al Banco en la ejecución de las políticas a su cargo. Adicionalmente, la ley creó una serie de instituciones financieras públicas especializadas para otorgar crédito como Finagro, Bancóldex, Findeter y la FEN, que reemplazaron las actividades que realizaba el Banco a este respecto.

Igualmente, por disposición de la Ley 9 de 1991, se estableció un nuevo régimen cambiario y se desmontó el control de cambios, cuya vigilancia era realizada fundamentalmente por la Oficina de Cambios, administrada por el Banco.

Como resultado de todo lo anterior, se eliminaron funciones y se simplificó la operatividad de las distintas dependencias del Banco, su red de sucursales y las agencias de compra de oro. El sistema de contratación también se actualizó de acuerdo con la nueva normativa aplicable al banco central, como entidad que administra recursos públicos.

Actualmente, las funciones asignadas al Banco de la República se pueden clasificar en cuatro actividades básicas: banca central, servicios bancario, industrial y cultural. En infraestructura de servicios de apoyo se identifican los de informática, seguridad, administrativo, gestión del recurso humano y gestión financiera. Con excepción de la actividad de banca central, que involucra el manejo de las reservas internacionales, los estudios económicos y la ejecución de la política monetaria y cambiaria, este documento reseña, en su orden, la operatividad y los proyectos más importantes que se han ejecutado desde 1994.

II. Actividad de servicios bancarios

La Subgerencia de Operación Bancaria ejecuta lo fundamental de las operaciones del banco central en materia bancaria y de sistemas de pago (SP). En este sentido, desarrolla una parte importante de las funciones constitucionales del Banco de la República como banquero de los establecimientos de crédito y de otras instituciones financieras, prestamista de última instancia y agente fiscal del Gobierno. Esta área concentra también las funciones de “*back-office*”, relacionadas con el cumplimiento y control de las operaciones de inversión y manejo de las reservas internacionales, así como aquellas derivadas de la intervención del Banco en el mercado monetario y cambiario, del manejo de las reservas del pasivo pensional y la realización de pagos, transferencias, recepción de ingresos y otras asociadas con operaciones propias del Emisor.

Una mención especial debe hacerse a las funciones que se cumplen en relación con los sistemas de pago, de compensación y liquidación de valores, así como con la prestación directa de servicios al sector financiero. Todas estas funciones contribuyen al mantenimiento y promoción de la estabilidad financiera mediante la prevención de riesgos y, en especial, la propagación del riesgo sistémico. Así mismo, apoyan la eficiencia económica y de la política monetaria al crear un entorno favorable para la circulación del dinero, que permita el cumplimiento oportuno de las obligaciones entre los agentes económicos y el desarrollo y profundización del mercado de capitales.

La Subgerencia de Operación Bancaria está compuesta por los siguientes departamentos: Cambios Internacionales, Contaduría, Fiduciaria y Valores, Líneas Externas y Cartera, Servicios Electrónicos y Pagos y la Unidad de Registro y Control de Pagos Internacionales.

En este capítulo se reseñan los proyectos que se han ejecutado en estas áreas en la última década. En la primera sección se hace referencia al papel desempeñado por el Banco en la modernización de los SP del país y de la infraestructura del mercado financiero en general. En la segunda, se presentan otros avances importantes y la

modernización operativa en las dependencias adscritas a la subgerencia. En la tercera, se explican brevemente otros proyectos actualmente en curso.

A. Contribución del Banco de la República a la modernización de los sistemas de pago (SP) y de la infraestructura del mercado financiero

1. Consideraciones generales

Los SP constituyen un componente básico de la infraestructura del mercado financiero y de capitales, cuya función central es garantizar la circulación del dinero de una manera segura y eficiente tanto a nivel interno de cada país, como a nivel internacional. Su buen diseño y funcionamiento contribuye a la eficiencia económica, la liquidez interbancaria, la efectividad de la política monetaria y a la solidez y estabilidad del sistema financiero.

A través de los SP los agentes económicos liquidan sus obligaciones originadas en transacciones pecuniarias y de su eficiencia depende la oportunidad y seguridad de los pagos y la reducción de los costos de transacción para la economía en su conjunto.

Así mismo, el adecuado funcionamiento de los SP es indispensable para la operación de un mercado monetario en el que los intermediarios financieros gestionen su liquidez y el banco central lleve a cabo sus operaciones de mercado abierto (OMA) a través de un canal efectivo que permita la transmisión clara de las señales de política monetaria. Adicionalmente, los SP son un elemento clave para la integración y profundización de los mercados financieros y para la prevención del riesgo sistémico.

Por las consideraciones anteriores, el Banco de la República ha hecho un significativo esfuerzo por contribuir a la modernización de los SP y de liquidación de valores, gracias al cual, el país ha alcanzado un alto grado de cumplimiento de los “Principios básicos de los sistemas de pago sistémicamente importantes” expedidos por el Comité de Sistemas de Pago y Liquidación (CSPL) del Banco de Pagos Internacionales (BPI), y de las “Recomendaciones para los sistemas de liquidación de valores”, expedidas por el mismo comité y por la Organización Internacional de Comisiones de Valores (OICV), que son el equivalente en sus respectivas materias a los ampliamente conocidos “Principios básicos de supervisión bancaria”, también del BPI.

2. Papel del Banco de la República como proveedor de servicios de infraestructura

En el plano operativo, desde comienzos de la década de los noventa, el Banco asumió el liderazgo en el mejoramiento y desarrollo de la infraestructura de los

SP a través de la prestación de servicios electrónicos enfocados a facilitar y hacer más seguras, eficientes y económicas, las transacciones que efectúan los intermediarios financieros y del mercado de capitales.

En la primera mitad de la década de los noventa, los objetivos se orientaron a sustituir los documentos físicos (cheques) que predominaban para efectuar los pagos correspondientes a operaciones interbancarias tanto de alto como de bajo valor y en el mercado de títulos de deuda pública, por nuevos instrumentos de pago y medios de canalización de las órdenes e instrucciones electrónicas.

En 1992, el Banco puso en funcionamiento el Depósito Central de Valores (DCV), para el manejo desmaterializado de títulos valores emitidos o administrados por él mismo, así como los valores públicos que constituyen inversiones forzadas o sustitutivas que deben realizar las entidades sujetas a la supervisión de la Superintendencia Bancaria. El DCV agiliza las operaciones en el mercado de valores, simplifica los procedimientos operativos, elimina los riesgos de robo y falsificación y ha sido determinante para la eficiencia y oportunidad de las OMA con el Banco. La conexión automática del DCV con el sistema de cuentas de depósito a partir de 1993, permite aplicar el principio de entrega contra pago en la liquidación de operaciones de títulos administrados por el DCV.

Esta plataforma dio origen al “portal” de acceso al Sistema Electrónico del Banco de la República (Sebra) en 1993, el cual constituye el mecanismo interbancario de transferencias electrónicas de alto valor, con conexión en línea y tiempo real de los intermediarios financieros y de valores con el Banco. De esta manera se logró un sistema transaccional ágil, seguro y eficiente, eliminando las instrucciones en papel.

En la segunda mitad de la década de los años noventa, el Banco de la República inició una nueva etapa de modernización en el sistema de pagos, cuyas prioridades se concentraron en lograr una mayor profundización y transparencia en el mercado de deuda pública, en la modernización del canje de los cheques y en la estructuración de sistemas electrónicos para los pagos de bajo valor y para operaciones de cambios internacionales. Con tales propósitos entraron en funcionamiento los siguientes servicios:

- a. El *Sistema Electrónico de Negociación (SEN)*, sistema transaccional para la compraventa de títulos de deuda pública en el mercado secundario. El cumplimiento de las negociaciones pactadas en el SEN se realiza bajo el principio de entrega contra pago (entrega simultánea y mutuamente condicionada de los títulos y del dinero con el cual se adquieren), a través de su interconexión con el DCV y con el sistema de cuentas de depósito del Banco.
- b. El *Sistema de Compensación Electrónica de Cheques (Cedec)*, cámara² automatizada para la transmisión electrónica de la información del canje de cheques, el cual compensa en un esquema multilateral neto diferido³ y

² Una cámara de compensación es una unidad central o mecanismo de procesamiento central por medio del cual las instituciones financieras acuerdan intercambiar instrucciones de pago u otras obligaciones financieras.

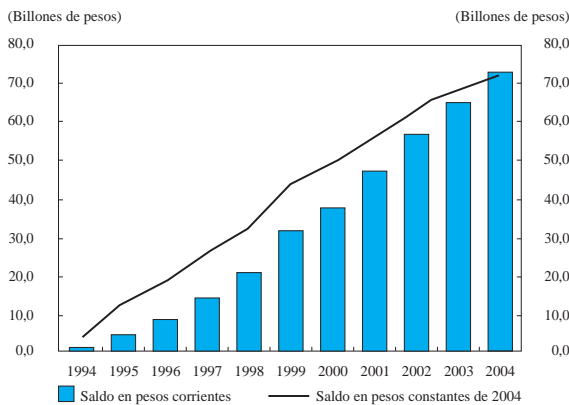
³ La compensación es un acuerdo de “neteo” entre dos (bilateral) o más personas (multilateral), deudoras y acreedoras recíprocas, para extinguir total o parcialmente sus posiciones u obligaciones. La compensación multilateral neta diferida es aquella que tiene lugar entre tres o más bancos u otros participantes en un sistema de pagos, en un momento predesignado del día (diferente de aquel en que el cheque u otro instrumento de pago es presentado por el cliente a su banco), en el cual todos los participantes concurren al mismo tiempo al recinto físico o plataforma electrónica, a efectuar el intercambio de la sumatoria del total de obligaciones a favor y en contra de cada cual, arrojando como resultado un valor único acreedor o deudor (neto) contra el conjunto de los demás participantes. Por su parte, la compensación bilateral neta ocurre sólo entre dos participantes, arrojado un saldo único a favor o en contra de cada uno de ellos. Finalmente, bajo el mecanismo de liquidación bruta en tiempo real cada operación se liquida individualmente (bruta), en forma continua y de manera bilateral contra cada uno de los demás participantes, en cada momento del transcurso del día (tiempo real).

liquida automáticamente contra las cuentas de depósito constituidas por las entidades bancarias en el Banco;

- c. El *Sistema de Compensación Electrónica Nacional Interbancaria (Cenit)*, cámara de compensación ACH, destinada a compensar bajo un esquema de “neteo” multilateral las transferencias electrónicas deudoras y acreedoras, las cuales liquida en forma automática contra las cuentas de depósito de las entidades autorizadas en el Banco y
- d. El *Sistema de Operaciones Internacionales (SOI)*, mediante el cual se atiende el trámite de operaciones de convenios internacionales (Asociación Latinoamericana de Integración -Aladi), de giros, reintegros y de transacciones con organismos internacionales.

Gráfico 1

Saldos de los títulos depositados en el DCV



El conjunto de reformas y acciones por parte del Banco ha tenido un profundo impacto en las transferencias de fondos y en el mercado de capitales colombiano. De una parte, el saldo de capital de los títulos depositados en el DCV (que incluye TES y otros títulos de deuda del Gobierno Nacional, Títulos de Desarrollo Agropecuario de Finagro y bonos de Fogafin) pasó de \$1.3 billones (b) en 1994, a \$9,1 b en 1996, \$38,0 b en 2000, \$64,4 b en 2003, y a \$72 b al finalizar 2004 (Gráfico 1).

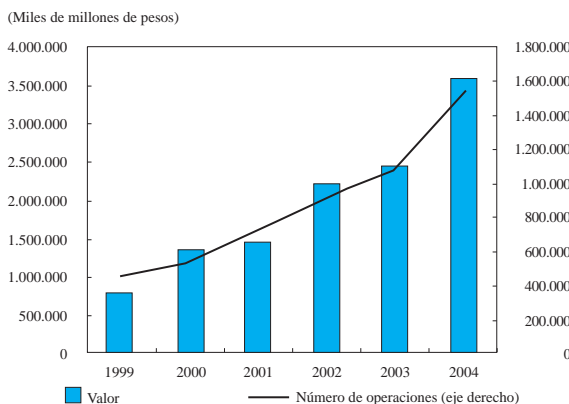
En lo que concierne a pagos de alto valor, la plataforma ofrecida por el Banco modificó de manera permanente la forma de efectuar transferencias entre bancos, y dio énfasis a la importancia de la seguridad y la oportunidad de los pagos electrónicos. Esto ha permitido confinar el cheque básicamente a operaciones de bajo valor e inclusive, entre estas últimas, el cheque ha perdido importancia relativa frente a otras modalidades de pago electrónico (tarjetas débito y crédito, sistemas de audio respuesta, ACH, etc.). Así, el número de operaciones canalizadas a través del sistema de cuentas de depósito (CUD) por concepto de transferencias de fondos y pago de transacciones en el DCV pasó de 456 mil en 1999 a 919 mil en 2002, a 1.068 mil en 2003 y a 1.547 mil en 2004.

En valor, el monto en el CUD pasó de \$808 b en 1999 a \$1.446 b en 2001, \$2.456 b en 2003 y a \$3.585 b en 2004. (Gráfico 2).

En lo que concierne al SEN, desde su lanzamiento en 1998, ha presentado un rápido crecimiento. Es así

Gráfico 2

Operaciones CUD anuales en valor y volumen



como el valor nominal promedio mensual de las operaciones con títulos de deuda pública negociadas pasó de menos de \$0,5 b en 1999, a \$1,2 b en 2000, \$12,9 b en 2002, \$17,7 b en 2003 y a \$40,7 b al finalizar 2004. (Gráfico 3). Los agentes más activos en el SEN son los participantes en el programa de creadores de mercado del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP)⁴. Cabe destacar también que el Banco de la República ejecuta parte de su intervención monetaria en el mercado secundario de TES a través de dicha plataforma.

Las operaciones de compraventa de títulos cerradas en el SEN representaron alrededor del 60% del total transado durante 2004 en el mercado colombiano de valores a través de plataformas electrónicas de negociación. Se destaca también que, a partir de noviembre de 2003, el MHCP efectúa la colocación de sus excedentes de liquidez en el mercado, mediante operaciones Repos del SEN, lo cual ha favorecido la irrigación de este tipo de recursos en un modo más transparente, eficiente y seguro.

Igualmente, es de anotar que al concluir el año 2004, el 96% de las transacciones liquidadas en el DCV se hace bajo la modalidad de entrega contra pago en tiempo real, gracias a que el 100% de las negociaciones efectuadas en el SEN están sujetas a esta condición de liquidación y a que el Banco ha implementado mecanismos que permiten al mercado electrónico colombiano (MEC) de la Bolsa de Valores de Colombia, Deceval y otras plataformas privadas, liquidar la entrega contra pago en el Banco, con el objeto de fortalecer la interoperatividad entre los diferentes sistemas⁵.

En materia de pagos electrónicos de bajo valor canalizados a través de las ACH Colombia y Cenit (del Banco de la República) también ha habido un notable avance, al pasar de \$6,4 b en 1999, a \$56,3 b en 2001 y a \$113,7 b en 2004 (Gráfico 4).

⁴ El programa de creadores de mercado para títulos de deuda pública está constituido por las entidades del sistema financiero colombiano (bancos, corporaciones financieras y sociedades comisionistas de bolsa), designadas por el MHCP para la compra en el mercado primario, la comercialización y la distribución en el mercado secundario y el estudio de la deuda pública interna del país. La condición de "creador" de mercado o "aspirante" a creador de mercado es determinada por el MHCP, con base en requisitos de patrimonio técnico y calificaciones de riesgo previamente definidos, así como por el volumen de operaciones realizadas por estos agentes en las plataformas transaccionales autorizadas.

⁵ Es del caso señalar, que también tienen acceso al CUD varias entidades privadas encargadas de prestar servicios de compensación y liquidación de operaciones interbancarias de bajo valor, tales como la ACH Colombia (ACH privada), redes de cajeros electrónicos y redes de tarjetas débito y crédito.

Gráfico 3

SEN - Cierres y valor nominal transado (Promedio mensual)

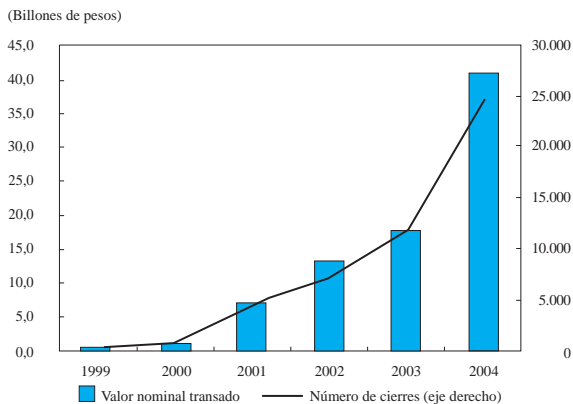


Gráfico 4

Transacciones ACH Cenit y Colombia, 1998-2004

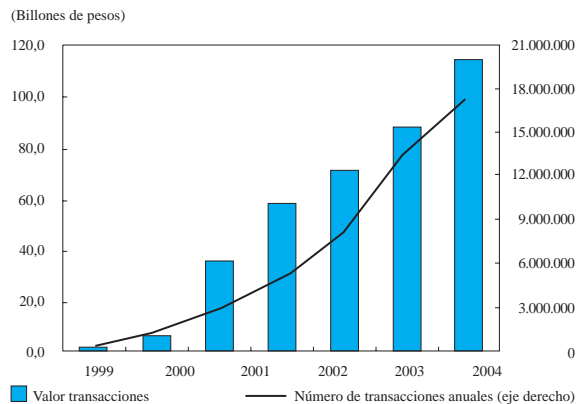
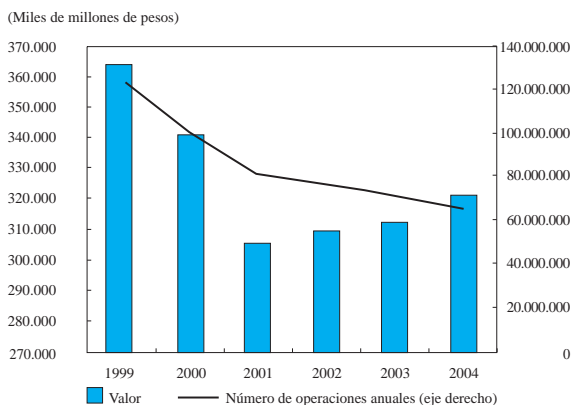


Gráfico 5

Operaciones de compensación de cheques



Por el contrario, el uso del cheque ha decrecido considerablemente como resultado del avance de los pagos electrónicos y la introducción a finales de 1998 del gravamen a los movimientos financieros, el cual indujo una mayor demanda de efectivo. Así, mientras en 1996 la cámara de compensación interbancaria del Banco de la República procesó \$212 millones (m) de cheques por un valor de \$532 b, durante el año 2004 el intercambio de cheques entre bancos se redujo a \$65,6 m por un monto aproximado de \$321 b (Gráfico 5).

Cabe anotar que tanto la Cámara de Compensación de Cheques como las ACH compensan y liquidan sus operaciones en el Banco sobre una base multilateral neta diferida (sin mecanismos de mitigación de riesgo) con fecha valor $t + 0$ (mismo día de presentación al cobro) a pesar de que el proceso de liquidación termina en $t + 1$ (siguiente día bancario).

Finalmente, es oportuno enfatizar que, en la provisión del conjunto de servicios ofrecidos por el Banco, la política establecida ha sido la recuperación de costos a través del cobro de tarifas a los usuarios.

3. Papel del Banco de la República en la regulación de los SP

Como se indicó en la introducción de este capítulo, la Ley 31 de 1992 dotó al Banco de las facultades legales para “regular la circulación monetaria y, en general, la liquidez del mercado financiero y el normal funcionamiento de los pagos internos y externos de la economía”.

Recientemente, se dio otro importante paso en materia normativa con la expedición de la Ley 795 de 2003, en cuyo artículo 6, literal j., que modifica el artículo 48 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (EOSF) en lo que respecta a las facultades de intervención del Gobierno nacional, le asigna a este último la de “Regular los sistemas de pago y las actividades vinculadas con este servicio que no sean competencia del Banco. Esta facultad se ejercerá previo concepto de la JDBR, a fin de que este organismo pueda pronunciarse sobre la incidencia de la regulación en las políticas a su cargo”. Adicionalmente, el artículo 70 de la misma ley confirió facultades a la Superintendencia Bancaria para someter: “a la inspección, vigilancia y control... las entidades que administren los sistemas de tarjetas de crédito o de débito, así como las que administren sistemas de pagos y compensación”.

De lo anterior se desprende, de una parte, el reconocimiento de que la regulación de los SP de alto valor corresponde a la JDBR, como lo venía haciendo desde 1992, y de otra, que corresponde al Gobierno Nacional desarrollar una nueva

área reglamentaria, relacionada con los SP de bajo valor (que incluye diversas modalidades de pagos electrónicos al detal, tarjetas de crédito y débito, etc.) y su supervisión, previo concepto de la JDBR en lo de su competencia. Actualmente, se discute dentro del Emisor un proyecto de resolución para regular los SP de alto valor. Igualmente, el Banco ha hecho aportes técnicos a una propuesta de decreto reglamentario de los SP de bajo valor que están elaborando el MHCP y la Superintendencia Bancaria.

En desarrollo de sus atribuciones, la JDBR ha expedido reglamentaciones sobre los servicios de pago que opera directamente el Banco, las cuales han sido complementadas por circulares reglamentarias detalladas y manuales de operación. En ellas se definen, de manera explícita, las condiciones de acceso a los sistemas, las entidades autorizadas, los derechos y obligaciones tanto de los participantes como del propio Banco en su calidad de operador y proveedor de servicios, el régimen sancionatorio por incumplimientos, los procedimientos operativos y condiciones técnicas, las instrucciones para el manejo de contingencias y las causales y consecuencias de la salida, voluntaria o forzada, de un intermediario del sistema.

Es importante señalar además, que en Colombia no existe actualmente una ley de SP que provea una base legal que asegure la finalidad de los pagos, el reconocimiento legal de la compensación (neteo) multilateral y la protección de las garantías, como lo recomienda el Comité de Sistemas de Pago y Liquidación del BPI, frente a procesos de toma de posesión de una entidad. En este sentido, el Banco ha venido trabajando con la Superintendencia de Valores y el MHCP en el proyecto de ley del mercado de valores, en el cual se planea incluir estos principios para operaciones de valores. El proyecto de ley extiende también estos principios a los SP y a los de liquidación de divisas y, además, confirma y ratifica la condición del Banco de la República como ente regulador de los SP de alto valor y de los sistemas de negociación y registro de divisas y sus derivados.

4. Manejo de riesgos en los SP en el Banco de la República y otros aspectos operativos

Este tema reviste especial importancia en el caso del sistema de pagos de alto valor (denominado sistema de cuentas de depósito-CUD) el cual, de acuerdo con la definición del BPI, es “sistémicamente importante”, lo que significa que una falla en su operación podría generar un efecto en cadena que afectaría al conjunto del sistema financiero. Hasta julio de 1998, el CUD operaba a través de un esquema de “neteo” multilateral con liquidación diferida al final del día, lo cual involucraba un potencial de riesgo crediticio. A partir de dicho año, toda operación que curse por el CUD debe ajustarse al principio de liquidación bruta en tiempo real (LBTR)⁶, de manera tal que si la entidad generadora de la transacción no tiene suficientes fondos en su cuenta, la orden de pago es rechazada. Este mecanismo asegura la finalidad inmediata de la operación, le da alta seguridad a los participantes y previene riesgos de crédito y la propagación del riesgo sistémico.

⁶ Véase nota 3 de pie de la página, en la sección A.2. Para la definición de LBTR.

Los mecanismos de LBTR, aunque contribuyen en forma determinante a la reducción de riesgos, son muy exigentes en términos de la liquidez intradía requerida. Una característica importante de los sistemas de negociación y liquidación de alto valor, de títulos valores y de los sistemas de negociación y liquidación de moneda extranjera en Colombia es que liquidan el mismo día ($t + 0$). Ello crea una enorme presión sobre el manejo de la liquidez intradía, es decir, dificulta un manejo adecuado de los flujos de caja para pagos, y explica en gran parte, el hecho que cerca del 40% de las transacciones se liquidan después de las 17:00 horas (el sistema cierra a las 21:00 horas) cuando los mercados monetarios y los mecanismos de provisión de liquidez del Banco ya han cerrado.

Por estas razones y con el fin de hacer más fluido y equilibrado el funcionamiento del sistema, el Banco efectuó importantes ajustes en las políticas de sus SP, en coordinación con el Tesoro Nacional y los agentes financieros del mercado, dentro de las cuales se destaca la introducción del mecanismo de los Repos intradía y la posibilidad de su conversión a Repos “*overnight*”, la revisión en la secuencia de las operaciones, el encadenamiento de las aprobaciones, los vencimientos de los Repos del Tesoro y del Banco de la República y el anticipo en los pagos a proveedores por parte del Tesoro. A través de los Repos intradía, el Banco otorga liquidez durante el día a las entidades financieras, con el fin de facilitar la fluidez en los pagos electrónicos que se efectúan en sus cuentas de depósito.

En lo que concierne a la administración del riesgo operativo, el Banco ha adoptado una serie de medidas preventivas encaminadas a reducir la probabilidad de una caída en sus sistemas de información, tales como: redundancia en ambientes de cómputo y comunicaciones, centro de cómputo en un sitio alterno con capacidad de recuperación de la actividad del sistema prácticamente “en caliente”, monitoreo constante e implementación de alarmas para eventos de espacio, memoria y procesos, soporte técnico continuo por parte de áreas internas del Banco y proveedores de *software*. Adicionalmente, se han establecido procedimientos de contingencia en comunicaciones, *hardware* y *software*.

En relación con la prevención de riesgos operacionales originados en errores humanos, las áreas de control interno y auditoría del Banco han establecido procedimientos de conciliación automática, doble intervención y verificación de actividades operativas, revisión periódica de bitácoras, capacitación permanente del recurso humano y verificación de procesos y procedimientos.

Con el fin reducir los riesgos en seguridad informática y garantizar la confidencialidad, autenticación, no repudio, disponibilidad y auditabilidad en los SP del Banco, se han establecido sistemas de comunicación encriptados (protegidos). En ellos se realizan controles de acceso al sistema mediante la autenticación por medio de tarjetas inteligentes, vía códigos de seguridad y *token* sincrónico, implementación de *Gateway* y *Proxys* de autenticación en el sistema Sebra, infraestructura de llaves públicas y privadas (PKI) para la transmisión de archivos, llaves asimétricas y perfiles por usuario en cada aplicación, entre otros mecanismos de seguridad.

Por último, para la implementación de las medidas relacionadas con los objetivos y directrices que rigen los SP, la coordinación con los participantes en los sistemas juega un papel muy importante. Por tal razón, el Banco de la República ha establecido “comités de usuarios” para cada uno de los sistemas que administra, los cuales constituyen foros de análisis y discusión que facilitan no solo la evaluación de los servicios que presta el Banco sino también la divulgación pública de los objetivos y las políticas centrales que se adopten en materia de SP. Adicionalmente, y con el mismo propósito, el Banco participa activamente en los comités técnicos convocados por la Superintendencia de Valores, la Asociación Bancaria y la Bolsa de Valores de Colombia, mantiene canales permanentes de diálogo bilateral con participantes individuales y con agremiaciones sectoriales.

B. Modernización de los procesos contables y estadísticos en el área operativa

El manejo y modernización de los procesos contables y estadísticos en el Banco de la República ha recibido también especial atención, teniendo en cuenta que la información constituye la base del análisis financiero y económico para la toma de decisiones tanto en el interior del Banco como en muchas entidades gubernamentales y privadas en el país. Así, en los últimos años, se han automatizado diversos procesos que han permitido mejorar la calidad y oportunidad en el suministro de la información y en el manejo de riesgos operativos.

En 1998, se dio al servicio el Sistema de Información Contable (SIC) que reemplazó al anterior sistema contable y constituye un proceso contable centralizado, con acceso, consulta y actualización descentralizados, que permite la consolidación eficiente de las operaciones contables y el suministro de la información en línea, tanto a nivel de la oficina principal como de las sucursales. El SIC cuenta con registros contables desmaterializados, es decir, los libros y comprobantes de contabilidad son electrónicos, evitando su impresión y conservación en medios físicos y, adicionalmente ofrece numerosos controles automáticos de rastreo, acceso, auditoría y segregación de funciones.

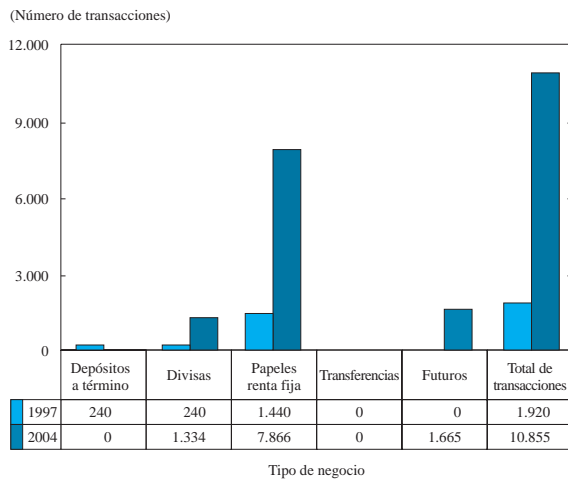
Así mismo, dentro de los avances en el manejo de riesgos operativos en la administración de las reservas internacionales del país, en los últimos años, se destaca la segregación de funciones entre las áreas encargadas del “*Front*” y del “*Back Office*” en el manejo de los portafolios de inversión. Es así como, en 1997, se creó un área especializada, la Unidad de Registro y Control de Pagos Internacionales (URCPI) tanto para la contabilización, confirmación, conciliación y pagos de los portafolios que administra directamente el “*Front Office*” del Banco de la República, como para la contabilización y conciliación de los portafolios que administran las firmas especializadas externas contratadas para tal efecto por el Banco (J. P. Morgan, Barclays, Goldman Sachs y Morgan Stanley). Adicionalmente, en octubre de 2000, con la asesoría del Banco Mundial y la contratación de expertos internacionales, se implantó un aplicativo para soportar los procesos operativos y contables de los portafolios en dichas áreas. Los beneficios de este

sistema han sido significativos tanto en la reducción de errores en la ejecución de las transacciones, como en la consistencia, oportunidad y precisión de la información de los portafolios, lo cual ha garantizado un adecuado control del riesgo operativo.

Los gráficos 6 y 7 presentan el número de transacciones procesadas por la URCPI durante el período comprendido entre 1997 y 2004. El primero enseña el comportamiento del portafolio entregado en administración externa y el segundo, el portafolio en administración directa.

Gráfico 6

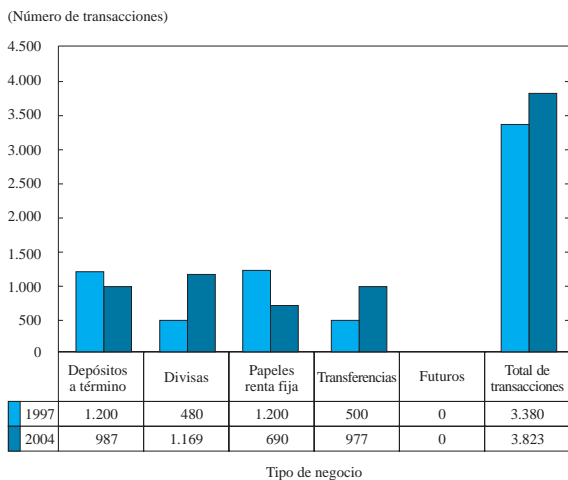
Portafolios externos



Como resultado del incremento en el número de administradores externos de los portafolios de inversión de las reservas internacionales, y de la delegación a dos administradores externos de los portafolios del Fondo de Ahorro y Estabilización Petrolera (FAEP), en los últimos años, la actividad de la URCPI se ha incrementado en forma importante. Se observó que el número de transacciones por este concepto se quintuplicó entre 1997 y 2004, pasando de 1.920 a 10.855. Es importante señalar que con el aumento del programa de administración externa, la URCPI ha desarrollado la capacidad para procesar otro tipo de transacciones, dentro de las cuales se destacan las operaciones de “futuros” (que no se realizaban en ningún portafolio en 1997 mientras que en 2004 cinco, de los seis administradores externos, realizaron este tipo de operación) y los títulos hipotecarios, incluyendo estructuras como *Collateralized Mortgage Obligations* (CMO).

Gráfico 7

URCPI - Portafolios directos



El desarrollo de la URCPI también ha permitido soportar un incremento en la actividad transaccional de los portafolios bajo administración directa del Banco, para lo cual sus funciones incluyen no solo los aspectos contables sino los relacionados con las confirmaciones y pagos de los negocios.

En el marco de aplicación del régimen cambiario, se han realizado importantes esfuerzos orientados al desarrollo de herramientas informáticas que permitan automatizar y reducir los trámites documentales con los particulares y con los intermediarios del mercado cambiario (IMC), a quienes dicho régimen les impone requisitos de reporte de operaciones. La información se registra y procesa en el Sistema de Estadísticas Cambiarias (SEC), el cual está conformado por los subsistemas de deuda externa, balanza cambiaria, de-

claraciones de cambio, inversiones internacionales y cuentas corrientes de compensación y, a través de él, se obtiene la información de las transacciones que realizan por los diferentes conceptos tanto los IMC como los titulares de cuentas de compensación. La consolidación de esta información es la base para la elaboración de la balanza cambiaria del país.

En septiembre de 2001, entró en operación la transmisión electrónica de los informes de endeudamiento externo, vía internet. A mediados de 2002, se dispuso la posibilidad de remitir, por este mismo medio, los informes mensuales de las cuentas de compensación, y en 2003, se facilitó la transmisión electrónica para algunos trámites relacionados con las inversiones internacionales, gracias a la reforma que permite el registro automático de estas inversiones.

En 2004, se recibieron de manera electrónica 3.390.432 declaraciones de cambio, 41.902 informes de endeudamiento externo, 1.570 registros de inversión de portafolio, 14.377 informes de movimientos de cuentas de compensación y 161 reportes de conciliación patrimonial de las empresas receptoras de inversión extranjera. Para la ejecución de trámites documentales se recibieron 21.678 informes mensuales de las cuentas de compensación y 2.259 reportes de conciliación patrimonial de las empresas receptoras de inversión extranjera. A partir de enero de 2005 es obligatorio hacer estos trámites de manera electrónica.

C. Principales proyectos en el área operativa

En su propósito de continuar avanzando en la modernización y eficiencia de los SP y de valores en Colombia, el Banco de la República ha liderando diversos proyectos de sistemas en línea con el ánimo permanente de contribuir al progreso del mercado financiero. Con esta directriz, a continuación se detallan algunos de los principales proyectos que actualmente adelanta la Subgerencia de Operación Bancaria.

1. *Proyecto de préstamo de valores:* El Banco está trabajando en coordinación con el MHCP, así como con las superintendencias Bancaria y de Valores (en la parte regulatoria) en el diseño y posterior implementación de un programa automatizado de préstamo de valores, como un medio para mejorar la liquidez del mercado de deuda pública.
2. *Sistema de compensación y liquidación de divisas:* El Banco ha venido liderando el desarrollo de este proyecto que busca mejorar la seguridad y la eficiencia en las operaciones en moneda extranjera, el cual se tiene previsto que sea administrado por el sector privado y que asegure el “pago contra pago” de divisas contra pesos, sobre una base de liquidación neta diferida y con facilidades de seguimiento, en línea y en tiempo real, al estado de las operaciones canalizadas a través del sistema. A este respecto, se expidió la Resolución Externa 7 de 2004 que señaló los principios generales para este tipo de operaciones.

3. *Facilidades de ahorro de liquidez en operaciones con títulos de deuda pública:* Teniendo en cuenta las presiones de liquidez que enfrenta el SP de alto valor (CUD) y la marcada concentración de sus operaciones al final del día, se viene estudiando la posibilidad de desarrollar en el DCV un mecanismo que permita “simular” compensaciones de títulos de deuda pública, de forma que, si bien estos continúen siendo liquidados en el CUD bajo la modalidad bruta en tiempo real, se optimice el manejo de la liquidez intradía. Esta facilidad será probada primero para las operaciones provenientes del SEN y luego se evaluará su extensión a las demás operaciones del DCV.
4. *Entrada de Deceval a la ACH-Cenit-:* Se espera que la firma Deceval empiece a hacer pagos de dividendos, servicio de la deuda de los títulos bajo su custodia y otras “acciones corporativas”, en forma directa con los tenedores finales de títulos y que el Gobierno nacional canalice pagos de nómina a destinatarios finales a través de la ACH-Cenit.
5. *Pagos y recaudos gubernamentales:* El Banco viene colaborando con la Vicepresidencia General de la República y con la Agenda de la Conectividad del Gobierno central en un proyecto de definición de esquemas de pago y recaudo a través de internet, aplicable a las entidades del Estado, con el fin de facilitar los trámites de los ciudadanos y reducir los costos operativos del Gobierno.
6. *Comité Nacional de Sistemas de Pago:* El Banco realiza esfuerzos para consultar y coordinar con el sector financiero sus decisiones críticas en materia de SP. Sin embargo, muchas de dichas discusiones tienen lugar en foros informales o coordinados por la Asociación Bancaria y la Bolsa de Valores de Colombia. El objetivo es crear un foro de discusión formal y desarrollar el marco para la planeación estratégica de la industria, a través de un comité liderado por el Banco.
7. *Homologación de los procesos contables a estándares internacionales:* Con base en recomendaciones del Fondo Monetario Internacional en 2003, se están adecuando ciertas prácticas contables del Banco a los estándares internacionales de contabilidad, en la medida en que éstos no entren en conflicto con las regulaciones emitidas por la Superintendencia Bancaria y con el marco legal de nuestro país.

III. Actividad industrial y de metales

La Casa de Moneda, conformada por la Imprenta de Billetes y la Fábrica de Moneda, pertenecía al Gobierno nacional y su administración la ejercía el Banco de la República, mediante un contrato de administración delegada. Con la modificación de las funciones del banco central, introducidas en la Constitución Política de 1991 y la expedición de la Ley 31 de 1992, la Casa de Moneda fue vendida por el Gobierno al Banco de la República. A partir de diciembre de 1993, las plantas industriales forman parte del Banco, con dependencia directa de la Subgerencia Industrial y de Tesorería, encargada de cumplir con la función de emitir la moneda legal colombiana, constituida por billetes y moneda metálica.

En ejercicio de esta función constitucional, la Subgerencia Industrial y de Tesorería es responsable de: a) los procesos de producción, importación, emisión y distribución de las especies monetarias que constituyen la moneda legal; b) el retiro de billetes y moneda metálica no apta para circulación, y c) la provisión de billetes y monedas en sus distintas denominaciones, en todo el territorio nacional. Cuenta para ello con las plantas industriales (Imprenta de Billetes y Fábrica de Moneda), el Departamento de Tesorería que se encarga de la distribución nacional del numerario⁷ y el Departamento Técnico Industrial. Adicionalmente, pertenece a esta Subgerencia el Departamento de Edificios que se encarga de desarrollar los proyectos de construcción de nuevos edificios de la entidad, así como el mantenimiento de los bienes inmuebles del Banco en todo el país.

Este capítulo explica el plan de actividades desarrollado por la subgerencia durante el período de 1994 a 2004; el comportamiento observado en la producción de especies monetarias, el avance del proyecto denominado Central de Efectivo, el proceso de distribución de especies monetarias, la modernización y reingeniería de los procesos en sus distintas dependencias y la implantación de los sistemas integrales de información. Lo anterior como parte de un plan enfocado primordialmente al logro de una mayor productividad y eficiencia en los procesos operativos y el aseguramiento de la calidad de los mismos.

⁷ El Departamento de Tesorería perteneció a la Subgerencia de Operación Bancaria hasta mayo de 2001. A partir de junio de dicho año se trasladó a la Subgerencia Industrial y de Tesorería, para integrar en ella los procesos de producción y distribución de especies monetarias.

⁸ La moneda de \$1.000 se emitió en 1996. Actualmente la falsificación de especies monetarias es monitoreada y controlada por el Banco y se realizan actividades conjuntas con la Policía Nacional.

⁹ En ese período, las entradas o consignaciones de moneda metálica en el Banco de la República fueron superiores a las salidas hacia los bancos comerciales.

A. Producción de billetes y monedas

En el período de 1994 a 1999 se presentó una reducción en la producción de moneda metálica originada por: a) la caída en la demanda de monedas por parte de los agentes, resultante de la desaceleración económica, b) la falsificación de la moneda de \$1.000⁸ y c) el incremento inusual en el nivel de existencias en las tesorerías del Banco de la República, los cuales alcanzaron el equivalente al 75% de las piezas en circulación.

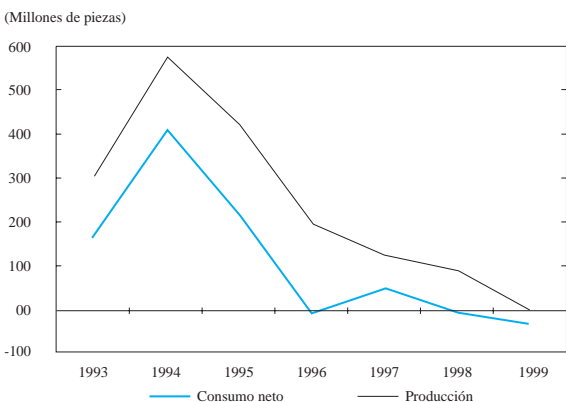
El Gráfico 8 enseña el comportamiento ya explicado en las variables de producción y consumo neto de moneda metálica, registrado en el período de 1994 a 1999.

La Fábrica de Moneda produjo 571 millones de piezas en 1994, el mayor volumen de producción alcanzado por esa planta industrial. Desde esa fecha, la producción nacional tuvo una drástica reducción hasta ser cero en 1999, comportamiento que obedeció al aumento en el *stock* de monedas ya fabricadas y a la desaceleración del consumo neto de moneda metálica a nivel nacional, que llegó a cifras negativas en 1998 y 1999⁹.

Por lo anterior, en el año 2000, se analizó la viabilidad económica de esta planta de producción y se concluyó que era necesario reducir los costos de operación a través de un nuevo esquema de gestión de personal que le diera al Banco mayor flexibilidad para ajustar la capacidad de producción de acuerdo con la demanda de moneda metálica. Como resultado, se modificó el concepto de tripulación permanente de personal en la línea de producción hacia un nuevo concepto de *tripulación rotativa*, integrada por técnicos y operarios polifuncionales y se estableció una planta de personal de 40 empleados que podría atender con suficiencia los nuevos compromisos de producción. De la misma forma se analizó y se dispuso un esquema de vinculación de personal con *cooperativas de trabajo asociado* cuya contratación solo se haría en el momento de surgir la necesidad de producción por incrementos significativos de la demanda de metálico.

Gráfico 8

Producción vs. consumo de moneda metálica



En consecuencia, se hizo un ajuste significativo en la nómina de la Fábrica que pasó de 170 a 40 empleados, con retiro del personal mediante un *plan de pensión especial y anticipada*. El nuevo esquema de trabajo de la Fábrica de Moneda le ha significado al Banco una reducción real del 65% en el costo fijo de funcionamiento, equivalente a \$6.000 m al año.

Como medida complementaria e igualmente importante, se ajustaron los modelos de proyección de demanda de billetes y la metodología de proyección de requerimientos en moneda metálica. Estos modelos se revisan periódicamente con la colaboración de técnicos de la Subgerencia de Estudios Económicos. De la misma forma, se estableció un procedimiento

que permite ajustar anualmente las necesidades de producción. Es así como, la producción de monedas y billetes sigue un programa establecido cada año por el Departamento de Tesorería, con base en un estimativo plurianual de la demanda neta. Las necesidades de producción de un año dado se definen y se revisan trimestralmente. Ello permite realizar ajustes al proceso productivo de las plantas industriales con base en las fluctuaciones de corto plazo observadas en la demanda. Igualmente, la metodología de proyección de la producción y seguimiento periódico de los niveles de existencias en moneda establecen que cuando los saldos se ubican por debajo del 22% de la moneda en circulación, se solicita la producción necesaria para colocar las existencias en el 30% del monto en circulación. Nivel que se considera apropiado para suplir las fluctuaciones en las salidas de metálico.

El Gráfico 9 expone los volúmenes de billetes y monedas producidos por la Imprenta de Billetes y la Fábrica de Moneda, respectivamente, durante el período de 1994 a 2004.

Contrario a lo observado en moneda metálica, la producción de billetes ha tenido un crecimiento sostenido en el período comprendido entre 1994 y 2004. Se observa que, en el año 1994, se registró un volumen de 491 millones de piezas y en el año 2004 se fabricaron 846 millones¹⁰. Este comportamiento constituyó una de las variables consideradas en la decisión de modernizar la línea de producción de la Imprenta de Billetes y el inicio del proyecto denominado “Central de Efectivo”, que se explica en el siguiente capítulo.

De otra parte, es importante mencionar que los ingresos de la actividad industrial se circunscriben al valor facial de la moneda metálica que entra en circulación, en tanto sus egresos incorporan tanto los costos de producción de las monedas como los de los billetes. Estos últimos incluyen, adicionalmente, los costos de reposición de las especies monetarias, por tal razón el estado de resultados (Pérdidas y Ganancias) de la actividad industrial del Banco tiende a ser deficitario, tal como ocurre en general en otros bancos centrales.

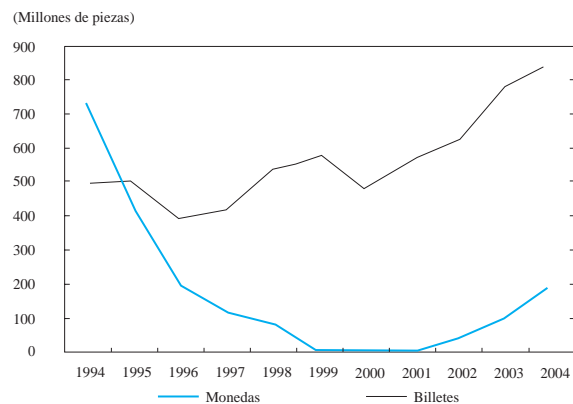
Se destaca que el Banco, a través de su Fábrica de Moneda y la Imprenta de Billetes, ha producido y vendido monedas y billetes para otros países de la región y participa en licitaciones internacionales para proveer especies monetarias, con el fin de generar ingresos adicionales en esta actividad industrial. Es así como, durante el período de 1999 a 2001, correspondiente al cierre de la producción nacional en monedas, se generaron ingresos por la venta de cospel a Armat de Chile, moneda para el Banco Central de Costa Rica y para el Banco Central del Ecuador.

Para el año 2005 está prevista una producción estimada en 323,6 millones de monedas y 523,6 millones de billetes, para satisfacer la demanda nacional de especies monetarias.

¹⁰ En total, en 2004, la Imprenta de Billetes alcanzó una producción de 846 millones de piezas, 586 requeridas para 2004 y 260 millones para 2005; esta última se adelanta debido a la menor capacidad que tendrá la Imprenta en este año por el traslado de la maquinaria y equipos a sus nuevas instalaciones en la Central de Efectivo.

Gráfico 9

Producción especies monetarias



B. Central de efectivo

En 1994, el Banco de la República contrató con el Banco de Inglaterra un estudio para evaluar la operación de la Imprenta de Billetes, el Departamento de Tesorería y la Tesorería Auxiliar en sus respectivas instalaciones. Como resultado, se analizaron las siguientes variables relacionadas con el funcionamiento de estas dependencias. En primer lugar, se requería una solución a las limitaciones de espacio del edificio actual de la Imprenta de Billetes que le impedían contar con maquinaria de mayor capacidad de producción y áreas de almacenamiento de materias primas más amplias, lo cual ponía en riesgo la atención de la creciente demanda de billetes. En segundo lugar, se hizo evidente la necesidad de contar con instalaciones físicas que cumplieran con las más altas normas de seguridad para la actividad industrial. Igualmente importante son los problemas de seguridad generados por la movilización constante de billetes entre la Imprenta, la Tesorería y la Tesorería Auxiliar del Banco y, por último, la fragilidad de las actuales áreas del Banco para garantizar la continuidad de las operaciones consideradas críticas en casos de emergencia.

Por tanto, en 1999, se dio inicio al proyecto denominado Central de Efectivo con el objetivo de integrar en un solo complejo la actividad industrial, con sus procesos de producción, almacenamiento y distribución de los billetes y lograr de esta manera una importante mejoría en la prestación del servicio.

El proyecto, cuyas etapas se enseñan en el Cuadro 1, se desarrolla en la zona de El Salitre en Bogotá, en un lote de 62.417 m², adquirido por el Banco en el año 1984. El área construida será de 34.387 m², contará con diferentes niveles de seguridad tanto física como electrónica y con maquinaria de alta tecnología, para garantizar las condiciones de calidad, control y seguridad que requieren las actividades industriales.

La Imprenta de Billetes está diseñada para operar en la Central de Efectivo con dos líneas de producción, la primera conformada por equipos que actualmente están en servicio y la segunda compuesta por equipos nuevos, con mayor formato de impresión y mayor velocidad, que reemplaza la maquinaria que llegó al límite de su vida útil con más de 30 años de uso.

Cuadro 1

Fases del proyecto

	Etapa	Ejecución
1	Estudios técnicos	1999
2	Diseño	2000-2001
3	Obra de estructura	2001-2002
4	Obra de acabados	2003-2004
5	Traslado y puesta en marcha	2005-2006

Lo anterior permitirá: a) incrementar en un 30% la capacidad de producción de billetes para responder a las necesidades crecientes de efectivo; b) reducir un 8,3% los costos directos de producción, motivado en una mayor eficiencia al contar con un ciclo de fabricación integrado en un solo nivel, y c) una reducción significativa en el consumo de algunos insumos de producción (agua, soluciones para limpieza de máquinas, entre otros).

El Departamento de Tesorería operará con una bóveda para almacenamiento de billetes, automatizada, con esquema de almacenamiento vertical que brindará mayor capacidad y un sistema de información para el movimiento de valores, que permitirá reducir los costos de operación de la Tesorería, el mejoramiento en sus procesos y el incremento en los niveles de seguridad física¹¹.

Se proyecta obtener otros beneficios originados en la venta o reutilización de las áreas y edificaciones del Banco que se liberan por el traslado de las dependencias a la Central. De igual manera se espera obtener un menor gasto por primas sobre las pólizas de seguro (póliza global bancaria y póliza de todo riesgo), una mayor eficiencia en los procesos, la garantía en la continuidad del negocio y un mejor servicio de provisión de efectivo a las instituciones financieras.

Desde 1999 y hasta diciembre de 2004 el proyecto ha requerido una inversión de \$198.367 m y cuenta con un presupuesto estimado de \$82.128 m para 2005, con una inversión total de \$280.495 m (Cuadro 2).

A diciembre de 2004, se completó el 80% de la obra civil del proyecto y se espera finalizar las instalaciones técnicas en el segundo semestre de 2005. En este año, se adelantará la etapa de acabados del proyecto, se trasladarán las máquinas del Departamento Técnico Industrial, entrará en funcionamiento la nueva línea de producción de la Imprenta de Billetes y el centro de cómputo alternativo del Banco. De la misma forma, se trasladará la segunda línea de producción del edificio actual de la Imprenta. En 2006 estará en operación todo el complejo.

¹¹ El sistema automatizado para el almacenamiento y movimiento de valores entrará en operación en el primer semestre de 2006.

Cuadro 2

Proyecto Central de Efectivo
(Millones de pesos corrientes)

Descripción	Valor total del proyecto	Valor ejecutado a Dic. 2004	Presupuesto 2005
Obra civil	106.337	88.567	17.770
Maquinaria Imprenta	130.977	108.716	22.261
Equipo de la tesorería	36.972	248	36.724
Equipo de protección	4.828	836	3.992
Muebles oficina abierta	677	0	677
Equipo informática	704	0	704
Total	280.495	198.367	82.128

C. Distribución de especies monetarias

1. Operación de la red de sucursales del Banco

En 1992, el Banco operaba con una red de 28 sucursales para el cubrimiento de todos los servicios requeridos por las distintas ciudades del país. Como resultado de la Constitución de 1991 y de la eliminación de algunas funciones, la actividad de la red de sucursales se simplificó y, por tanto, surgió la necesidad de estudiar y modernizar su estructura organizacional.

Producto del estudio sobre circulación y demanda de efectivo¹², el Banco tomó la decisión de cerrar las áreas de tesorería que funcionaban con baja productividad en 11 ciudades del país, proceso que se llevó a cabo entre abril de 1997 y noviembre de 2002.

Al tiempo que el Banco cerraba las tesorerías en Buenaventura, Florencia, Girardot, Honda, Ipiales, Pereira, Popayán, Santa Marta, Sincelejo, Tunja y Valledupar, se entregaron estas áreas, bajo la modalidad de contrato de arrendamiento, a las empresas transportadoras de valores para facilitar que la empresa privada se hiciera cargo de la actividad de distribución del efectivo, tal como sucede en otros sitios del país, con mayor actividad comercial y bancaria, en donde nunca ha existido una oficina del Banco de la República.

A diciembre de 2004, 17 sucursales prestan servicios bancarios integrales, es decir, hacen pagos a entidades financieras, cambios de moneda y billete, consignaciones en moneda nacional y extranjera, canje, clasificación y recuento, destrucción y remesas de especies monetarias. Ellas son: Armenia, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Leticia, Manizales, Medellín, Montería, Neiva, Pasto, Quibdó, Riohacha, San Andrés y Villavicencio.

2. Remesas de numerario

El Banco de la República utiliza dos modalidades de remesas para el envío o retiro del numerario en las distintas sucursales del país: las remesas aéreas y el transporte terrestre. Las aéreas se emplean para el retiro o envío de billete a las 17 sucursales en donde operan tesorerías del Banco y para el envío de numerario y retiro de metales en las agencias de compra de oro de Condoto y Guapi. Las remesas terrestres aplican para movilizar la moneda metálica a las sucursales, con excepción de San Andrés, Leticia, Quibdó y Villavicencio.

El costo promedio por cada remesa aérea de numerario disminuyó de \$15,0 m registrados en 2001 a \$12,0 m en 2003. Esta reducción fue producto de la siguiente estrategia en la distribución de billetes:

- Renegociación de tarifas con los operadores,

¹²La demanda (pagos-consignaciones) de efectivo se disminuyó y en consecuencia bajó la operatividad de las sucursales por pagos, clasificación, recuento y destrucción de numerario.

- Utilización de aviones con mayor capacidad,
- Incremento en los niveles máximos de existencias en las sucursales, lo cual permitió disminuir la frecuencia con que se visitan las oficinas.

Recientemente, se ha observado un incremento en el número de remesas terrestres derivado de un aumento de la demanda neta de moneda metálica, que ha generado a su vez, un mayor costo de las remesas. El impacto de esta situación se ha atenuado con la utilización de vehículos (tractomulas) con mayor capacidad de carga.

Por último, en el tema de las remesas de divisas, es importante mencionar que se determinó el cierre de las operaciones de recibo de divisas en efectivo, a los intermediarios del mercado cambiario, a partir de octubre de 2004. Esta no es una actividad de banca central y el aumento de las remesas al exterior incrementaba el riesgo operativo.

3. Operaciones de cambio y centros únicos de efectivo

Optimizar los canales de distribución de las especies monetarias a nivel nacional ha sido una preocupación constante del Banco. Por esta razón, en el año 2000, se crearon los *centros únicos de efectivo* (CUE) en la ciudad de Bogotá, para el manejo de la moneda metálica, contratados con las empresas transportadoras de valores y operados a través de “Extensiones de bóveda” del Emisor.

En 2003 y 2004, entraron en operación los CUE para las sucursales de Cali, Medellín, Barranquilla y Pereira y se diversificó el portafolio de servicios. Actualmente, las “Extensiones de bóveda” prestan el servicio de consignación, retiro y cambio de moneda metálica y billete de baja denominación a los bancos comerciales, grandes almacenes de cadena y público en general, tal como lo ofrecen las oficinas de tesorería del Banco de la República. Según los términos contratados con las empresas transportadoras de valores, el Banco cancela una cuota fija mensual por un cupo diario en las bóvedas y, en caso de excederlo, reconoce un valor de recargo. En contraprestación obtiene una extensión del servicio y una mayor cobertura.

La mayor operatividad de los CUE se ha concentrado en las operaciones de cambio. Es así como gran parte de la moneda metálica es actualmente entregada y recibida por los CUE, sin incluir aquellas que se hacen en las ventanillas que posee el Banco de la República para atención al público.

Los CUE también han captado el interés de los bancos comerciales, los almacenes de cadena y las estaciones de servicio. Igualmente, han contribuido en el proceso de retiro del billete deteriorado y en la mejor calidad del numerario en circulación en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla, al entregar el 72% de los billetes aptos de baja denominación, durante el primer semestre de 2004.

Otro factor que permitió ampliar el canal de colocación de monedas y billetes de baja denominación, consistió en modificar la reglamentación existente para las *operaciones de cambio* en las oficinas de tesorería del Banco, a partir de diciembre de 2002. Inicialmente el servicio ofrecido a las entidades financieras contemplaba el cambio de billetes “deteriorados” por billetes “aptos” de la misma denominación y se efectuaba en la misma ciudad. En la actualidad, el cambio de billetes deteriorados se hace con billetes aptos de la misma u otra denominación y las entidades financieras pueden entregar billetes deteriorados en cualquier sucursal de la institución y retirar billete apto en otra ciudad donde el Banco posea sucursal con tesorería, sin que esta operación le genere un débito a su cuenta corriente.

Estas operaciones han resultado muy atractivas para los bancos comerciales y para entidades distintas al sector financiero, tal es el caso de los grandes almacenes de cadena como Colsubsidio, Carulla, Olímpica y otras entidades como Transmilenio en Bogotá; ha facilitado el cambio de monedas y billetes de baja denominación, con lo cual se aumenta la calidad del billete en circulación. El resultado es un incremento comparativo del 192,8% en las operaciones de cambio efectuadas en el año 2002 y del 447,4% en 2003.

En noviembre de 2004, se aprobó negociar con las transportadoras de valores y modificar los contratos vigentes con los CUE en Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla, para eliminar la “tarifa fija” actual y lograr una tarifa combinada fija y variable. La tarifa fija sería aplicable específicamente para el espacio arrendado y la variable, en reconocimiento del esfuerzo en la colocación de los signos monetarios.

Igualmente, con el fin de mejorar la calidad del billete de baja denominación en aquellas ciudades donde no hay tesorería del Banco de la República, se autorizó iniciar negociaciones para contratar el servicio de distribución de numerario de baja denominación, a través de los bancos comerciales, transportadoras de valores o ambos, según la viabilidad e interés de participación de esas entidades en cada ciudad.

El objetivo es iniciar el modelo en las actuales sucursales culturales y evaluar posteriormente la ampliación a otras ciudades, de modo tal que se obtengan nuevos puntos o canales de distribución y se disminuya la presión existente en las actuales ventanillas de atención al público, en las tesorerías del Banco de la República.

D. Reingeniería y modernización de procesos

La Subgerencia Industrial y de Tesorería ha venido adelantando cuatro proyectos estratégicos cuyo objetivo se centra en incrementar su productividad y eficiencia operativa. El primero pretende reducir el costo de reposición de los billetes en circulación a través de una campaña de educación ciudadana y una mayor vida útil de los billetes. El segundo busca implantar un sistema de información integral

para las plantas industriales. El tercero está encaminado al aseguramiento de la calidad en las plantas de producción y el cuarto a modernizar los procesos operativos en las distintas dependencias.

1. Costos de reposición de billetes

Un estudio efectuado por el Banco, estableció que alrededor del 20% de los billetes que se destruyen en los procesos que adelantan las áreas de tesorería en el país se debe al deterioro prematuro del billete, ocasionado por el mal uso o manejo inadecuado del mismo por parte del ciudadano común. Por ello se decidió llevar a cabo una campaña de educación ciudadana sobre las prácticas y manejos inapropiados de los billetes para evitar su destrucción y posterior reposición, antes que estos cumplan su ciclo normal de vida, proceso que le ocasiona al Banco y en últimas al país, un gasto extra por la reposición.

La divulgación de la campaña se viene realizando, desde 2003, a través de medios masivos de comunicación, radio, prensa, televisión y en los mensajes electrónicos que informan sobre la programación de actividades culturales en el Banco. La estrategia de divulgación se ha apoyado también en los seminarios de capacitación que sobre elementos de seguridad de los billetes se adelantan periódicamente a través del Departamento Técnico Industrial. La capacitación busca atraer la atención sobre el valor histórico y cultural de los billetes y las monedas, fomentar su mejor utilización y prevenir el tráfico de moneda falsa. Está dirigida a multiplicadores externos, bancos comerciales y grandes almacenes de cadena, entre otros. Los resultados de esta campaña y su impacto sobre el deterioro de los billetes se tendrán al finalizar el año 2005.

Con el mismo propósito de reducir el costo de reposición de los billetes, el Departamento Técnico Industrial ha venido haciendo el análisis y evaluación de diferentes materias primas ofrecidas en el mercado para producción de numerario, como papeles de alta durabilidad, el barnizado de los billetes y el sustrato plástico, materiales que pueden extender la vida útil del billete. Las pruebas de laboratorio efectuadas y el análisis de costo-beneficio indicaron que, algunas alternativas tendrían un impacto favorable en el incremento de la durabilidad de los billetes, siendo necesario revisar en mayor profundidad tecnologías como la del plástico y el barniz. Así mismo, se evidenció que la tecnología del papel de alta durabilidad podía tener aplicación inmediata. Por lo anterior, se autorizó la producción del billete de \$2.000 en papel de alta durabilidad, con un estricto seguimiento a su vida útil en circulación. Asimismo, se continuará con los análisis de las demás alternativas evaluadas para la producción de billetes.

2. Sistema de información “ERP” de SAP

Para modernizar los procesos en las plantas industriales y obtener información de modo más oportuno y confiable, la Subgerencia trabajó en la implantación

del sistema de información integral ERP (*Enterprise Resource Planning*) R3 de SAP.

Este sistema constituye una herramienta para el manejo de información y un soporte de la gestión operativa, administrativa y de control de las plantas de producción, Imprenta de Billetes y Fábrica de Moneda. Durante 2003, se implantaron en la Imprenta de Billetes los módulos del sistema SAP R/3 para los procesos de contabilidad, presupuesto, activos fijos, planeación y control de la producción, control de calidad, costos de producción, inventarios, compras, almacenes y mantenimiento. El primero de junio de 2003 se puso en marcha el sistema de información en la Imprenta de Billetes y en el segundo semestre de 2004 entró en producción en la Fábrica de Moneda.

3. Aseguramiento de la calidad

Como resultado del trabajo conjunto entre la Imprenta de Billetes y el Departamento Técnico Industrial, durante el año 2000, se logró reducir el nivel de imperfectos de impresión y de desperdicio de papel de seguridad, del 11% registrado en 1998 al 3,5% actual, mediante la optimización de la fórmula de la solución que emplean las máquinas de producción para su limpieza diaria y con el diseño de un sistema de control automático para estabilizar la calidad de esta solución. Este nuevo índice, sitúa a la Imprenta de Billetes a nivel de estándares internacionales de calidad.

Con este mismo propósito de calidad y el objetivo específico de obtener la certificación internacional de calidad ISO en el proceso industrial, en 2003, se conformó un equipo de trabajo con personal de la Fábrica de Moneda y de la oficina principal. En junio de 2004, el Incontec, miembro de la organización internacional ISO, otorgó al Banco de la República y a su fábrica específicamente, el certificado No. 2.279-1 de gestión de la calidad, con base en la norma internacional ISO 9001:2000, aplicable a las actividades de fabricación, empaque y despacho de moneda metálica y sus productos intermedios, certificado que también lo hizo acreedor a la certificación de la red internacional Iqnet.

Por su parte, la Imprenta de Billetes trabajará en 2006, en la obtención de la certificación internacional de calidad ISO 9001:2000 para el proceso de fabricación, empaque y despacho de los billetes.

4. Reingeniería y otros sistemas de información

El Departamento de Tesorería modernizó el proceso de clasificación y destrucción simultánea de billetes, tripulado por tres personas en cada máquina y lo simplificó a un operador, logrando de esta manera un incremento en su productividad.

Para ello adaptó un sistema de empaque en los equipos de clasificación, consistente en una mesa acumuladora de pacas y diseñó un puesto de trabajo que

permitiera el adecuado traslado de los valores, la preparación y el almacenamiento, por medio de carros portabandejas con buena maniobrabilidad y un diseño ergonómico para facilitar el cargue y descargue de los billetes. Con ello, se logró que un solo operador maneje el sistema de clasificación sin recurrir a paradas innecesarias por ausencias temporales de la tripulación, con mayor rendimiento de los equipos, mayor control y seguridad en el proceso.

¹³ Sistema de información contable (SIC), y sistema de cuentas únicas de depósito (CUD).

La Tesorería también ha trabajado en la modernización de los sistemas de información que faciliten el proceso de toma de decisiones. El sistema de información “Atlantis” entró en operación en junio de 2002, para consolidar el registro de las operaciones diarias relacionadas con el movimiento de valores a nivel nacional y facilitar el control de las existencias de billetes y monedas en las tesorerías. Ello permitió eliminar el registro manual y la doble captura de información en los sistemas SIC y CUD¹³, obtener información histórica para consulta, establecer perfiles de auditoría en las operaciones, consolidar información y en consecuencia, una mayor seguridad y confiabilidad en la información generada diariamente.

Otro aplicativo de gran utilidad para la Tesorería es el sistema de información general para el manejo y análisis de datos “Sigma”, que entró en operación en junio de 2002. Este aplicativo permite recopilar y consolidar datos a partir del sistema Atlantis y constituye una importante herramienta para la consolidación y análisis de información estadística relacionada con pagos, consignaciones, circulación y proyecciones de demanda de especies monetarias. No obstante lo anterior, el Departamento continúa trabajando en el establecimiento de un sistema de información para la Tesorería del Banco, que facilite la integración de los procesos críticos del área.

Finalmente, como parte del proceso de mantenimiento de los distintos equipos operados por el Departamento de Tesorería tanto en Bogotá como en las 17 sucursales del país, se cuenta con un aplicativo que administra el mantenimiento de los equipos, el cual genera información sobre el inventario de equipos a nivel de país; facilita el seguimiento y programación del mantenimiento contratado con terceros, controla el cambio de repuestos, identifica fallas frecuentes, consolida información de cada equipo y facilita el cálculo del presupuesto de mantenimiento para un período determinado.

IV. Actividad cultural

El artículo 25 de la Ley 31 de 1992 definió la actividad cultural como “conexa” a las funciones de banca central y estableció la “continuidad” en las funciones culturales y científicas que cumplía el Banco en tal fecha. Por esta razón, durante los últimos 12 años, el Banco de la República se ha mantenido fiel a los mismos proyectos culturales que realizaba desde antes de la aprobación de la Constitución Política de 1991, muchos de ellos directamente vinculados con su origen, en 1923. La Carta política incluyó la continuidad, como elemento característico de la actividad cultural del Banco, que asume sus proyectos culturales a largo plazo y es, quizá, la primera característica del quehacer del Banco de la República en la cultura del país.

Esta continuidad se ha desarrollado fundamentalmente a través de colecciones que el Banco ha reunido, a través de cinco o más generaciones, en acervos de orfebrería, cerámica lítica y textiles de origen prehispánico (en el Museo del Oro), fondos bibliográficos, hemerográficos, documentales, colecciones de numismática, arte, filatelia y audiovisuales (en la Biblioteca Luis Ángel Arango).

Existen razones de orden histórico y práctico que han permitido que el Banco de la República desarrolle la actividad cultural. En primer lugar, la intención de que el Banco colabore con el patrimonio cultural fue expresa en la misión Kemmerer, que dio origen al banco central. Los hechos mismos llevaron a la práctica esta intención desde su fundación (1923), época del patrón oro. Por esta misma circunstancia llegaron a las bóvedas del Banco, además del oro de minería, las piezas de orfebrería prehispánica rescatadas de tumbas de todas partes del país. Con los años, el Banco llegó a poseer una colección que, primero, decidió exhibir en forma privada y luego inauguró como museo público en el año 1939.

De modo análogo, las colecciones bibliográfica y hemerográfica que consultaban los técnicos del Banco en su fundación creció de manera considerable, sobre todo en el decenio de los años cuarenta cuando el Banco adquirió importantes bibliotecas privadas. El tamaño de la colección llevó a abrirla como biblioteca pública

desde 1958. Ahí nació la biblioteca Luis Ángel Arango. A partir de la apertura al público, y disponiendo de salas de exposiciones, el Banco empezó a formar una colección de arte principalmente colombiano pero también de vocación latinoamericana y universal. Igualmente la biblioteca se convirtió en depositaria de las colecciones de monedas y billetes del Banco.

¹⁴ Fuente: Reportes anuales de bancos centrales y páginas web.

En síntesis, las colecciones culturales forman parte del Banco de la República desde su fundación y esta experiencia, por su vertiente histórica, se vincula con la actividad cultural que desarrollan otros bancos centrales en el mundo. A manera de ilustración, se observó que en un universo de 153 bancos centrales analizados en julio de 2004, 73 de ellos, es decir el 47,7%, posee actividad cultural a través de museos, colecciones numismáticas, bibliotecas, centros de documentación u otro tipo de actividad cultural, al servicio del público¹⁴.

En cuanto a las respuestas de carácter práctico sobre por qué el Banco de la República desarrolla actividad cultural, éstas son fundamentalmente dos. Buena parte del diseño estructural que requiere la operación propiamente bancaria se adecua sin costos marginales importantes a las necesidades de tener buenas colecciones de contenido cultural. El diseño de un banco central para imprimir y emitir moneda, para conservar bóvedas de valores, para vigilarlos y cuidarlos es, sencillamente, ideal para salvaguardar colecciones como las que el Banco posee en arte y en el Museo del Oro.

Además, con la actividad cultural el Banco hace un aporte al desarrollo regional. En efecto, fuera de Bogotá funcionan 28 áreas culturales en las sucursales (siete museos regionales, 18 bibliotecas, cinco centros de documentación y la colección filatélica).

A. Período de 1994 a 2004

Este capítulo explica el plan de actividades desarrollado por la Subgerencia Cultural durante el período de 1994 a 2004, enfocado básicamente al mantenimiento y actualización de las colecciones y servicios culturales.

1. Tamaño de las colecciones

Como lo muestra el Gráfico 10, el crecimiento cuantitativo de las colecciones del Banco ha sido vertiginoso en estos 10 años. Las colecciones documentales en las que se destacan los libros, manuscritos y los incunables de la Biblioteca Luis Ángel Arango, crecieron de 437.868 referencias en 1994 a 1.300.586.

De este universo se destacan los libros que pasaron de 253.558 a 1.004.338, es decir, se cuadruplicaron en

Gráfico 10

Colección documental 1994-2004

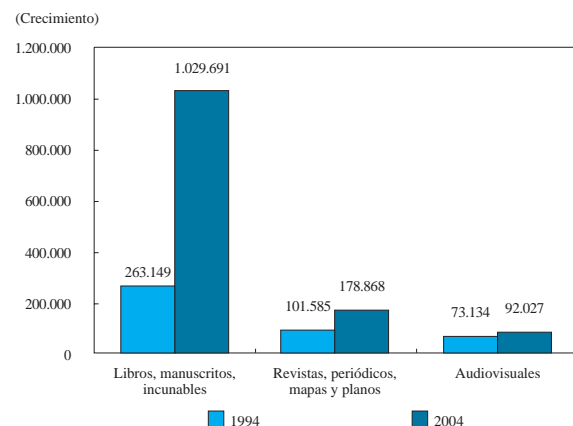
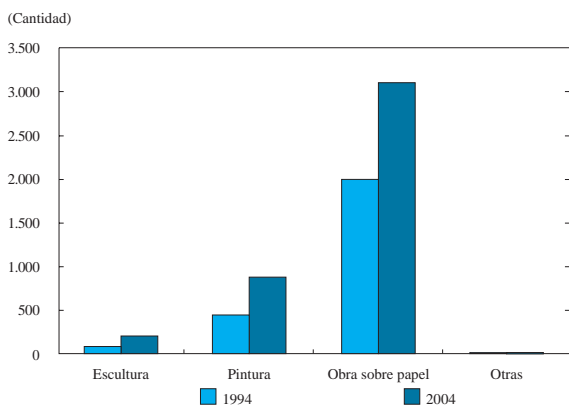


Gráfico 11

Colección de arte



este período. Los libros raros y los manuscritos pasaron de 9.558 a 25.320. En cuanto a contenidos, la mayor fortaleza patrimonial de la biblioteca se encuentra en las colecciones colombianas (bibliográfica, hemerográfica, documental) así como también en las colecciones latinoamericanas.

La colección de arte, compuesta por obras de escultura, pintura, papel y otras, pasó de 2.565 a 4.202 piezas. En ésta es destacable la parte de pintura que casi se duplicó durante el período, al pasar de 456 a 875 obras (Gráfico 11).

En cuanto a la colección de arte, no obstante que el crecimiento cuantitativo es excepcional, mucho más lo es el cualitativo. Bastaría mencionar que durante el período se agregó a la colección la donación de Fernando Botero que comprende alrededor de 100 obras del propio maestro y otro tanto que constituye en sí mismo un museo del arte occidental del siglo XX, desde el impresionismo hasta nuestros días. Durante este período, el Banco adquirió obras muy importantes del arte colombiano e internacional, como la “violencia” de Alejandro Obregón y cuadros de Tamayo, Lam, Figari, Torres García, Toledo, entre los latinoamericanos y, Klee, Kandinsky, Tiépolo, en el arte europeo.

Así mismo, durante la década analizada, el Banco ha recibido muy importantes donaciones de obras de arte, como la colección de Luis Caballero, donaciones directas de artistas (Olga Amaral, Beatriz González, Juan Cárdenas, Mónica Meira, Fanny Sanín, Manuel Hernández) y contribuciones para adquisiciones procedentes de la Asociación de Amigos de las Colecciones de Arte del Banco de la República, constituida durante este período. Igualmente, se abrió una exposición permanente de la colección numismática y se catalogó íntegramente tanto la colección colombiana como la extranjera (gráficos 12 y 13).

Hoy en día la colección numismática de Colombia cuenta con 12.323 piezas, en tanto que la extranjera la componen 3.855, para un total de 16.178 piezas que conforman la colección total.

La colección filatélica posee 33.098 piezas propias y un comodato de propiedad de Adpostal de 153.683.

Gráfico 12

Colección numismática colombiana

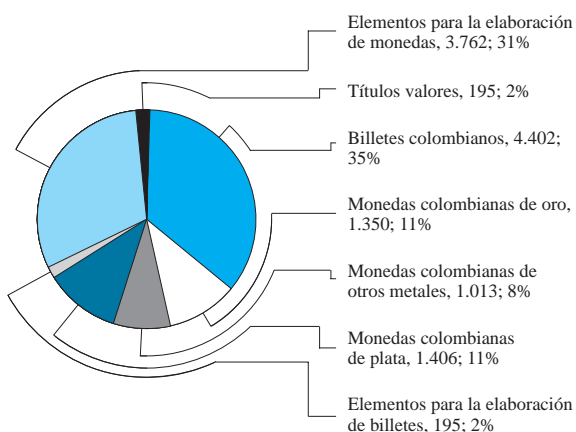
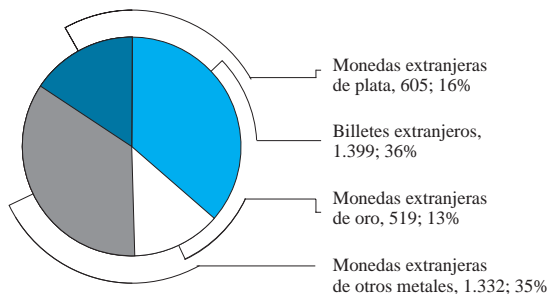


Gráfico 13

Colección numismática extranjera



En cuanto al Museo del Oro la colección ha crecido de 51.561 piezas en 1994 a 52.686 en 2004, con un aumento moderado del 2% en la década (Cuadro 3).

El crecimiento de esta colección está librado al azar de la aparición de piezas arqueológicas y durante estos años se ha sometido al criterio de comprar piezas de indudable valor museológico. Durante los últimos tres años, una prohibición legal que no permite el comercio de bienes arqueológicos ha impedido que el Banco adquiriera nuevas piezas. Esta situación tendrá que remediarse en beneficio de la colección que durante la prohibición no se ha visto privada de adquirir ninguna pieza, excepcionalmente valiosa, pero que en el futuro puede verse en esa situación.

2. Uso de las colecciones

Maximizar el uso de todas las colecciones que el Banco posee para el servicio del público ha sido una constante en la actividad cultural. La estadística total indica que en 1994 la institución registró 4.526.247 usuarios en todo el país, en tanto que en 2003 los usuarios nacionales fueron 9.877.360 (Cuadro 4 y Gráfico 14).

Cuadro 3

Museo del Oro

Colección arqueológica	1994	2004
Orfebrería	33.288	33.891
Cerámica	12.993	13.511
Textil	144	145
Lítico	3.481	3.481
Concha	1.130	1.133
Hueso	334	334
Madera	139	139
Momias	5	5
Vidrio	21	21
Resinas	11	11
Esmeraldas	15	15
Total piezas	51.561	52.686

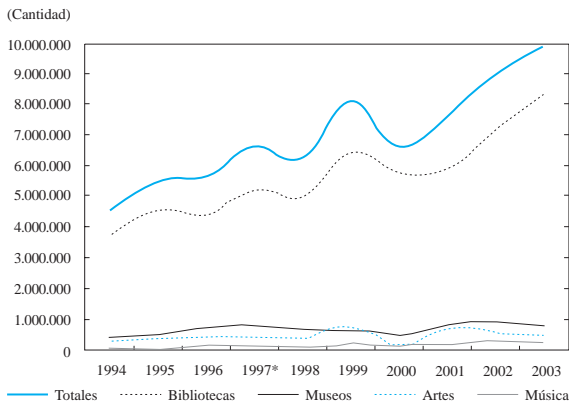
Cuadro 4

Usuarios de las colecciones

Año	Bibliotecas	Museos	Artes	Música	Totales
1994	3.765.244	420.693	272.038	68.272	4.526.247
1995	4.566.671	492.131	371.878	43.339	5.474.019
1996	4.400.635	751.591	381.629	163.166	5.697.021
1997	5.223.152	805.530	418.762	173.170	6.620.614
1998	5.019.862	674.311	401.194	147.393	6.242.760
1999	6.422.444	691.662	806.733	205.652	8.126.491
2000	5.779.914	509.974	145.332	131.930	6.567.150
2001	5.871.756	833.750	683.089	232.484	7.621.079
2002	7.212.678	912.774	586.275	256.819	8.968.546
2003	8.400.046	755.045	486.983	235.286	9.877.360

(*) A partir de este año se da inicio a la Biblioteca Virtual.

Usuarios área cultural



Entre los usuarios actuales no necesariamente todos son presenciales. La estrategia en el uso de las colecciones se enfocó en el crecimiento de los usuarios “no presenciales”, mediante la creación de nuevos servicios como la red nacional de bibliotecas y la biblioteca virtual. En 1996, el Banco abrió el servicio de la red nacional de bibliotecas que contó en su inicio con 2.726 socios y a diciembre de 2003 registraba 29.305. En 1997 entró en servicio la biblioteca virtual, en la red de Internet, que en dicho año llegó a 30.579 usuarios y que en 2003 logró un total de 788.396 usuarios no presenciales.

En cuanto a lo presencial es importante destacar que durante el período se han abierto bibliotecas en Honda, Buenaventura, Florencia, Popayán, Sincelejo y Valledupar, completando así la red de 18 bibliotecas que el Banco tiene en ciudades distintas a Bogotá.

El uso de la colección de arte se concretó durante este período básicamente con dos proyectos. El primero se relaciona con la denominada Manzana Cultural y el segundo con la ampliación del Museo del Oro.

En 1996 inició el proyecto de la Manzana Cultural que concluyó en mayo de 2004, concebido como un *centro cultural* para exhibir un mayor número de piezas pertenecientes a las colecciones del Banco. Esta manzana, al servicio del público, concentra la colección numismática, la colección permanente de arte del Banco y el Museo Botero; además cuenta con un auditorio y salas para exposiciones temporales. Inició con la apertura de las salas de exposición permanente de la colección del Banco que contiene una narración viva de la historia del arte colombiano desde la colonia hasta las últimas tendencias. La pinacoteca de la entidad también ha servido de base para innumerables exposiciones itinerantes y didácticas. Se adecuó el antiguo edificio de la Casa de Moneda para instalar allí una exposición permanente de la historia económica nacional, contada a través de las colecciones numismáticas.

La colección de arte del maestro Botero generó la necesidad de adecuar la infraestructura de la casa de exposiciones contigua a la Casa de Moneda. Se dotó la casa con los elementos y condiciones espaciales, estéticas, ambientales, técnicas y de seguridad, tanto física como electrónica, que garantizaran la exposición y conservación de las obras de arte. En el edificio ubicado entre la casa de la donación Botero y la Casa de Moneda, se desarrolla la adecuación de dos salas de exposiciones y la central de alarmas para todo el conjunto cultural, teniendo en cuenta la estratégica localización de este volumen en el centro de la manzana.

En 1997 se inició el proyecto de ampliación del Museo del Oro cuya primera etapa se culminó en diciembre de 2004. La ampliación se inició con la adquisición del edificio anexo al Museo e involucra la remodelación y adecuación del edifi-

cio, la renovación y actualización del guión científico para presentar las colecciones, la exhibición de un mayor número de piezas en exposición permanente e igualmente, incorpora nuevos servicios para el público.

3. Presupuesto del área cultural

En bienes de arte y cultura, con una inversión total de \$53.873 m, entre 1994 y 2004, orientada al fortalecimiento de la colección permanente de obras de arte, a la protección del patrimonio artístico colombiano y a la ampliación y actualización de la colección bibliográfica, el Banco ha pretendido contribuir al mejoramiento del servicio a los usuarios y un mayor aporte a la comunidad en general. Durante este período se adquirieron piezas de arte y precolombinas de orfebrería, cerámica, líticos y otros elementos de interés antropológico. Igualmente, se adquirió material para el archivo fotográfico y audiovisual de la sala de conciertos de la Biblioteca Luis Ángel Arango, entre otros. (Gráfico 15).

En inmuebles, la inversión total alcanzó \$53.210 m en el período, enfocada al desarrollo de los proyectos del área cultural, la ampliación del Museo del Oro y la Manzana Cultural.

Los ingresos, que origina la actividad cultural, se derivan principalmente del alquiler de las salas de multimedia, las afiliaciones a los servicios de la Biblioteca Luis Ángel Arango, la boletería para ingreso a conciertos y al Museo del Oro, y la venta y canje de publicaciones. Las actividades culturales son, en su mayoría, de carácter gratuito u ofrecidas a precios bajos para el fácil acceso del público (Gráfico 16).

Los gastos del área, que incluyen los gastos de personal, generales, culturales y otros, forman parte de los egresos operacionales del Banco, de acuerdo con lo establecido en la Ley 31 de 1992 y se originan en un plan anual para cada actividad: bibliotecas, arte, música, numismática y Museo del Oro. El plan incluye la programación de actividades de música, servicios bibliotecarios, exposiciones, restauración de obras de arte, becas a jóvenes talentos, variedad de talleres, mantenimiento de las colecciones permanentes del Banco, catalogación de material bibliográfico, elaboración de material de divulgación, entre otros. Los requerimientos financieros responden a ese plan anual, de allí las variaciones en los gastos de un año a otro. El Gráfico

Gráfico 15

Inversión del área cultural, 1994-2004

(Millones de pesos constantes de 2004)

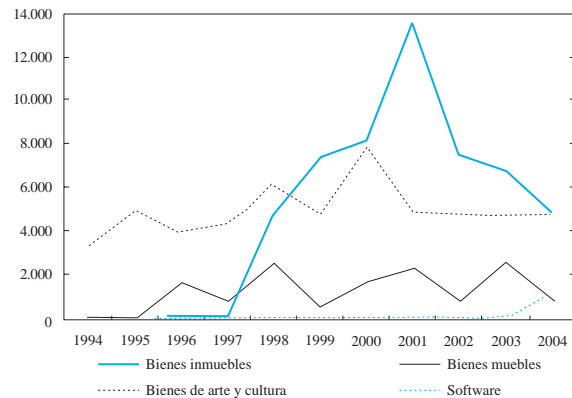
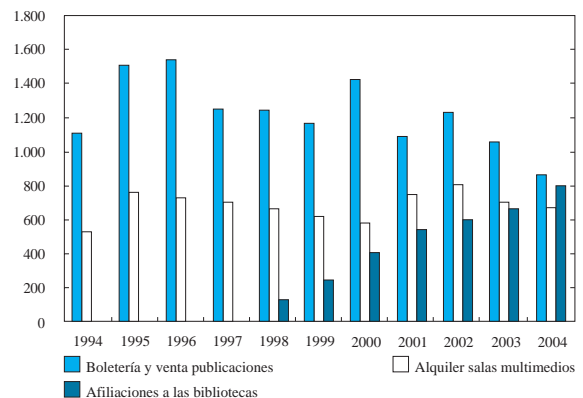


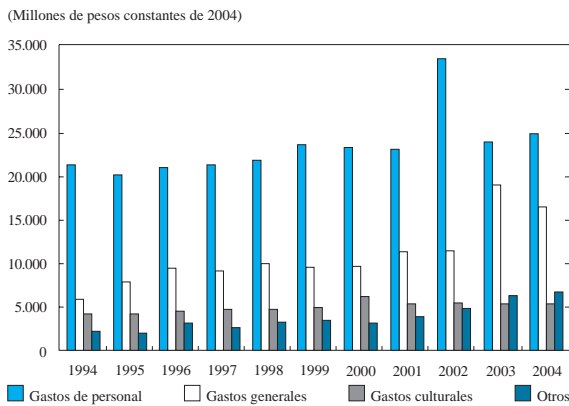
Gráfico 16

Ingresos corporativos área cultural, 1994-2004

(Millones de pesos constantes de 2004)



Egresos corporativos área cultural, 1994-2004



17 señala el comportamiento de los gastos de la actividad cultural en el Emisor, en los últimos 11 años.

En 2002, los gastos de personal muestran un crecimiento importante originado en el ajuste a la provisión para pensiones de jubilación efectuado en ese año. En 2003, el crecimiento en los gastos generales de la actividad cultural es producto del aporte de \$7.000 m realizado a través del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (Fonade), dirigido al Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas, coordinado por el Ministerio de Cultura, y en el que participa el Banco de la República, Fundalectura y otras entidades privadas, con el propósito de apoyar la red nacional de bibliotecas.

C. Proyectos de los próximos años

Los principales proyectos contemplados en el plan estratégico del Banco, para el área cultural, están enfocados en los siguientes frentes:

- Culminación de la ampliación del Museo del Oro.
- Conversión de la Biblioteca Luis Ángel Arango en biblioteca abierta.
- Consolidación de la red propia de bibliotecas con programas intensivos de capacitación del personal.
- Intensificación de los programas de asociación a la red de bibliotecas.
- Crecimiento de la cantidad de material disponible en la biblioteca virtual.
- Desarrollo de audio-guías electrónicas para visitas a las colecciones del Museo del Oro, de arte y numismática.

En cuanto a las colecciones culturales, las tendencias indican lo siguiente:

- La colección bibliográfica y hemerográfica de la Biblioteca Luis Ángel Arango debe seguir creciendo en sus materias de especialización -Colombia e Hispanoamérica- y se deberá también hacer un esfuerzo en adquisición y mantenimiento de materiales solicitados en préstamo.
- La colección de arte debe continuar la adquisición de obras latinoamericanas y universales que den contexto a la colección colombiana y ésta habrá de continuar el ejercicio de adquisiciones colombianas, de modo que siga siendo la mejor y más completa del país.
- La colección numismática debe completar y mejorar las colecciones de

monedas y billetes colombianos, de elementos relacionados con su fabricación y de diseños de las monedas y los billetes. Deberá montarse la sala final de la exposición permanente, dedicada a la evolución de otros tipos de medios de pago diferentes a monedas y billetes, como títulos valores y medios electrónicos.

- La colección del Museo del Oro debe esperar cambios legislativos que permitan la adquisición de nuevos materiales.

V. Área de informática

El área de informática tuvo una modificación importante en su estructura organizacional en el año 1987 con la creación de la Subgerencia de Informática. Ello permitió un desarrollo con énfasis en los servicios informáticos, cuyo campo de acción se extendió al sistema financiero colombiano, como pionero de servicios de banca central.

La actual Subgerencia de Informática es un área de servicio, responsable de la definición de políticas y estándares en tecnología, seguridad y calidad informática. En ese contexto, es garante del desarrollo, implantación y mantenimiento informático, dentro de un objetivo de modernización tecnológica, acorde con las necesidades del banco central. Está constituida por seis áreas, así: el Departamento de Gestión Informática, el Departamento de Tecnología Informática, la Unidad de Seguridad Informática, la Unidad de Protección y Continuidad de Información, el Grupo de Organización de la Calidad (GOC) y la coordinación administrativa.

El plan de actividades de la Subgerencia durante el período de 1994 a 2004 estuvo enfocado en sus inicios a la modernización tecnológica y, posteriormente, al mejoramiento continuo de las plataformas computacionales, los sistemas de información y la continuidad del negocio del Banco. También ha considerado la estandarización de equipos de computación personal, la reducción en los costos de mantenimiento y soporte, el aseguramiento de la calidad de los procesos informáticos, alineando la metodología de gerencia de proyectos del Banco con estándares internacionales y el robustecimiento de las herramientas y la cultura de seguridad informática, tanto en el área como en el resto del Banco. Este capítulo presenta los avances en la plataforma tecnológica del Banco (*hardware*), el desarrollo de los sistemas corporativos y otros aplicativos (*software*), la seguridad informática, el aseguramiento de la calidad, el fortalecimiento de las actividades de continuidad del negocio y los temas relacionados con la contingencia, redundancia tecnológica y soporte.

A. Plataforma tecnológica del Banco (*Hardware*)

A partir de 1994, la Subgerencia de Informática emprendió un ambicioso plan de modernización tecnológica para renovar e intercomunicar los sistemas de información existentes en el Banco, con el objetivo de estandarizar plataformas, intercomunicar aplicativos (mejorar interfaces), optimizar tiempos de respuesta y brindar nuevos y mejores servicios a todas las áreas.

El plan de modernización incorporó la transición de plataformas cerradas, utilizadas hasta ese momento, a plataformas abiertas (ambientes cliente-servidor), el empleo de protocolos de comunicaciones en las conexiones con los demás sistemas del Banco, la implantación de sistemas integrados de información, la utilización de esquemas de alta seguridad con definición de perfiles de usuario e informes de auditoría.

La modernización también se aplicó a la subgerencia misma a través de la creación del Departamento de Gestión Informática que concentró la responsabilidad de mantener los sistemas corporativos y otros aplicativos actualizados, operativa y tecnológicamente, de acuerdo con las necesidades de la institución. Se estableció la Subdirección de Proyectos de Banca Central que se ocupa de las soluciones de *software* que apoyan las funciones constitucionales del Banco como emisor, banquero de bancos y regulador de la política cambiaria y monetaria y la Subdirección de Proyectos Administrativos, encargada de las soluciones de *software* que apoyan la actividad cultural y el funcionamiento interno del Banco, incluyendo la plataforma de escritorio.

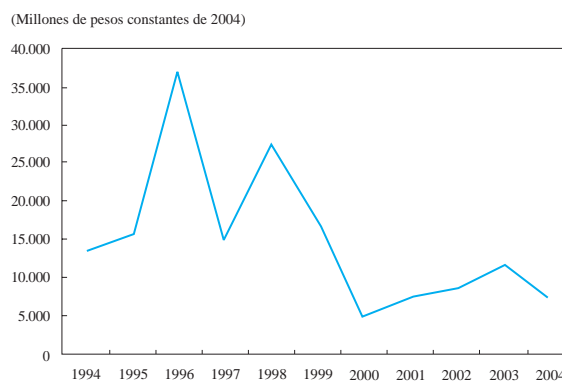
El Departamento de Tecnología Informática centralizó el funcionamiento de los servidores de bases de datos, la intranet, el internet, el servicio de correo electrónico, el *software* de interfaces y generación de reportes, los equipos de comunicación y otros que posibilitan la operación de las redes locales y nacionales del Banco; conmutadores, beepers, teléfonos fijos y celulares, servicios externos de comunicación y *outsourcing* de servicios de cómputo y telecomunicaciones.

Durante el período comprendido entre 1994 y 2004, entraron en producción, aplicativos corporativos importantes para la operación de la entidad, como el SIC, el sistema de información de Recursos Humanos (SRH), el Cedec, el SEN, el Cenit, el CUD, el sistema que compila el índice de precios del productor (IPP), el sistema que condensa las estadísticas económicas (Sisec), entre otros.

El período de mayor inversión en tecnología informática para modernización de equipos (*Hardware*) y actualización de aplicativos (*software*) estuvo comprendido entre 1994 y 1999. Durante este período, la inversión totalizó \$126.490 m (Gráfico 18).

Gráfico 18

Inversión área informática, *hardware* y *software*, 1994-2004



A partir del año 2000 se estableció una estrategia de “actualización gradual” de la plataforma tecnológica en *hardware* y *software*, con el fin de reducir los costos de mantenimiento de equipos, la pérdida de capacidad de servicio y soporte de los sistemas críticos, por obsolescencia tecnológica, evitando que estos cambios respondieran simplemente a la tendencia de estar al top de la tecnología.

En desarrollo de esta estrategia se adelantaron proyectos de ampliación de la capacidad de discos normales y de discos ópticos para la conservación de información, en la mayoría de los servidores. También se inició el proceso de estandarización de servidores para las aplicaciones corporativas y los equipos de computación personal, para unificar contratos de mantenimiento y soporte. Por último se implantó un sistema de monitoreo de la red para detectar problemas de comunicación.

El esfuerzo en comunicaciones se reflejó no solo en el aumento de la capacidad para el flujo de información sino también en el gasto de mantenimiento de la red satelital del Banco que presentó una reducción del 79%, en el período de 1998 a 2004. De la misma forma, la estandarización de la plataforma computacional (servidores y equipos de computación personal) condujo a una disminución real del 54% en el costo de mantenimiento de equipos, durante el período de 1994 a 2004; comportamientos que se pueden apreciar en el Gráfico 19.

Actualmente, el Banco se encuentra interconectado en sus servicios informáticos entre Bogotá, las sucursales, el Centro Deportivo Choquenzá, la Biblioteca Gómez Campuzano, la Manzana Cultural y el Museo del Oro. En esta dirección está investigando el uso de nuevas tecnologías, aplicadas en internet para bibliotecas y museos virtuales, para desarrollar nuevos servicios en la Biblioteca Luis Ángel Arango y Museo del Oro.

Otro proyecto de interés para el Banco se refiere al *Programa de servicio al cliente*, orientado a mejorar la productividad y la eficiencia en los procesos así

como la atención a los usuarios, considerando el crecimiento continuo que presentan los servicios prestados por el Banco al sector financiero y al público en general. En su análisis se identificaron las áreas críticas en atención al cliente y se inició un trabajo conjunto entre la Subgerencia de Informática y las dependencias de la Subgerencia de Operación Bancaria en un proyecto piloto para mejoramiento del servicio.

Así, se estableció el servicio de *call centers* en los llamados procesos críticos de atención a usuarios en todas las dependencias de la Subgerencia de Operación Bancaria, proceso que continuará su desarrollo y ampliación a otras áreas de servicio, en los próximos años y aumentará su cobertura para consolidar un plan integral de servicio a clientes del Banco de la República.

Gráfico 19

Gastos de mantenimiento de equipos y red satelital



En lo relacionado con la computación personal, desde 2001, se estableció una política de actualización de microcomputadores utilizando los perfiles por usuario, de manera tal que se asignan máquinas según la necesidad, utilización y requerimiento laboral de cada empleado. Al tiempo, se desarrolló un sistema de control de inventario de *software* por cada puesto de trabajo.

De acuerdo con este lineamiento, en los últimos años, se reasignaron microcomputadores y reemplazaron 500 equipos, por caducidad de garantías y obsolescencia tecnológica (equipos con cinco o más años de uso), en donde los costos de mantenimiento son altos y no soportan en forma eficiente los nuevos aplicativos, política que se continuará en los próximos años. Igualmente, se amplió la capacidad de almacenamiento para los servidores de oficina (correo, repositorio de datos y aplicaciones departamentales) y algunas necesidades de almacenamiento en los servidores corporativos.

En la actualidad existen 2.653 computadores personales en el Banco, 1.853 computadores en la oficina principal y 800 en las sucursales¹⁵. El mayor número de equipos por número de empleados se explica por los computadores asignados a empleados temporales, servicios de *outsourcing* y servicios al público en las bibliotecas del Banco, entre otros.

B. Aplicativos corporativos (*software*)

En 1993, el Banco de la República mantenía en funcionamiento cerca de 15 aplicativos corporativos que corrían en plataformas *mainframe*, no existían interfaces entre aplicativos y su integración era un proceso complejo.

En la actualidad, existen 85 aplicaciones en producción, las cuales constituyen una garantía para los servicios requeridos por los usuarios y un apoyo en la productividad y competitividad de sus operaciones. Estos sistemas de información cubren de mayor o menor forma todas las áreas del Banco.

En el desarrollo e implantación del *software* corporativo, el Banco pasó de la estrategia de “desarrollos a la medida”, con personal propio, a sistemas estándar con alguna mínima personalización y, en su mantenimiento, utiliza la modalidad de *outsourcing* combinada con administración y personal propios. Esta estrategia ha redundado en una mayor cobertura tanto en la sistematización de información como en los servicios de apoyo de la Subgerencia de Informática, al tiempo que racionaliza la planta de ingenieros.

Como respuesta a la estrategia de modernización tecnológica, en el inicio de la década de los noventa, el Banco asumió el liderazgo en el desarrollo de la infraestructura de sistemas de pago (SP) en el país, mediante el establecimiento de aplicativos enfocados a facilitar y hacer más seguras y eficientes las transacciones que efectúan los intermediarios financieros y del mercado de capitales. De

¹⁵Hasta diciembre 31 de 2004, la planta de personal totaliza 2.500 empleados, 1.639 en Bogotá y 861 en las sucursales.

esta manera, afianzó la operación de los sistemas electrónicos existentes y consolidó su capacidad de respuesta y de servicio.

Como parte de esta infraestructura operan el SEN, la compensación a través del Cedec, el Cenit, el CUD, el sistema de pagos del Banco (Jano) y el DCV, que ha seguido una evolución y desarrollo importante ya que fue el primer aplicativo que se ofreció a usuarios externos.

En la Gerencia Técnica, el Banco actualizó sus aplicaciones corporativas para consolidar la información en forma segura, eficiente y oportuna. En el año 1999, entró al servicio el sistema que permite calcular el IPP, aplicativo que brinda información acerca del comportamiento de los precios de los diferentes sectores de la economía, tanto para bienes producidos y consumidos internamente como para aquellos objeto de transacciones internacionales. En 2000, inició operaciones el sistema de información para la Subgerencia de Estudios Económicos (SISEC), cuyo objetivo es el procesamiento de las cifras económicas a nivel nacional y la generación de consolidados, reportes e indicadores, que facilitan la elaboración de informes y el análisis para la toma de decisiones económicas a nivel nacional. En ese año, también inició operaciones el Opics sistema transaccional, cliente / servidor, que controla la liquidación y registro de pagos de los portafolios de inversión de las reservas del país.

El Departamento de Reservas Internacionales implantó el sistema Abacus para medición de desempeño y Axiom para el análisis de riesgos, que significaron un adelanto en los mecanismos de control y seguimiento a los lineamientos establecidos para el manejo de los portafolios de inversión de las reservas.

El área de Cambios Internacionales inició, en el año 2001, un proceso de recepción de documentos vía internet, para fomentar el intercambio de información en forma dinámica, el cual ha generado un aumento en el nivel de utilización del servicio y ha conducido al refuerzo en los mecanismos de seguridad para la transferencia de información y la autenticación de usuarios por internet. Igualmente entró en operación la interfaz entre el sistema *SWIFT*¹⁶ y el SOI que garantiza la integración entre los dos sistemas, evita la intervención manual en las transacciones, otorga mayor agilidad en el trámite y aumenta la seguridad en las transacciones.

¹⁶El *SWIFT* es el sistema mundial para transferencia / intercambio de información financiera entre bancos que permite movimiento de saldos entre cuentas, pagos a terceros en el exterior, obtención de extractos y envío de mensajes informativos. El SOI procesa las operaciones de transferencias y traspasos de recursos en moneda extranjera entre las cuentas internas y en el exterior, de los Intermediarios del Mercado Cambiario, la DTN, Organismos Internacionales y el Banco de la República.

Para la Subgerencia Industrial y de Tesorería se implantó el aplicativo Atlantis y el sistema Sigma para el Departamento de Tesorería y el sistema de información integral llamado *Enterprise Resource Planning* (ERP) de la firma SAP R / 3, para la Imprenta de Billetes y la Fábrica de Moneda.

Otra línea de acción que busca una mayor eficiencia en el uso de los recursos y la tecnología disponibles, pretende desestimular el uso del papel, mejorar los tiempos de servicio y comunicación entre los distintos usuarios y automatizar oficinas. En su desarrollo el Banco estableció el sistema GENS, que permite generar en forma electrónica, las solicitudes de servicios a través de la red interna de Infobanco

(Intranet), con el fin de facilitar la interacción entre los usuarios y las áreas prestadoras de servicios internos.

En el tema de *automatización de oficinas* la Subgerencia de Informática trabajó conjuntamente con el Departamento de Documentación y Editorial, en el proyecto de Administración Documental que implica el manejo electrónico, control, digitalización y conservación de los documentos de la institución. En la primera etapa, se implantó el sistema Delfos, que busca establecer el manejo electrónico de notas internas y el control de la correspondencia interna y externa del Banco; aplicativo que facilita el cumplimiento de compromisos, tareas, tiempos de respuesta y gestión de correspondencia en las diferentes áreas del Emisor. En la segunda etapa se implantará un sistema administrador del archivo electrónico del Banco.

A la fecha, se encuentran en desarrollo nuevos proyectos como el sistema de información integral para la Gerencia Técnica, la modernización de la página *web* del Banco y el mejoramiento del sistema SEN para atender el creciente número de clientes y de transacciones, entre otros.

Igualmente, se adelanta el proyecto para establecer un sistema de información para la toma de decisiones (DSS) cuyos primeros usuarios serán la Gerencia Técnica, el Departamento de Contaduría y la Tesorería. La plataforma definida para este proyecto será la base para ampliar la cobertura a otras áreas del Banco con requerimientos similares.

C. Seguridad informática

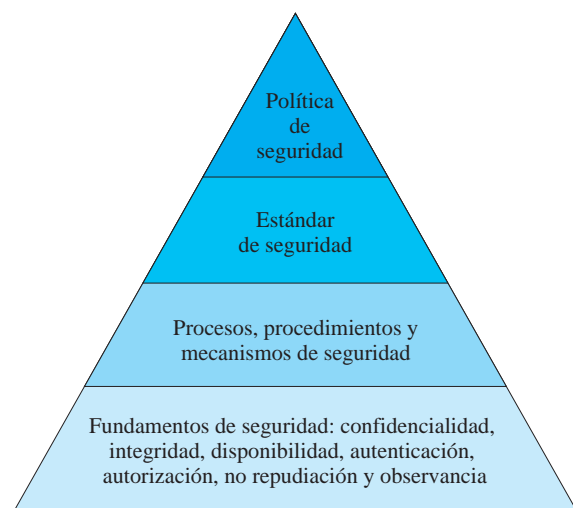
La Unidad de Seguridad Informática (USI) gestiona el modelo de seguridad en cada una de las plataformas computacionales y servicios informáticos existentes en el Banco de la República (Diagrama 1).

La seguridad informática es un modelo integrado por: a) políticas de seguridad o directrices generales; b) estándares de seguridad informática que definen el marco de acción para los procesos; c) procesos y procedimientos que se siguen en cada área, y d) mecanismos de seguridad, conformados por herramientas de *software* y *hardware*, con el objetivo de proteger la información y minimizar la exposición a los riesgos. Todo el esquema vela por el cumplimiento de los principios fundamentales de seguridad que son: confidencialidad, integridad, disponibilidad, autenticación, autorización, no repudiación y la observancia.

Por lo anterior, el modelo de seguridad informática en el Banco se ha enfocado en tres frentes de trabajo: a)

Diagrama 1

Modelo de seguridad



política de seguridad; b) la arquitectura de seguridad en las aplicaciones y en la plataforma tecnológica, y c) la cultura en seguridad.

La USI ha evaluado en forma permanente la política de seguridad informática. Con este propósito ha realizado estudios de riesgos de seguridad en los sistemas de información críticos para la operación del Banco y ha establecido la normativa en seguridad informática.

Desde 2003, la USI viene trabajando, conjuntamente con la Asociación Bancaria y el Icontec, en la definición de pautas para lograr la certificación de seguridad, siguiendo parámetros internacionales vigentes como el estándar BS7.799¹⁷.

En lo referente a la arquitectura, la USI fortaleció la seguridad en las aplicaciones a través de la arquitectura de “encriptación”, utilizada para el manejo seguro de información, con una plataforma de seguridad conocida como infraestructura de llaves públicas denominada *Public Key Infrastructure* (PKI), que permite garantizar la legalidad de las transacciones electrónicas y la certificación digital, de acuerdo con lo exigido en la Ley 527 de agosto de 1999, que regula el comercio electrónico. Adicionalmente, desarrolló y consolidó la herramienta “Aurora”, que permite una administración modular e independiente de la seguridad y, en especial, asegura el control de acceso controlado y restringido por perfiles de usuario, en la mayoría de los aplicativos corporativos.

En 2002, las máquinas destinadas a proteger el tráfico entrante / saliente (*firewalls*) del Banco fueron renovadas y robustecidas con el fin de dar un mayor nivel de seguridad ante ataques informáticos.

En seguridad tecnológica, se fortalecieron las herramientas de control de acceso a la red interna del Banco a través de internet y las herramientas de antivirus. Se inició el proyecto de monitoreo externo “7x24” que facilitará un seguimiento permanente de los elementos críticos de la red, a través de una entidad externa.

Por último y, como parte del proceso de sensibilización en los fundamentos de la seguridad informática, la USI inició en octubre de 2004 un proceso de capacitación y creación de la cultura en seguridad informática en todos los niveles del Banco.

D. Aseguramiento de la calidad

La Subgerencia de Informática ha trabajado en el desarrollo de un plan de aseguramiento de la calidad en todos sus servicios. Con este propósito creó el Grupo de Organización de la Calidad (GOC), consolidó una base única de documentación de proyectos de importancia crítica para el Banco y estableció un plan de capacitación para su personal orientado a la certificación técnica para el aseguramiento de la calidad.

El GOC fue creado y conformado por un equipo de ingenieros de sistemas, altamente capacitados, encargados de la planeación, mantenimiento, mejoramiento y

¹⁷Estándar de seguridad establecido en Inglaterra y que ha sido adoptado de hecho por la industria informática en el área de seguridad.

aseguramiento del sistema de calidad de la Subgerencia de Informática. El GOC es responsable de determinar e implementar la política, los objetivos, los procedimientos y las responsabilidades de la calidad en los procesos informáticos, tanto en lo relacionado con la ingeniería de *software* como los pertinentes a servicios y soporte.

El GOC dirigió el proceso de consolidación de una base única para la documentación técnica de los sistemas de información del Banco¹⁸ y estableció una metodología para el aseguramiento de la calidad en proyectos informáticos.

En los últimos tres años, se desarrolló un plan de capacitación en gerencia de proyectos, dirigido inicialmente al personal de informática y posteriormente a las áreas usuarias, orientado al logro de la certificación técnica internacional en el uso de herramientas para la operación de los servicios informáticos del Banco.

E. Continuidad del negocio

La Unidad de Protección y Continuidad de Información (UPCI) tiene a su cargo la realización de los planes de contingencia tecnológicos y operativos para todos los servicios que presta la entidad y lidera el proyecto de administración de crisis. Su misión consiste en ofrecer soluciones efectivas a cualquier amenaza o incidente que se presente en la infraestructura tecnológica que afecte el funcionamiento normal de la institución, minimizando el impacto que éste pueda causar para la entidad y sus clientes y garantizando la continuidad del negocio de banca central.

El tema de continuidad del negocio es un aspecto de importancia para el Banco, por cuanto la mayoría de los servicios que presta, tanto para usuarios internos como para usuarios externos, está apoyada en plataformas tecnológicas de alta criticidad. Por esta razón, el tema requiere un esfuerzo y coordinación, con diversas áreas, para crear una estrategia de contingencia que garantice la efectividad y continuidad de las operaciones críticas del Banco de la República y del sector financiero, en casos fortuitos.

En 2003, se creó el Comité de Continuidad del Negocio, como una instancia administrativa de alto nivel para la toma de decisiones sobre el tema en mención. En dicho comité se aprobó una estrategia de trabajo y los diferentes frentes de acción que manejarán los aspectos de prevención, respuesta y reanudación de procesos, en caso de fallas.

Basados en la lista de servicios críticos del Banco se ha venido trabajando en la elaboración de procedimientos de continuidad en distintas áreas y ciudades del país. Es así como en la ciudad de Medellín, se implementó el esquema de contingencia para el CUD y se probó en forma satisfactoria. Para el sistema de subastas, se desarrolló un plan de contingencia para recibir ofertas de manera segura utilizando las tarjetas *token card* de autenticación en el sistema Sebra. Igualmente, se capacitó al personal y se implementó, en todas las sucursales, una modalidad de conexión a través de *modems*, en caso de falla de la red de comunicación con

¹⁸ Apoyado en la herramienta *Share Point Team Services*.

Bogotá y como contingencia de último nivel, se estableció el envío de operaciones, vía fax, con códigos de autorización.

En la actualidad, se cuenta con un *centro alternativo* tecnológico y de operación donde el Banco de la República podría operar ante diferentes tipos de incidentes tecnológicos, de infraestructura física o de acceso a su edificio principal. Periódicamente, las áreas del negocio de banca central operan desde este sitio alternativo, con el ánimo de mantenerlo vigente y funcional y se hacen pruebas tecnológicas con el sector financiero para verificar su capacidad de respuesta y garantizar la efectividad de los planes y procedimientos elaborados.

Adicionalmente, en julio de 2004, se aprobó el proyecto de construcción del *tercer nodo* o tercer centro de cómputo para el Banco de la República que garantice la recuperación y disponibilidad de la información y de los servicios críticos que presta como banco central, ante eventos de desastre natural o terrorismo que ocurran en la ciudad de Bogotá, con el fin de ofrecer estabilidad en el cumplimiento de sus funciones esenciales.

Un análisis de la viabilidad técnica y económica, entre las distintas sucursales del Banco que tienen actividad de tesorería en el país, permitió seleccionar la ciudad de Barranquilla para este proyecto, teniendo en cuenta, entre otros aspectos, la infraestructura en medios de telecomunicación, el traslado del recurso humano y los índices de seguridad y sismicidad de la región. Adicionalmente, el Banco concertó y divulgó el proyecto con el sector financiero y las entidades del Gobierno con quienes interactúa, con el fin de promover el desarrollo de esquemas de contingencia y continuidad requeridas por el sector para una gestión integral y funcional del proyecto. El tercer nodo será diseñado e implementado en el período de 2005 a 2006.

F. Soporte

El Banco constituyó el centro de soporte informático como una medida para obtener mayor eficiencia en la atención permanente de usuarios y la solución de problemas que se suscitan en la operación de los aplicativos corporativos y de oficina. El centro de soporte se estableció mediante la modalidad de *outsourcing* con profesionales de sistemas, con lo cual se logró centralizar la atención a los usuarios, mejorar notablemente el servicio, con una mayor oportunidad y confiabilidad en las respuestas y soluciones y reducir el costo de funcionamiento.

Actualmente, el índice de atención o cubrimiento de las llamadas recibidas en el centro de soporte alcanza el 95,35%, que está dentro de los estándares internacionales del *Help Desk Institute* (HDI).

Otro aspecto que se destaca ha sido el esfuerzo en la racionalización del gasto por concepto de servicios telefónicos, mediante la implantación del sistema de tarificación telefónica, lo cual ha facilitado el control por cada extensión en servicio y la recuperación del costo de las llamadas telefónicas personales.

IV. Área de seguridad

El artículo 45 de la Ley 31 de 1992 estableció que el Banco de la República debe contar con un sistema de seguridad propio, por la naturaleza especial de las funciones constitucionales asignadas. A su vez, el Decreto 2520 de 1993, en sus artículos 77 y 78, reglamentó la organización y el funcionamiento de dicho sistema, cuyo objetivo es la protección integral de las dependencias y valores del Banco. Para esta labor la entidad cuenta con personal y recursos propios y recibe apoyo de las fuerzas militares, de policía, de las autoridades en general y de otros organismos en el exterior. Siguiendo estándares internacionales, el sistema de seguridad del Banco de la República está organizado dentro de su estructura administrativa a cargo de una Subgerencia.

El personal que conforma el sistema de seguridad no está sujeto al régimen de las empresas de vigilancia privada, y sus elementos de dotación son exclusivos de la entidad, con el debido registro ante el Ministerio de Defensa Nacional. Así mismo, el uso de las frecuencias requeridas para su funcionamiento y la ubicación de los equipos repetidores, son coordinados con el Ministerio de Comunicaciones y el de Defensa Nacional, respectivamente.

A partir del ilícito ocurrido en la sucursal del Banco de la República en la ciudad de Valledupar, en el mes de octubre de 1994, la entidad modificó su estructura de seguridad y promovió un *plan estratégico de seguridad integral*, considerando estándares internacionales y enfatizando la seguridad física y electrónica en sus instalaciones, las normas y procedimientos de seguridad y el recurso humano.

Es así como, en 1996, entró en operación la Central Nacional Satelital que impulsó la seguridad electrónica y, a la vez, integró la red de información de las centrales de alarmas instaladas en las sucursales. Como complemento, el Banco fortaleció la seguridad física en las bóvedas de valores de sus sucursales, adoptó nuevas normas y procedimientos de seguridad que son actualizados y monitoreados periódicamente, y estableció un plan de capacitación y motivación para el personal que labora en actividades de protección y seguridad en el Emisor.

Otro aspecto de la seguridad del Banco se relaciona con el establecimiento de mecanismos que lo protejan contra la utilización de sus operaciones en el lavado de activos. Con esta finalidad se creó, en 1996, la Unidad de Análisis de Operaciones que reporta sus resultados a la Subgerencia de Seguridad.

A continuación, se explica el aspecto organizacional, la estrategia de seguridad, el presupuesto, las investigaciones especiales, el análisis de operaciones y los proyectos que adelanta la Subgerencia de Seguridad.

A. Aspectos organizacionales

La Subgerencia está conformada por el Departamento de Protección y Seguridad y la Unidad de Análisis de Operaciones (UAO). El primero, tiene a su cargo la organización y el funcionamiento del sistema de seguridad del Banco para la protección integral de sus dependencias y valores. La segunda, como se mencionó, tiene como propósito establecer mecanismos eficientes y efectivos que protejan al Banco de la República contra la utilización de sus operaciones en actividades de lavado de activos.

Además de las funciones propias de la dirección de la UAO, su director, es el Oficial de Cumplimiento de la entidad, según los términos establecidos en la Circular Externa 007 de 1996, expedida por la Superintendencia Bancaria, base jurídica de los asuntos relacionados con los mecanismos e instrumentos que conforman el Sistema Integral para la Prevención del Lavado de Activos, (Sipla), así como la vigilancia en el cumplimiento de los aspectos legales y normativos del tema. No obstante, el cumplimiento de las funciones asignadas a la UAO no exime de responsabilidad a los demás funcionarios y empleados de la institución, en particular sobre la detección y reporte de operaciones sospechosas.

En Bogotá, el Departamento de Protección y Seguridad está conformado por una subdirección administrativa, la subdirección operativa y el área técnica. La primera, tiene a cargo las funciones generales, presupuestales y administrativas del Departamento. La segunda, es responsable de la vigilancia, el control de accesos y alrededores de los edificios, las escoltas, el transporte de valores, el cubrimiento perceptivo directo, el apoyo inmediato y la observación de los sistemas mecánicos, auditivos, visuales y electrónicos de seguridad. La tercera, se encarga de diseñar, instalar y mantener el sistema de seguridad que incluye: sistemas de alarmas, circuito cerrado de televisión, radiocomunicaciones, sistemas electrónicos, sistemas de detección de incendio y de intrusos.

En la red de sucursales, la planta del personal de protección y seguridad varía según la actividad de cada dependencia, es decir, aquellas que desarrollan actividades de tesorería poseen una estructura robusta, distinta de aquellas que únicamente ejercen actividad cultural y/o económica.

Adicionalmente al dispositivo de seguridad propio y dentro de una política de racionalidad del gasto, uso adecuado de recursos y de planta de personal, el Banco ha

contratado personal de vigilancia con empresas especializadas, que operan en Bogotá, sucursales, agencias de compra de oro y plantas industriales, con buenos resultados en su gestión.

B. Estrategia de seguridad

El Banco tiene establecido un plan integral tendiente a fortalecer los mecanismos de seguridad electrónicos, físicos (pasivos y activos¹⁹), las normas y procedimientos de seguridad y el recurso humano, de manera tal que se encuentren respuestas oportunas ante incidentes o situaciones de contingencia en sus instalaciones.

1. Fortalecimiento de la seguridad física-pasiva

a. Ronda inferior en bóvedas y sucursales

Se evidenció la necesidad de contar con bóvedas aéreas en todas las sucursales para permitir una ronda física de seguridad inferior, que reduciría el nivel de riesgo ante una posible penetración subterránea. Es así como en 1995 y 1996, se ejecutó el plan de modernización e instalación de bóvedas aéreas y se construyeron ante bóvedas, que representan un obstáculo adicional ante posibles intentos de ingreso no autorizados.

b. Central de alarmas en las sucursales

La central de alarmas constituye el centro de monitoreo de los mecanismos de seguridad electrónicos instalados en la sucursal. Para éstas se implantaron dos puertas de seguridad, en sistema de esclusa, como mecanismo de control de acceso. La primera, es abierta exclusivamente por personal autorizado, mediante el uso de tarjetas de proximidad, y la segunda es activada por el operador de servicio de la central, previa identificación del visitante. Así mismo, se dispuso el suministro de víveres y la adecuación de servicios sanitarios, lo cual permite que el operador pueda permanecer en su puesto de servicio en situaciones de contingencia, crisis o riesgo inminente.

2. Fortalecimiento de la seguridad física - activa

a. Creación de la Central de Alarmas Nacional

El Banco estudió la conveniencia de implantar un sistema que permitiera supervisar, desde una central ubicada en Bogotá, las señales del sistema de seguridad y del circuito cerrado de televisión de todas sus sucursales y dependencias. Es así como en 1996 inició operaciones la Central de Alarmas Nacional, donde se puede monitorear, en Bogotá, durante las 24 horas, todos los días del año, las señales

¹⁹La Seguridad física *pasiva* es el conjunto de barreras físicas de protección (muros, rejas, puertas, ventanas y otros), con especificaciones de seguridad, dispuestas para contrarrestar la intrusión a las instalaciones.

Seguridad física *activa* es el conjunto de elementos y equipos electrónicos (detectores de intrusión, incendio, CCTV, control de acceso) instalados e interconectados a un sistema central para la supervisión y control de las instalaciones.

en datos y video de las 17 sucursales que cuentan con áreas de tesorería, la Imprenta de Billetes y la Fábrica de Moneda, observando el estado real de seguridad que presenta cada instalación.

Los operadores de servicio, en Bogotá, están facultados para encender luces y realizar verificaciones utilizando las cámaras ubicadas en el interior de las bóvedas de las sucursales, así como para activar el sistema de *dialer*, que alerta a las autoridades locales y a los directivos de la sucursal, ante cualquier situación de riesgo.

b. Sistema de posicionamiento global (GPS)

La situación de orden público del país ha forzado al Banco a intensificar las medidas de seguridad para proteger los valores que custodia. Por esta razón, en el transporte de valores entre las distintas ciudades del país y como complemento al esquema de seguridad de los vehículos transportadores (camiones blindados, aviones de empresas contratadas), se instalaron equipos de GPS para facilitar la ubicación exacta de los móviles utilizados en esta labor. La señal, que generan los equipos instalados en los vehículos, es enviada a la red satelital que reporta a la Central de Alarmas Nacional, donde se analiza la información con la ayuda de un sistema de mapas digitales. Este proyecto inició en 1997 y entró en funcionamiento en 1999.

c. Actualización y ampliación del circuito cerrado de televisión

Como parte del plan de seguridad integral, el Banco actualizó el circuito cerrado de televisión utilizado en sus instalaciones. Para ello amplió la cobertura del sistema a todas las áreas estratégicas, reforzó la supervisión visual de las áreas externas a las sucursales y dependencias en Bogotá, amplió la cobertura de videograbación para todas las imágenes de seguridad y estableció un período de conservación. Adicionalmente, instaló cámaras tipo domo con video de alta velocidad que pueden girar 360° y facilitan una rápida observación.

Esta actualización cubrió todas las dependencias en Bogotá, sucursales, Fábrica de Moneda, Imprenta de Billetes y agencias de compra de oro.

d. Sistemas autónomos en bóvedas

El objetivo de este sistema fue garantizar que las bóvedas tuvieran un método de detección de intrusos, independiente del sistema central, de forma tal que no fuera posible sabotearlo o intervenirlo. Con este fin se renovaron los elementos internos de las bóvedas, tales como detectores de vibración, movimiento, temperatura y otros, que permiten identificar las acciones que se realicen sobre las puertas de seguridad. Dichos elementos conforman un sistema que, en caso de detectar un intento de ingreso no autorizado, hace las llamadas telefónicas a las

autoridades locales y a los funcionarios del Banco, mediante un sistema de marcación automática que reproduce mensajes de urgencia, previamente grabados e indican el tipo de alarma. Debido a que las líneas telefónicas convencionales pueden ser intervenidas o saboteadas, se realizan las llamadas a través de la red celular y de esta manera se asegura el reporte de la alarma.

Los sistemas se instalaron entre los años 1997 y 1998 en las bóvedas principales de las sucursales y en Bogotá. Actualmente cada sucursal cuenta con un equipo en sus bóvedas.

3. Recurso humano

Uno de los ejes del sistema de seguridad integral consiste en mantener un esquema de capacitación permanente del recurso humano, para lograr un mayor compromiso en las actividades de seguridad y el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos. Con este propósito se han establecido actividades que desarrollan y/o complementan el esquema de seguridad, entre las que se destacan las siguientes:

- *Inspector delegado:* Ejerce actividades de apoyo a la dirección del Departamento de Protección y Seguridad, como las visitas de inspección a las áreas, la organización y realización de programas de capacitación del personal y actualización en normas y procedimientos;
- *Visitas de inspección:* Se realizan en todas las dependencias y sucursales del Banco, con el fin de comprobar la oportuna ejecución y aplicación de las normas y procedimientos establecidos. Para ello se desarrollan actividades encaminadas a comprometer el recurso humano en las funciones propias de seguridad, verificar el cumplimiento de procedimientos y revisar los sistemas de seguridad;
- *Ejercicios de polígono:* Se desarrolla un programa de capacitación y entrenamiento dirigido al personal de coordinadores, supervisores, vigilantes y conductores, orientado al conocimiento de las medidas de seguridad para el manejo de armas y prácticas de polígono, con el propósito de tener un adecuado cumplimiento de las funciones propias de seguridad y como escoltas en las remesas de valores;
- *Reuniones mensuales con personal operativo:* El propósito es debatir temas de interés general para la seguridad integral, así como hacer un balance de los aspectos por mejorar en el servicio;
- *Funcionario disponible:* Este esquema se estableció en 1996 y opera para la oficina principal, sucursales con áreas de tesorería, las plantas industriales y las agencias de compra de oro. El esquema consiste en designar a un funcionario de nivel directivo, como representante del Banco, para ejecutar

rondas y visitas sorpresivas a sus instalaciones, durante los fines de semana y festivos. Ello permite un mejor control, reporte de novedades y vigilancia de las actividades que se efectúan en las instalaciones de la institución.

4. Normas y procedimientos

La normativa vigente en materia de protección y seguridad, aplicable a todas las dependencias del Banco, incluye la reglamentación y los procedimientos que se siguen para el transporte de valores a nivel local y nacional, el control (ingreso y salida) de empleados, personal temporal, contratistas, usuarios y visitantes del Banco, el ingreso y salida de elementos, la administración y utilización del armamento y la munición, asignación del servicio de funcionario disponible, asignación de turnos de servicio y liquidación de tiempo extraordinario, carnetización de empleados, pensionados, contratistas y personal temporal, elaboración del estudio de seguridad y censo de vecindades, administración de la seguridad en las dependencias y la operación de las centrales de alarmas y la central nacional de alarmas.

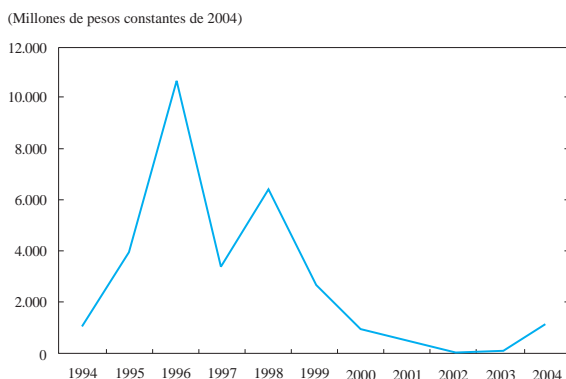
Los mencionados procesos se verifican periódicamente con el fin de efectuar las modificaciones o actualizaciones pertinentes. De la misma forma se realiza la capacitación del recurso humano para su correcta divulgación y aplicación.

5. Presupuesto en seguridad

Entre 1994 y 2004 la inversión en materia de seguridad alcanzó la suma de \$39.786 m para apoyar el desarrollo de los proyectos que conforman el sistema de seguridad integral del Banco, como la adecuación de las bóvedas en las sucursales, la modernización de las centrales de alarmas, la modernización de la red satelital y el establecimiento de la central de alarmas nacional y la red perimetral de seguridad en la Fábrica de Moneda, entre otros. En materia de vehículos, entre 1996 y 1998, se inició el proceso de adquisición de blindadas para reposición por obsolescencia de vehículos, tanto en la oficina principal como en las sucursales.

Gráfico 20

Inversión protección y seguridad, 1994-2004



El Gráfico 20 enseña el comportamiento de la inversión en el sistema de seguridad del Banco, en la última década. La inversión registrada en 2004 y la prevista para 2005, está orientada al sistema de seguridad de la Central de Efectivo.

C. Investigaciones especiales

La Subgerencia de Seguridad apoya la labor de esclarecimiento de hechos ilícitos que afecten al Banco de la República y la lucha contra la falsificación de moneda en el país.

En la labor de apoyo, para esclarecer hechos ilícitos, se han obtenido resultados que han soportado decisiones administrativas y la adopción de medidas tendientes al mejoramiento de controles y de procesos internos de seguridad.

En lo referente a programas para prevención de la falsificación y el tráfico de moneda falsa, en asocio con la Fiscalía General de la Nación y los organismos de Policía Judicial²⁰, desde 1995, el Banco brinda capacitación a los miembros de estos organismos, a la banca comercial y al comercio organizado, sobre los elementos de seguridad de las especies monetarias (billetes y monedas), estrategia que evidencia resultados en la disminución de los índices de circulación de moneda falsa.

Este programa se complementa con el permanente apoyo técnico y científico que el Banco brinda a estas instituciones y con la participación de un abogado que representa a la entidad en algunos procesos.

D. Análisis de operaciones–lavado de activos

El Banco creó la UAO en 1996 y, en 1998 estableció la normatividad para la prevención del lavado de activos en las operaciones originadas por las áreas susceptibles de este tipo de riesgo.

Desde sus inicios, la UAO ha modificado paulatinamente su estructura organizacional y los mecanismos de prevención y control, en la medida en que lo hacen las técnicas y formas de lavado de activos. Así, estableció un equipo multidisciplinario de profesionales en las ramas de la administración, contaduría, economía e ingeniería de sistemas, que le ha permitido orientar sus esfuerzos hacia la implementación de mecanismos de detección y control cada vez más eficaces, que involucran desde los órganos de dirección hasta los niveles operativos, acompañado de un avance en el uso de equipos, tecnologías y programas informáticos acordes con el desarrollo de nuevas tendencias en prevención y control.

La UAO tiene acceso a los sistemas corporativos que operan en las distintas áreas de la entidad y utiliza esta información en la realización de estudios de mercado, determinación de perfiles de usuario, establecimiento de señales de alerta y la implantación de mecanismos de prevención, control y detección de operaciones calificadas como inusuales, a través del monitoreo de las operaciones de inversión extranjera, inversión colombiana, endeudamiento externo, cuentas de depósito, entre otras. Para este análisis también tiene acceso a bases de datos en las entidades de supervisión y vigilancia, tanto públicas como privadas. Con el fin de complementar la información sobre los usuarios que estén bajo estudio, consulta y actualiza periódicamente la base de datos sobre listas de narcotraficantes o de terroristas, señalados como tales, por organismos internacionales.

Desde su inicio y hasta junio de 2004, la UAO ha estudiado expedientes provenientes de los departamentos: Técnico Industrial (25,52%), Fiduciaria y Valores

²⁰ CTI, DAS, DIJIN y SIJIN.

(20,42%), Cambios Internacionales (17,58%) y por iniciativa de la UAO (36,48%). Del total de expedientes estudiados el 34% ha resultado en reportes de operaciones sospechosas (ROS), remitidos a la Unidad Administrativa Especial de Información y Análisis Financiero (UIAF).

En el mismo período, ha dado respuesta a 364 solicitudes de información provenientes de diferentes autoridades tales como la Fiscalía General de la Nación (62%), el DAS (15%), Policía Nacional (9%), la UIAF (9%) y el restante 5% de otras autoridades, sobre un total de 2.772 personas investigadas.

Entre 1998 y 2001, la UAO capacitó a los empleados del Banco en el tema de lavado de activos, cubriendo el 85% de la planta de personal activa en 2001. Actualmente, elabora un nuevo plan de capacitación con el fin de actualizar al 80% del personal de la oficina principal, las sucursales con tesorería y las sucursales culturales.

En el marco de la colaboración institucional, el Oficial de Cumplimiento apoya a distintas entidades tales como la Dirección Nacional de Estupefacientes (DNE), la Fiscalía General de la Nación, y otras, a través de sesiones de capacitación en el tema del lavado de activos y de régimen cambiario. De igual forma, participa como conferencista, en foros internacionales sobre lavado de activos.

E. Proyectos en curso

Como parte de la estrategia de seguridad integral para el Banco de la República, la Subgerencia de Seguridad adelanta los siguientes proyectos:

- *Sistema de seguridad para la Central de Efectivo:* Este proyecto inició en 1999 en la fase de diseño, actualmente se realiza la adquisición de los equipos y se estima que la instalación, puesta en marcha y entrega del sistema de seguridad, se desarrollará en 2005.
- *Circuito cerrado de televisión para el área de tesorería:* Este proyecto surge de la necesidad de supervisar los procesos de clasificación y recuento de numerario en las áreas de tesorería mediante un circuito cerrado de televisión autónomo. Inició en 2002, con la instalación de sistemas en Bogotá y en las sucursales de Barranquilla y Medellín, continuó en Cali en 2003 y actualmente se instala en Bucaramanga. En 2005, se tiene prevista la instalación en las sucursales de Cartagena, Cúcuta, Villavicencio y Armenia y en 2006, en las sucursales y dependencias restantes.
- *Sistema de seguridad Museo del Oro:* En 2004, se concluyó la instalación y puesta en funcionamiento del sistema de seguridad de la primera etapa del Museo del Oro. En 2005 se elaborará el diseño del esquema de seguridad de la segunda etapa de la obra y en 2006, la instalación y puesta en marcha de los equipos de seguridad.

- *Reposición de equipos en el sistema de seguridad activa:* La renovación de los equipos de seguridad es un componente importante en el mantenimiento del *sistema de seguridad integral* del Banco. En tal sentido, el plan para los próximos años, contempla la renovación gradual y periódica de los sistemas, cambio de monitores de seguridad, computadores, *software* de seguridad, sistema de video grabación (de análogo a digital), paneles de alarma y sistema de radiocomunicaciones.

VII. Otros aspectos administrativos

A. Control interno

El Departamento de Control Interno (DCI) fue creado por el Banco de la República en 1995, en cumplimiento de la Ley 87 del 29 de noviembre de 1993 y depende de manera directa de la Gerencia Ejecutiva.

Dentro de las principales funciones que ejerce el DCI se encuentran las de evaluar, verificar y hacer seguimiento al Sistema de Control Interno del Banco, velar por el cumplimiento de la normatividad, servir de apoyo en la toma de decisiones y fomentar la cultura de autocontrol en todos los niveles de la institución.

Una de las primeras iniciativas adelantadas por el DCI se orientó a la eliminación de las *revisorías internas*, que funcionaban en todas las dependencias del Banco como un mecanismo interno de verificación de operaciones y estableció un esquema de auto-control en el que los ejecutores de los procesos se constituyen en los responsables directos de la exactitud, calidad y oportunidad de los resultados.

El DCI desarrolla la planeación anual para la evaluación del control interno en todas las dependencias del Banco (incluidas las sucursales), con base en el análisis del nivel de riesgos de los procesos y las áreas, enfocado en los procesos críticos de las mismas. Sobre esos procesos o áreas críticas se hace evaluaciones de riesgos operativos, contables e informáticos, entre otros; verificaciones en el cumplimiento de normas y seguimiento permanente. Así mismo, se realizan actividades que buscan fortalecer la cultura de autocontrol, desarrollar mecanismos que fomenten los esquemas de autoevaluación y seguimiento y en general el Sistema de Control Interno (SCI).

La Ley 87 también reglamentó la creación del Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno, organismo asesor del SCI en el Banco y máxima autoridad en esta materia. Desde su creación, se han llevado a cabo 92 sesiones para evaluar la eficiencia y eficacia del SCI y recomendar los correctivos o modificaciones

necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo un enfoque de administración de riesgos. Algunas de las áreas y procesos evaluados en este comité son: Reservas Internacionales, Depósito Central de Valores, sistemas de pagos, Seguridad Informática y el sistema SWIFT, entre otros.

Igualmente, el Director del DCI actúa como secretario del Comité de Auditoría, el cual fue creado en 2003, con el propósito de velar por la adecuada presentación y revelación de la información financiera del Banco, para lo cual hace seguimiento a los distintos informes que se presentan a la Junta Directiva o a la Administración por parte del Auditor General, el Departamento de Control Interno y la auditoría externa. Así mismo, hace un seguimiento a los aspectos que se consideren significativos respecto de la estructura y funcionamiento del sistema de control interno del Banco.

B. Reestructuración de sucursales

Como se mencionó en el capítulo de la actividad industrial, en 1992, el Banco operaba con una red de 28 sucursales para el cubrimiento de todos los servicios requeridos por las distintas ciudades del país, incluida la actividad de tesorería. La eliminación de funciones, la reducción paulatina en la operatividad de las tesorerías, la modernización de los procesos contables, la actualización tecnológica en *hardware* y *software* en todas las áreas del Banco y los nuevos esquemas de contratación con terceros, disminuyeron la operatividad de las sucursales y permitieron el ajuste en planta y rediseño de sus procesos. Es así como desde 1997, el Banco tomó la decisión de cerrar las áreas de tesorería en 11 ciudades del país.

En esas ciudades, el Banco fortaleció la actividad cultural principalmente a través de bibliotecas de servicio al público. Como resultado, durante el período de 1998 a 2004, el funcionamiento de estas sucursales “culturales” le permitió al Banco el ajuste del 68% en la planta de personal de las mismas, es decir, una reducción en 234 empleados de nómina. Igualmente, se obtuvo una reducción del 18,17% en los egresos corporativos de ese grupo de sucursales. El Cuadro 5 muestra la variación registrada en los gastos de funcionamiento de las sucursales culturales.

Cuadro 5

Egresos corporativos (11) sucursales culturales 1998 a 2004 (Millones de pesos constantes de 2004)

Concepto								Variación	Variación
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2004/1998	porcentual 2004/1998
Personal	14.202	17.705	14.908	9.820	9.481	6.113	6.217	(7.985)	(56,22)
Generales	7.129	6.564	5.509	4.408	3.854	3.514	3.532	(3.597)	(50,46)
Culturales	306	321	357	410	392	396	383	76	24,90
Sub-total	21.637	24.590	20.775	14.638	13.727	10.023	10.132	(11.505)	(53,17)
Pensiones	8.578	10.462	11.444	13.577	22.933	17.880	14.595	6.017	70,14
Total	30.215	35.053	32.219	28.215	36.660	27.903	24.726	(5.489)	(18,17)

Adicionalmente, el Banco llevó a cabo la regionalización de los procesos operativos en la totalidad de sucursales para obtener mayor eficiencia, control y menores gastos corporativos en la operación de la red y regionalizó el área de estudios económicos.

1. Regionalización de procesos operativos

La regionalización de los procesos operativos en las sucursales surgió como respuesta a la necesidad del Banco de adaptarse a los continuos cambios y ajustes en su planta de personal, de manera tal que garantizara el desarrollo de las actividades operativas de las sucursales, dentro de un marco de control adecuado, que a la vez, le permitiera optimizar el uso del recurso humano y tecnológico disponible. Con este propósito se implantó un esquema donde algunas oficinas se convirtieron en “centros regionales” y asumieron procesos operativos de otras denominadas “sucursales adscritas”.

Con este propósito se trabajó en la redefinición de procesos, roles, funciones y responsabilidades de los centros regionales y de las sucursales adscritas, se definió un esquema de implantación y se establecieron los mecanismos necesarios para garantizar la integridad, el control y seguridad de la información y la coordinación de las áreas involucradas en los procesos regionalizados.

Con el nuevo esquema, el Banco redujo de 28 a 12 sucursales con procesos operativos completos, disminución que trae beneficios adicionales como la mejor utilización de la infraestructura en comunicaciones y su plataforma computacional, la simplificación de la administración de aplicaciones corporativas, la estandarización de procesos y procedimientos y, por ende, el fortalecimiento de los esquemas de control.

El Cuadro 6 ilustra los “centros regionales” y sus “sucursales adscritas”:

Cuadro 6

Centros regionales y sucursales adscritas

Regional	Sucursales y agencias adscritas	Regional	Sucursales y agencias adscritas
Bogotá	Cúcuta (con tesorería) Florencia Girardot Honda Neiva (con tesorería) Pereira Tunja	Barranquilla	Riohacha (con tesorería) Santa Marta Valledupar
Cali	Buenaventura Ipiales Popayán Agencia compra de oro (Guapi)	Medellín	Montería (con tesorería) Quibdó (con tesorería) Sincelejo Agencia de compra de oro (Condoto)

Además de los cuatro centros regionales (Bogotá, Barranquilla, Medellín y Cali) se mantienen nueve sucursales con actividad de tesorería, autónomas operativamente, que son: San Andrés, Cartagena, Bucaramanga, Armenia, Manizales, Ibagué, Villavicencio, Pasto y Leticia.

2. Regionalización de estudios económicos

En 1995 surgió la necesidad de regionalizar la actividad de estudios económicos en las sucursales, mediante una nueva estructura que identificara sucursales regionales y sucursales asociadas. Esta estructura no planteó una reducción en el número de oficinas sino que se centró en la reorganización territorial de las existentes con el objetivo de aumentar la productividad, traducida en una información económica oportuna de excelente calidad.

En 2002 se establecieron ocho centros regionales de tipo 1 y 2. En los primeros se conformó un grupo de investigación regional y en los segundos se mantuvo la oficina de estudios con diferente metodología.

En los departamentos de Magdalena, Chocó y Nariño se eliminaron las oficinas de estudios económicos, por tanto, los requerimientos de información de estas zonas se concentraron en los centros regionales de Barranquilla, Medellín y Cali, respectivamente (Cuadro 7).

C. Servicio médico

1. Modelo actual para la prestación del servicio

El Banco de la República reconoce los servicios médicos, paramédicos, hospitalarios, quirúrgicos, odontológicos y medicamentos a sus empleados, pensionados

Cuadro 7

Regionalización estudios económicos

Regional tipo 1	Asociadas	Cobertura	Regional tipo 2	Asociadas	Cobertura
Bogotá			Ibagué	Florencia, Girardot, Neiva	Caquetá, Cundinamarca, Huila y Tolima
Cali	Pasto, Popayán	Cauca, Nariño, Valle del Cauca y Putumayo	Manizales	Armenia, Pereira	Quindío, Risaralda y Caldas
Cartagena	San Andrés, Sincelejo, Montería	San Andrés, Bolívar, Sucre y Córdoba	Bucaramanga	Cúcuta, Tunja	Arauca, Casanare, Norte de Santander, Santander y Boyacá
Medellín		Antioquia y Chocó	Barranquilla	Riohacha, Valledupar	Atlántico, Cesar, Guajira y Magdalena
			Villavicencio	Leticia	Amazonas, Guainía, Guaviare, Meta, Vaupés y Vichada

²¹ Artículo 40 del capítulo XII de la Convención Colectiva de 1997.

y familiares de trabajadores y pensionados, con base en lo establecido en la convención colectiva de trabajo vigente²¹.

El modelo actual de salud del servicio médico del Banco opera de acuerdo con un sistema administrado de atenciones médicas, caracterizado por el componente de “puerta de entrada”, que persigue objetivos de acceso, calidad homogénea y costos controlables. Para todos los servicios se aplica un pago moderador, excepto para los de consulta general, de pediatría y odontología que se prestan directamente en las instalaciones del Departamento Médico del Banco.

El servicio cuenta con una “guía terapéutica” que contiene 466 sustancias y orienta la formulación de los profesionales del Banco y a la red de profesionales adscritos. La entrega de los medicamentos se hace a través de una empresa que cuenta con 19 puntos de atención en Bogotá, dos de ellos con servicio durante las 24 horas.

La red de prestadores del servicio está compuesta por personal propio y prestadores adscritos. El personal propio incluye medicina general, pediatría, odontología, enfermería y laboratorio clínico. La red de prestadores adscritos del Banco ofrece los servicios de medicina especializada, apoyo diagnóstico, hospitalización, cirugía y centros especializados en cáncer, enfermedad renal, urología y otros.

El sistema es financiado principalmente por el Banco y cubre el 80% del costo, en el caso de los familiares de empleados y de pensionados, y el 90% en el caso de empleados y pensionados.

La población afiliada, beneficiaria del servicio médico del Banco, está constituida por los empleados, pensionados y sus familiares inscritos, que ascienden a 16.579 a nivel nacional y que cumplen con la reglamentación establecida para cada caso. Las características de los usuarios se describen en el Cuadro 8.

El personal activo (empleados y funcionarios del Banco) constituye el 14,9% de la población afiliada al servicio médico, en tanto que los pensionados y sus familiares representan el 56,4% del total.

La distribución de afiliados por sexo enseña que 8.951 usuarios, que corresponden al 54% de la población afiliada, es femenino y el 46% restante es masculino.

Cuadro 8

Distribución usuarios por clase de afiliado

Clase de afiliado	Número	Porcentaje %
Empleados	2.475	14,9
Familiares de empleados	4.750	28,7
Pensionados	3.708	22,4
Familiares de pensionados	5.646	34,0
Total	16.579	100,0

Fuente: *Praxis*, 8 de noviembre de 2004.

Por grupo etáreo, según nos muestra el Cuadro 9, se observa que 3.180 usuarios, 19,2% de la población total, tiene una edad igual o superior a los 60 años. El 41,4% de la población afiliada, 6.865 usuarios, tiene una edad igual o superior a los 45 años.

El total de gasto por concepto de servicios médicos a empleados y familiares, a pensionados y sus familiares ascendió a \$26.234 m en 2004, de los cuales \$7.248 m correspondió a empleados y \$18.986 m a pensionados

(Gráfico 21). En términos reales se obtuvo una reducción del 9,74% en el período de 2002 a 2004, resultante de la adopción de una guía terapéutica que orienta al personal de planta y profesionales adscritos al sistema, así como la negociación de las tarifas con clínicas y profesionales.

El gasto por concepto de servicios médicos a empleados y sus familiares corresponde al 4,4% del gasto total en personal, según la ejecución del año 2004 (Gráfico 22).

2. Proyecto en curso

El Plan nacional de desarrollo (Ley 812 de 2003) de la administración del presidente Álvaro Uribe Vélez, en el artículo 53, estableció la prohibición de prestar directamente planes adicionales en servicios de salud a las entidades del Estado, tal como lo hace el Banco de la República. No obstante haber sido declarado inexecutable el artículo que hacía tal prohibición, el Banco evaluó la posibilidad de migrar el sistema actual de prestación de servicios médicos a sus empleados y pensionados, en términos de mejora en oportunidad, calidad, servicio y optimización de recursos, hacia la contratación con una empresa especializada en administración de servicios de salud.

Por esta razón, se consideró oportuno iniciar el proceso de invitación a entidades que estén habilitadas para prestar el servicio de salud a nivel nacional, examinando los beneficios que obtendrían los usuarios adscritos al servicio médico tanto en la oficina principal como en las sucursales y agencias de compra de oro. Con este propósito se inició el proyecto que busca seleccionar una empresa de medicina prepagada que garantice a los afiliados al servicio médico del Banco de la República, la prestación integral de los servicios asistenciales, médicos y odontológicos, contenidos en el plan de beneficios del Banco.

Se busca mantener los principales aspectos del modelo de atención en salud que actualmente practica el Banco e incorporar las mejoras posibles en servicio, sin producir ninguna desmejora en la cobertura, así como obtener un costo razonable para el contrato y el máximo aprovechamiento de las cotizaciones al Plan Obligatorio de Salud Contributivo (POSC) que realiza el Banco, sus empleados y pensionados.

Cuadro 9

Distribución usuarios por grupo etáreo

Clase de afiliado	Número	Porcentaje
0 años	74	0,4
1 a 4 años	587	3,5
5 a 14 años	2.965	17,9
15 a 44 años	6.088	36,7
45 a 59 años	3.685	22,2
60 años o más	3.180	19,2
Total	16.579	100,0

Gráfico 21

Gastos servicios médicos

(Millones de pesos constantes de 2004)

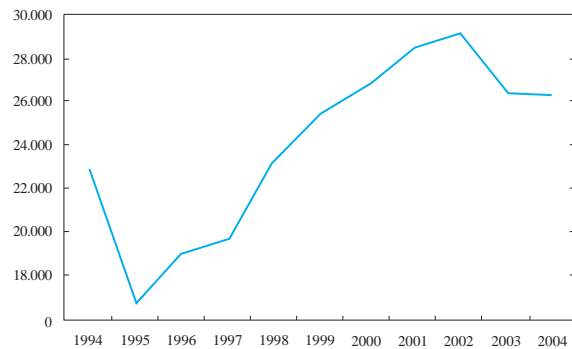
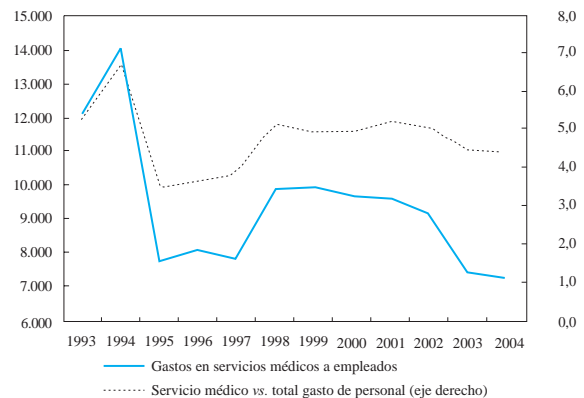


Gráfico 22

Gastos de servicios médicos en millones de pesos y como porcentaje del gasto de personal

(Millones de pesos)

(Porcentaje)



Al desarrollar este proyecto, el Banco dejará de prestar directamente la atención básica ambulatoria y de administrar en general el riesgo en salud de la población afiliada, manteniendo la vigilancia y el control necesarios para garantizar la calidad y equidad del servicio, la satisfacción de los usuarios y el mantenimiento de su salud.

D. Contratación de servicios con terceros

El Banco de la República, desde hace varios años, ha venido utilizando la contratación de servicios o actividades con terceros, en diferentes dependencias, como respuesta a diversas necesidades: aumento en la demanda de servicios, alto costo de los mismos y la gestión en planta de personal. En este proceso se analizaron situaciones particulares en cada clase de servicio:

- *Actividades intensivas en mano de obra de baja calificación:* Son ejemplo de ello los servicios de aseo, cafetería, mensajería, vigilancia y la atención al conmutador.
- *Actividades de alta demanda:* Los servicios de atención al público y manejo de depósitos en la Biblioteca Luis Ángel Arango, la línea de atención al cliente en el área del servicio médico del Banco, el proceso de compra, almacenamiento y distribución nacional de elementos, útiles y papelería.
- *Actividades de alta calificación y demanda creciente:* El desarrollo y mantenimiento de sistemas de información, línea de soporte interno de informática y el proceso de distribución de billetes y monedas.

La contratación con terceros ha mostrado que el número de trabajadores asignados, por los contratistas independientes, no ha crecido en los últimos cinco años sino que se ha racionalizado y se ha mantenido en niveles similares a los iniciales. En conclusión, la experiencia en este tipo de contratación externa de servicios evidencia resultados positivos en términos de productividad y efectividad en el uso de los recursos del Banco.

VIII. Estructura organizacional y recursos humanos

A. Período de ajuste en el Banco de la República, 1993-2004

Desde 1993, el Banco emprendió un proceso de reingeniería de la entidad con el criterio de lograr mayor eficiencia en su operación. Dicho proceso se concibió en cuatro aspectos centrales: i) modificación de la estructura organizacional; ii) revisión permanente de procesos para hacerlos más eficientes y menos costosos; iii) reducción de la planta de personal, y iv) contratación externa de servicios.

- i. *Estructura organizacional*: Se modificó la estructura del Banco, tanto en Bogotá como en las sucursales y en las plantas industriales, por la vía de establecer plantas óptimas mediante la reducción de niveles jerárquicos, la mayor amplitud de mando y de control de los niveles de dirección y la integración de procesos en unidades de operación. En 1993, existían cuatro subgerencias que reportaban directamente a la Gerencia General²² que se redujeron a dos, mediante las cuales se integró toda la actividad en la Oficina Principal, con la consecuente disminución de áreas funcionales. En forma similar, en las sucursales, fueron fusionados varios niveles que reportaban a la Gerencia y se unificaron actividades operativas.
- ii. *Revisión permanente de procesos*: No sólo en virtud de los nuevos imperativos de las normas legales y la consecuente modificación de la estructura organizacional, sino como una labor permanente, el Banco desde 1993 se dio a la tarea de revisar sus procesos operativos internos con el fin de hacerlos más ágiles y transparentes, menos costosos y, por lo mismo, más eficientes.

²²Le reportaban directamente a la Gerencia General: la Subgerencia Técnica, la Subgerencia Ejecutiva Internacional, la Subgerencia General Administrativa y la Subgerencia de la Secretaría, las dos primeras se concentraron en la actual Gerencia Técnica y las segundas en la Gerencia Ejecutiva.

Ello se ha hecho mediante la intensa utilización de tecnología informática tanto en plataformas computacionales como en sistemas de información corporativos y de oficina, la eliminación de controles manuales previos, la habilitación de controles automatizados, y la supresión de trámites, firmas, funciones y procesos que no agregan valor.

En las sucursales, se cerraron las áreas de tesorerías, se reestructuraron procesos y funciones y se regionalizó la operación contable, al tiempo que se crearon centros regionales y adscritos en el área de estudios económicos.

- iii. *Reducción en planta de personal:* A diciembre de 1992, fecha de aprobación de la ley estatutaria del banco central, el Banco de la República contaba con una planta de personal de 4.973 empleados y funcionarios, incluidos 498 empleados de las plantas industriales (Fábrica de Moneda e Imprenta de Billetes); a diciembre de 2004, la nómina total asciende a 2.500 empleados (208 empleados del área industrial), lo que significa una reducción en planta equivalente al 49,73% en ese período (Gráfico 23).

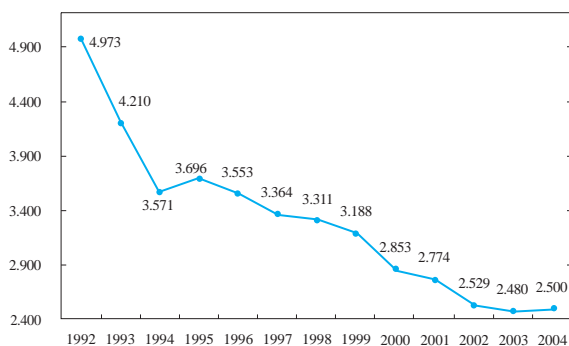
Es importante mencionar que en noviembre de 1993 se aprobó el primer plan de pensión temprana al cual se acogieron 560 empleados. El segundo retiro se registró en noviembre de 1994, con un total de 616 empleados quienes se acogieron, principalmente, a un *Plan de retiro voluntario* con indemnización sobre el tiempo de servicio. En 2002, 212 empleados se acogieron al *Plan de pensión temprana* establecido por el Banco.

En el año 2000, en la Fábrica de Moneda se estableció un nuevo esquema de operación con tripulación rotativa y una planta mínima de personal, lo que permitió una reducción de 130 empleados en nómina, equivalente al 76% de su planta inicial. Igualmente, se elaboraron estudios sobre plantas óptimas para diferentes departamentos en la Oficina Principal, para las sucursales con tesorería y las sucursales culturales, lo que ha permitido reubicaciones de personal y reducción gradual de la planta en distintas áreas.

- iv. *Contratación externa de servicios:* Como se mencionó en el capítulo anterior, otro componente del proceso de reingeniería que ha llevado a cabo el Banco es la contratación de servicios o actividades con terceros, como respuesta a diversas necesidades.

Gráfico 23

Evolución de la planta de personal del Banco de la República (A diciembre de cada año)



La contratación de servicios con terceros, a través de empresas especializadas o cooperativas de trabajo asociado, ha generado beneficios en términos de estabilidad en el servicio, soporte, aporte y la experiencia de las firmas contratadas y sus trabajadores.

B. Política salarial y régimen pensional

1. Política salarial

Teniendo en cuenta que el aspecto salarial se constituye en un factor determinante en la política de manejo del recurso humano, el Banco de la República fundamenta la suya en

conservar la competitividad de su esquema de pago frente a diferentes mercados de referencia, de una parte, y de la otra mantener la equidad interna, con el fin de vincular y retener personas altamente calificadas e idóneas para las funciones que desempeñan y leales a la ética impuesta por la naturaleza de las actividades del Banco.

La equidad interna se preserva por medio de la valoración técnica de los cargos según el sistema “Hay” de puntuación por factores, adoptado desde 1995 y adaptado a la necesidad del Banco. Esta metodología, mundialmente aceptada, valora los cargos considerando sus responsabilidades, nivel de conocimiento, aporte a la organización, autonomía, complejidad de las tareas y, de acuerdo con estas variables, asigna el nivel de pago correspondiente.

Con este propósito, la entidad analiza periódicamente el tema salarial mediante encuestas de referencia frente a diferentes mercados, que le permite conocer el nivel de paga en cada uno de los grupos de cargos: administrativos, profesionales, gerencia media y alta gerencia. Los resultados del último estudio realizado en diciembre del año 2004 demuestran que en paga en efectivo el Banco es competitivo en los niveles administrativos, profesionales y gerencia media.

a. Convención colectiva de trabajo

Otro aspecto determinante del régimen salarial del Banco es la Convención Colectiva de Trabajo suscrita con la organización sindical. La convención vigente se firmó en 1997 y se ha ido prorrogando automáticamente desde 1999 por períodos sucesivos de seis meses. La administración ha insistido e iniciado diálogos previos con la organización sindical, al término de las prórrogas, buscando acercamientos tendientes a convenir ajustes de beneficio para las partes. Sin embargo, en la medida en que el sindicato no ha presentado pliego de peticiones, no se ha dado inicio al proceso que permita una nueva negociación colectiva.

De acuerdo con la ley y jurisprudencia “si la denuncia es hecha solamente por el patrono, la convención colectiva continúa vigente, con las prórrogas legales, porque no pudiendo los patronos presentar pliegos de peticiones, no tienen la facultad de iniciar un conflicto colectivo que culmine con otra convención colectiva o con el fallo de un tribunal de arbitramento obligatorio”²³.

b. Régimen de excluidos de la convención colectiva

Con anterioridad a 1998, los trabajadores excluidos de la convención no tenían un régimen prestacional especial, ya que se les hacían extensivos los beneficios convencionales, con excepción de los aumentos de sueldos. En 1998, se decidió diferenciar de manera oficial las prestaciones extralegales de los trabajadores excluidos de la convención y se expidió el “Régimen salarial, prestacional y de auxilios extralegales para los trabajadores excluidos del campo de aplicación de la convención colectiva de trabajo”.

²³ Corte Suprema de Justicia, noviembre 22 de 1984; No. 11672 Corte Suprema de Justicia, febrero 12 de 1999; C-1050/01 Corte Constitucional, octubre 4 de 2001.

A diciembre de 2004, este régimen cubre 175 empleados, de los cuales 156 tienen salario integral, y presenta las siguientes diferencias respecto del convencional:

- El incremento salarial anual lo decide el Consejo de Administración.
- No existe pensión sanción.
- No existe incremento de 15% por ascensos.
- Equipara las edades de pensión a lo establecido por la ley.
- Equipara la liquidación de la pensión a lo establecido por la ley.
- Aplica a los nuevos empleados excluidos lo establecido por la ley en materia pensional.
- Cobra el 10% al empleado por suministro de medicamentos.
- No existen las siguientes prestaciones extralegales: primas semestrales extralegales, prima de antigüedad, prima de vacaciones, prima de zona especial.

En el período de 1998 a 2004, la evolución salarial de los funcionarios excluidos fue de 3,84% en términos reales.

c. Salarios de los miembros de la Junta Directiva

Los incrementos del salario integral de los miembros de la Junta Directiva en los últimos cinco años han sido iguales a los decretados para los ministros del despacho y estuvieron por debajo de la inflación. La evolución del salario real de los miembros de la Junta Directiva de 1998 al año 2004 es del -9,73%.

2. Régimen pensional

Los trabajadores del Banco se encuentran afiliados al Instituto de Seguro Social (ISS) desde 1968, por lo tanto, las pensiones son compartidas con este Instituto y, en promedio, se alcanza a compartir hasta el 85% del valor de la pensión.

En general, todas las pensiones reconocidas por el Banco son incompatibles con las que reconozca un fondo privado de pensiones o el ISS.

El régimen de pensiones establecido en la Convención Colectiva prevé el otorgamiento de la pensión con 20 años de servicio y 50 años de edad para las mujeres ó 55 para los hombres. También contempla la concesión de la pensión a las mujeres que hayan cumplido 25 años de servicio ó 30 para los hombres o mujeres, sin

consideración de la edad. El monto de la liquidación de la pensión está entre el 75% y el 100% del salario con un tope de 25 salarios mínimos legales vigentes.

Es importante mencionar que en abril de 2000, se eliminó la “Pensión Especial”, aplicable a funcionarios de la alta gerencia.

Actualmente, el régimen pensional de los trabajadores excluidos de la convención colectiva equipara las edades de pensión y el tope máximo de la misma a lo establecido por la ley. Existe igualmente el régimen de transición de la Ley 100 de 1993, con base en el cual el Banco continúa reconociendo y compartiendo pensiones por servicios prestados a diferentes entidades oficiales, según la Ley 33 de 1985.

El régimen pensional de los miembros de la Junta Directiva es el mismo de los empleados oficiales o el de la Ley 100 de 1993.

a. Composición de las pensiones en el Banco

A lo largo de su historia, el Banco de la República ha sido administrador a nombre del Gobierno nacional de varias actividades y entidades, tales como las minas de Muzo y Coscuez, Concesión Salinas, Prefectura de Control de Cambios, Oficina de Registro de Cambios, Oficina de Cambios, Proexpo, Casa de Moneda, Agencias de Compra de Oro, entre otras. Durante el tiempo de la administración, el Banco reconoció pensiones de jubilación a nombre del Gobierno nacional, que finalmente quedaron a cargo del Banco al terminarse los respectivos contratos de administración.

Como se muestra en el Cuadro 10, cerca del 10% de los pensionados del Banco proviene de funciones que actualmente no desarrolla.

b. Compatibilidad de las pensiones del Banco - provisión

Como se dijo anteriormente, en general las pensiones reconocidas por el Banco son incompatibles con las que reconozca un fondo privado de pensiones o el ISS, de manera que en ambos casos el Banco paga solo el mayor valor si lo hay, entre la pensión a su cargo y la reconocida por una AFP. Se exceptúan de la compatibilidad de pensiones las de trabajadores exentos de cotizar al iniciarse la asunción del riesgo por el ISS, por tener más de 20 años de servicio o 60 años de edad, las de entidades oficiales administradas por el Banco que nunca estuvieron afiliadas a ninguna entidad de provisión y las pensiones de trabajadores negadas por el ISS por falta de requisitos.

El porcentaje de recuperación ha venido creciendo por la labor de conciliación y recaudo adelantada ante el

Cuadro 10

**Pensionados según centro de costo
(A diciembre de 2004)**

Dependencia	Número	Participación porcentual
Casa de Moneda	183	4,23
Banco	3.712	85,87
Proexpo	240	5,55
Oficina de cambios	152	3,52
Fondo estabilización	14	0,32
Agencias de compra de oro	22	0,51
Total	4.323	100,00

Compartibilidad de las pensiones

	Número	Valor mensual en pesos
Total pensionados	4.323	\$11.572.818.927
Compartidos ISS	1.467	\$2.609.520.710
Compartidas legales (a dic.31, 2004)	47	\$32.047.387

ISS, por esta razón en el año 2004, se recuperó el 87% del valor de pensión pagado por el Banco sobre las pensiones compartidas y reconocidas por el ISS (Cuadro 11).

C. Lineamientos en gestión humana, 2004-2005

La política adoptada en gestión humana para los próximos años busca consolidar las transformaciones vividas durante la década anterior, así como responder a las recientes reformas y propuestas por parte del Gobierno nacional, en materia salarial y pensional, que han modificado la relación laboral de los empleados del Banco respecto de su futuro laboral. Se busca que, bajo la guía de un manejo racional de los recursos financieros, se conserve un recurso humano motivado, leal al Banco y capacitado para alcanzar los objetivos de la institución en cuanto a la prestación de sus servicios.

1. Estructura y planta de personal

La estructura organizacional de las dependencias del Banco muestra que, a pesar de las modificaciones realizadas, aún conserva:

- Alto número de niveles jerárquicos y de cargos de dirección.
- Déficit de profesionales que hagan gestión de proyectos.
- Déficit en la función de investigación y desarrollo en áreas no técnicas.

Las anteriores características se reconocen como barreras para la productividad y la eficiencia de las diferentes dependencias del Banco y obstáculos para la promoción de un mayor desarrollo de los colaboradores. El cambio en la estructura organizacional requiere una preparación de los empleados para asumir mayores responsabilidades. Por esta razón se han establecido las siguientes guías para diseñar estructuras y plantas de personal futuras, en las distintas dependencias:

- Redefinición del número de unidades de acuerdo con los procesos críticos.
- Capacitación de profesionales para la gestión de proyectos.
- Reconocimiento de cargos de profesionales para funciones de investigación y desarrollo.

Un importante número de empleados (344 empleados, 13,78%) podría acceder a su pensión antes de diciembre de 2007, lo que hace pensar que, si no se reemplazan en su totalidad, el ajuste de planta, podría continuar de una manera gradual por efectos de estos retiros por pensión.

2. Cultura organizacional

Respecto de la cultura organizacional, ejercicios recientes han permitido conocer algunos rasgos de la cultura en el Banco. Se cuentan entre ellos el proyecto de valores, la encuesta de “*Great Place to Work*” y las mediciones de Transparencia por Colombia. Al revisar los resultados de estos ejercicios se destaca:

- Los valores definidos por los empleados como existentes son honestidad, responsabilidad, respeto, compromiso y lealtad.
- Los empleados perciben que existen valores éticos, que los comparten y actúan en consecuencia. La gestión ética de los directivos es bien evaluada.
- La gestión del Banco por el bienestar de los empleados es bien percibida.
- El trabajo en el Banco es evaluado como estimulante.
- Los empleados manifiestan ser tratados respetuosamente.

El tema de valores y su percepción se debe en buena parte a las políticas de gestión humana: selección, compensación, capacitación y bienestar, aplicadas tradicionalmente por el Banco. En los últimos años se ha enfatizado el trabajo en fomentar los valores de excelencia y la orientación al servicio, los cuales van de la mano con los objetivos estratégicos que el Banco se ha planteado. Para la evaluación del impacto de las políticas de gestión humana en los empleados, es necesario afinar los instrumentos internos de medición de clima organizacional y gestión.

3. Selección y contratación

Como se mencionó anteriormente, la planta de personal ha tenido una reducción importante, sin embargo, en los últimos cinco años han ingresado al Banco 270 nuevos empleados de los cuales 164, es decir el 60,74%, ocuparon cargos profesionales mientras que 106 empleados, el 39,26%, ocuparon vacantes de nivel operativo, auxiliar y analista; cargos que no pudieron ser cubiertos internamente por la modalidad de concurso, por tratarse de los niveles más bajos de la planta de personal de la institución. Los perfiles de ingreso que se han buscado para estas vinculaciones responden a las funciones y necesidades del Banco, los valores organizacionales, nivel académico y habilidades acordes con el cargo, potencial de desarrollo, características personales y competencias. En los últimos años se

han realizado 100 ingresos bajo la modalidad de contrato a término fijo que obedecen a proyectos específicos o actividades transitorias.

El Banco también apoya la formación de nuevos profesionales a través del programa de estudiantes en práctica, procedentes de entidades educativas acreditadas y cuyos programas académicos están relacionados con las funciones del Banco. En los últimos cinco años ha contado con 246 estudiantes en práctica y 345 aprendices del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

4. Desarrollo y capacitación del personal

El Banco ofrece distintas alternativas de capacitación y desarrollo para sus empleados como los estudios de postgrado y cursos en el exterior, planes de educación continuada, programas de educación formal en pregrado y programas de postgrado en el país.

El objetivo del programa de *estudios de postgrado y cursos en el exterior* es capacitar a destacados profesionales a nivel de especialización, magíster o doctorado, en centros universitarios de reconocido prestigio del exterior, a fin de que la institución cumpla con las funciones que le han sido encomendadas y por ende contribuya al desarrollo integral y armónico del personal del Banco de la República.

Durante el período de 1980 a 2004, el Banco patrocinó 216 estudios de postgrado en el exterior para empleados. Actualmente existe una población flotante de 26 estudiantes. Así mismo, en los últimos años se han otorgado 581 cursos cortos en el exterior para empleados, los que se realizan como medio de actualización en temas específicos relacionados con las funciones del Banco.

El programa de *educación continuada* en años recientes, ha cubierto el 56,35% de la planta de personal. Además de las acciones ya planeadas para el desarrollo de conocimientos técnicos, habilidades y competencias se han propuesto los siguientes proyectos:

- Desarrollar el concepto de “universidad corporativa”, entendido como la construcción de un “pésum” propio para el desarrollo de conocimientos técnicos, competencias y comportamientos ciudadanos, además del aprovechamiento de expertos internos y externos para el diseño y la realización de los programas. El objetivo que se busca con este tipo de programas es aumentar la eficiencia de la inversión en educación continuada en términos de cubrimiento y especialización de los contenidos. La experiencia documentada por otras entidades muestra la conveniencia de hacer alianzas con entidades de educación superior que aportan experiencias en el diseño y administración de los programas.
- Actualizar el conocimiento de las personas que tienen una edad entre 45 y 50 años y expectativa de permanencia en la institución.

- Proyecto de *formación virtual* como un medio adecuado para lograr un buen cubrimiento en temas específicos. Dentro de estos temas hoy funcionan los programas de inglés y *Office*. Los temas indicados para aprovechar este medio deben ser de fácil estandarización y generalmente rutinarios y estables.

En *estudios de postgrado en el país*, durante el período de 1980 a 2004, se otorgaron 473 programas a empleados. En los últimos años, se ha mantenido una población flotante de 34 estudiantes, quienes han cursado programas principalmente en administración, contaduría, ingeniería industrial y de sistemas.

5. Desarrollo de directivos

En los últimos tres años, además de la capacitación formal, se han realizado diferentes programas para el desarrollo de directivos como talleres y consultorías individuales que han cubierto casi la totalidad de la población objetivo, con énfasis en el desarrollo de habilidades de liderazgo.

6. Gestión del desempeño y competencias

En cuanto al proceso de gestión del desempeño, se destaca la participación de los empleados, con el siguiente comportamiento: el 91% en el año 2003 y el 89% en el año 2004.

En el año 2004 se hizo énfasis en la unificación de criterios para administrar el proceso de gestión del desempeño e interpretar las competencias en la totalidad del Banco. Este proceso de evaluación se articula con los programas de capacitación y reconocimientos no monetarios.

El proceso de gestión del desempeño se confirma como una herramienta de gestión que provee un marco de comunicación entre jefes y colaboradores más que como una herramienta de medición que se relaciona directamente con la remuneración de los empleados.

7. Concursos

En el año 2003, se cubrieron 110 vacantes a través de concursos y convocatorias y, en 2004, se cubrieron 105. (Cuadro 12). El número de inscritos en este período supera las 1.075 personas (cerca del 43% de la planta de personal), lo cual indica un buen nivel de aceptación y participación por parte de los empleados del Banco.

Cuadro 12

Número de concursos y convocatorias

	2003	Diciembre de 2004
Bogotá	85	78
Sucursales	45	35
Total	130	113
Inscritos	572	503
Vacantes cubiertas	110	105

Este es un proceso altamente dinámico, sujeto a permanente revisión para consolidar la percepción de su transparencia y verificar la validez de las herramientas empleadas.

8. Compensación

Las encuestas salariales contratadas han permitido verificar que, en pago en efectivo, el Banco remunera en promedio a sus colaboradores a nivel de la mediana del mercado, pero para los cargos ubicados en el nivel de la alta gerencia, la práctica de pago de la institución se encuentra por debajo del mercado en un 33,5%. En compensación total, el Banco remunera para los cargos administrativos y profesionales por encima de la mediana del mercado en un 64,4% y 13%, respectivamente. Para los cargos ubicados en la gerencia media y alta gerencia, la institución compensa por debajo del mercado de referencia, desde un 12% hasta un 38,6% explicado por el menor aumento salarial del Banco para empleados excluidos del campo de aplicación de la Convención Colectiva de Trabajo y por las prácticas de compensación variable que otorga el mercado.

En el modelo salarial utilizado por el Banco, se desmontó el impacto de la antigüedad de los empleados que inicialmente compensaba de mejor forma a aquellos con mayor antigüedad.

IX. Situación financiera

El estado de pérdidas y ganancias del Banco de la República está constituido por los ingresos y gastos de origen monetario (banca central) y los de origen corporativo (actividad administrativa). Los ingresos monetarios se generan por: a) intereses y rendimientos causados por la administración de los activos de reserva internacional, operaciones de liquidez, valoración de títulos de la tesorería (TES) y otros títulos; b) diferencias en cambio derivadas de la reexpresión en pesos de los activos o pasivos en moneda extranjera, y c) emisión de moneda metálica originada en el registro del valor facial de la moneda que entra en circulación. Los egresos monetarios, por su parte, se ocasionan por el registro de: a) intereses y rendimientos por encaje, cuentas de depósito, líneas externas y operaciones de contracción monetaria; b) diferencias en cambio, y c) costo de emisión de especies monetarias que incluye el costo de emisión y distribución de la moneda metálica y de los billetes que entran en circulación.

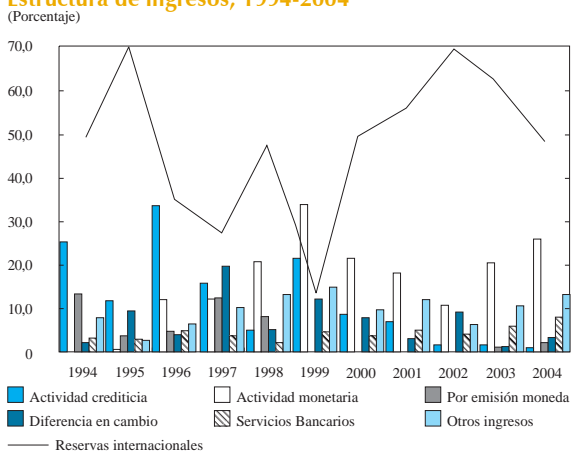
Los ingresos y egresos corporativos se circunscriben a las comisiones derivadas de los servicios bancarios y de los negocios fiduciarios y a los gastos de personal, los gastos generales, impuestos, seguros, contribuciones, depreciaciones, amortizaciones y los gastos culturales.

En cuanto a los gastos de pensionados es importante mencionar que desde 1995 se resolvió que los recursos del pasivo pensional fueran administrados por varias entidades especializadas en fiducia constituyendo un patrimonio autónomo. Este esquema busca que los rendimientos coadyuven a sufragar los gastos relacionados con pensiones, que las provisiones del pasivo pensional se encuentren realmente constituidas y, que cada año, se actualice la provisión de acuerdo con los estimativos del cálculo actuarial, para formar un esquema que busca ser autosuficiente.

La inversión que realiza el Banco está enfocada a la renovación, adecuación y mantenimiento de su infraestructura, bienes muebles y actualización tecnológica en las diferentes dependencias y servicios de la institución.

Gráfico 24

Estructura de ingresos, 1994-2004



Este capítulo explica el comportamiento de la actividad financiera del Banco, en cuanto a los ingresos y egresos a nivel agregado en el período bajo análisis y más en detalle, los derivados de la actividad crediticia y los corporativos; así mismo, la utilidad registrada y transferida al Gobierno nacional y la evolución de la inversión, motivada en la gestión administrativa en la última década. Los ingresos y egresos de la actividad monetaria y cambiaria no se detallan en este informe por ser consecuencia directa de la política monetaria, la cual no es objeto de este análisis.

A. Estado de resultados del Banco

El Gráfico 24 muestra la estructura de los ingresos del Banco de la República y su comportamiento en el período de 1994 a 2004.

Como se puede apreciar durante el período analizado, los ingresos originados en la administración de las reservas internacionales constituyeron el 47% del total de ingresos del Banco, en promedio. Le siguen en orden de importancia los ingresos originados en la actividad monetaria que significan el 16%, los otros ingresos, constituidos por los intereses y rendimientos del portafolio de inversión del pasivo pensional, con el 9% y los generados por la actividad de servicios bancarios, el 4%.

La estructura de los egresos del Banco de la República se presenta en el Gráfico 25, en él se enseña que aquellos gastos susceptibles de afectar su comportamiento como resultado de la gestión administrativa del Banco están incluidos en los “gastos de pensionados” y en los “egresos corporativos”, en cuyo análisis

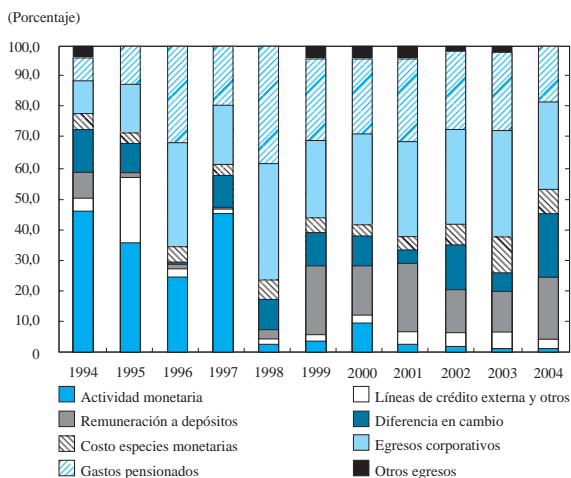
se centrará este documento. En los primeros, tal como se explicó en la introducción, el Banco aprobó un esquema que permite mantener una disponibilidad de recursos y la autosuficiencia para absorber los gastos en pensiones. En los segundos, el Banco adoptó un programa de racionalización del gasto, cuyos resultados se explican más adelante, al igual que los derivados de la actividad crediticia.

B. Ingresos y egresos de la actividad crediticia

Se hace mención expresa de la actividad crediticia, por los cambios importantes registrados en el período de 1994 a 2004 que muestran la reducción de esta actividad en los últimos años.

Gráfico 25

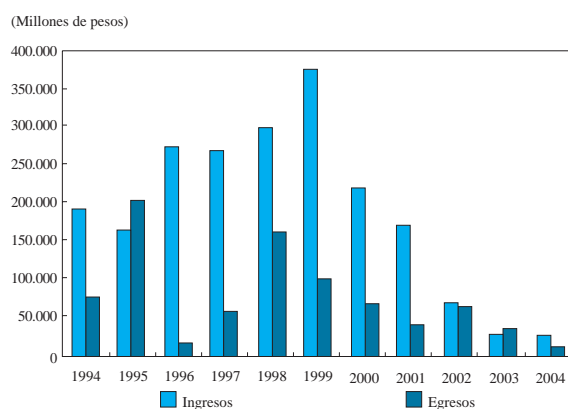
Estructura de egresos



Los ingresos y egresos de la actividad crediticia se originan en los apoyos transitorios de liquidez, la intermediación en la colocación de líneas de crédito y en los servicios fiduciarios, de depósitos, de compensación y de giro que presta el Banco, adicionalmente en las valoraciones de los títulos de tesorería y de los de deuda pública (Gráfico 26).

Durante el período de 1994 a 2004 se destaca la administración y recuperación de las líneas de crédito de fomento otorgadas con anterioridad a la Ley 31 de 1992, que fueron administradas por los fondos Financiero y Agropecuario, manteniendo las mismas condiciones de tasas, amortizaciones y plazos.

Actividad crediticia, ingresos y gastos 1994 - 2004



1. Líneas de redescuento

Los créditos otorgados al país por los organismos internacionales de crédito, administrados por el Banco, estaban dirigidos al fomento de los principales sectores de la economía, agropecuario e industrial, colocados a través del sistema financiero que se constituía en el primer garante ante el Emisor. A diciembre de 1993, el saldo de la cartera en moneda extranjera era de US\$178 m y en moneda nacional de \$169 miles de millones (mm). En esa fecha, la línea más representativa era la del Eximbank, cuyo desembolso fue originado en yenes con un saldo equivalente a US\$76 m. El saldo de la cartera Eximbank, a diciembre 31 de 1993, era de \$57,0 mm y le seguía la línea BIRF-3025 con un saldo de \$37,0 mm.

La mayor parte de los créditos, en moneda nacional, fue autorizada por la anterior Junta Monetaria, cuya destinación era fomentar la agroindustria y los sectores de la economía que requerían créditos blandos para impulsar la productividad.

En el transcurso de la década, los intermediarios financieros efectuaron los pagos programados a la cartera de redescuento y aprovecharon las situaciones de coyuntura registradas en la economía para efectuar prepagos de deuda. Por esta razón, a diciembre de 2003, el saldo de cartera en moneda extranjera se situó en US\$28,5 m y, en moneda nacional en \$4,2 mm. El saldo en moneda extranjera fue prepago por Bancoldex en febrero de 2004 y, en abril de 2004, se terminó la recuperación de los redescuentos otorgados en moneda diferente al peso colombiano.

En cuanto a los egresos, el mayor nivel de gasto de la actividad crediticia, se registró en 1995, por efecto de la desvalorización de los títulos TES recibidos del Gobierno nacional por sustitución de la deuda de la Nación y de la garantía TAN y, en 1998, por el registro de la provisión sobre la cartera que entró en mora, recibida de las entidades en liquidación (principalmente de Granahorrar, Bancos

Andino, Selfin y Pacífico), de acuerdo con las normas establecidas por la Superintendencia Bancaria.

En resumen, a diciembre 31 de 2004, la cartera de redescuento en moneda nacional administrada por el Banco se reduce a un saldo de \$2,8 mm, correspondiente a la línea BID-152 y no existen saldos de cartera en moneda extranjera.

2. Otras líneas de crédito

La Resolución 33 de 1984 autorizaba al Banco de la República a vender a los establecimientos de crédito, por el sistema de venta a plazos, títulos canjeables por certificados de cambio emitidos en dólares de los Estados Unidos con cargo a las reservas internacionales, cuya destinación se circunscribía a la amortización y pago de intereses sobre préstamos externos contratados por particulares.

En este grupo se encontraban Acerías Paz del Río, Inversiones Samper y Fedeadgón. Esta cartera ascendía a \$10.600 m a diciembre de 1993. El recaudo de estos montos se efectuó en moneda nacional, el pago a los acreedores externos se realizó en dólares y la recuperación concluyó en diciembre de 1999.

3. Apoyos transitorios de liquidez

De acuerdo con lo establecido en la nueva carta política, el Banco puede otorgar apoyos transitorios de liquidez a los establecimientos de crédito que no presenten insolvencia al momento de su solicitud, pero que enseñen pérdida transitoria de liquidez.

En los últimos 10 años se identifican dos grandes ciclos de riesgo de liquidez, uno comprendido entre enero de 1998 y mayo de 1999 y otro, de junio de 1999 hasta enero de 2000. En 1998 el Banco aprobó cupos por \$1.663,5 mm, en 1999 por \$1.416,6 mm y en 2000 por \$504 mm, operaciones que representaron ingresos para el Banco por \$62,8 mm, \$59,1 mm y \$15,0 mm, respectivamente.

En el período de 1998 a 2000, como resultado de la crisis financiera en Colombia, se declararon en quiebra algunas de las entidades a las que el Banco les había otorgado cupos de liquidez, como el Banco Selfin, Pacífico CFC, Corfipacífico, Leasing Patrimonio y Corfioccidente, entidades que se liquidaron y de las cuales aún se están recuperando algunos papeles financieros depositados en garantía por el otorgamiento del cupo de apoyo. La recuperación de la cartera se viene realizando mediante una entidad financiera especializada a la cual se le hizo entrega de cartera por valor de \$14,1 m sobre la cual se ha recuperado \$4,7 m a diciembre de 2004.

De acuerdo con la Resolución 25 de 1995 de la JDBR, el Banco le otorgó a Granahorrar un apoyo transitorio de liquidez con el endoso a favor del Banco, de pagarés representativos de la cartera hipotecaria de esa corporación. El 2 de octubre de 1998 el Banco declaró vencido el plazo de la obligación y procedió a contabilizar la propiedad

de 12.934 pagarés, por valor de 30.624.103,28 UPAC, equivalentes a \$411.700 m. Posteriormente, suscribió un contrato de administración de cartera con Granahorrar a través del Departamento de Líneas Externas y Cartera del Banco.

Para dar cumplimiento a lo estipulado en la Ley 546 de 1999 las entidades financieras se vieron obligadas a reliquidar y convertir a UVR todas las obligaciones hipotecarias denominadas en UPAC, vigentes al 31 de diciembre de 1999, la diferencia de esa reliquidación debía aplicarse como un alivio al saldo de la obligación al 1 de enero de 2000. En consecuencia, el 15 de mayo de 2000, el Banco recibió de Granahorrar, como parte de pago de la obligación, títulos TES-Ley 546 por valor de \$42.800 m, emitidos en febrero 28 de 2000 con redención en febrero 28 de 2010. En diciembre de 2002, Granahorrar le compró al Banco de la República el saldo de la cartera.

Los ingresos registrados por el Banco, por concepto del rendimiento de la cartera hipotecaria, durante el tiempo que le perteneció, ascendieron a \$199.900 m.

A diciembre 31 de diciembre de 2004 el Banco firmó el acta final de liquidación del contrato de administración de la cartera de Granahorrar. En consecuencia, en enero de 2005, Granahorrar trasladó al Banco la suma de \$133.5 m producto de la liquidación final de algunos pagarés, pendientes de conciliación, valores que a su vez el Banco de la República reintegra a cada uno de los beneficiarios.

4. Valoración de inversiones

En 1995, la Superintendencia Bancaria expidió la Resolución 200, mediante la cual reglamentó que todos los establecimientos de crédito, bajo su supervisión, debían valorar las inversiones registradas en sus activos.

Para dar cumplimiento a la norma, el Banco procedió a aplicarla sobre los títulos de tesorería -TES expedidos por la Nación por valor de \$491,0 mm, mediante los cuales se sustituyó parte de la deuda de la Nación con el Banco de la República; los vencimientos iniciaron en diciembre de 1996 y finalizaron en diciembre de 2003. Esta norma también se aplicó sobre los TES clase B, recibidos por el Banco en sustitución de la garantía TAN por \$180,0 mm, con vencimientos en septiembre de 1997 y 1999.

Los ingresos registrados por valoración de TES se ocasionaban por la diferencia entre el valor presente, a precios de mercado, y el valor futuro de la inversión. La tasa de valoración considerada era igual al índice resultante del promedio diario de los TES transados en la Bolsa de Colombia, denominado IRTES. Este índice ha variado en el mismo sentido de los demás indicadores de la economía.

En 1995, cuando se aplicó la norma, se registró una desvalorización de la inversión por \$162,9 mm, pero, a partir de 1996, se registraron valoraciones hasta llegar al monto inicial recibido del Gobierno nacional, es decir a \$671,0 mm.

Los títulos TES-UVR entregados por Granahorrar en parte de pago de la obligación por el incumplimiento del apoyo de liquidez y en cumplimiento de la Ley 546 de 1999 (Ley de Vivienda), también forman parte del acervo de inversiones que son objeto de valoración. Para ello se aplica el índice Irtesuvr, también suministrado por la Bolsa de Colombia. Los títulos por \$42.800 m fueron recibidos en mayo de 2001. Se han registrado valoraciones por \$27.251 m y el saldo en libros a diciembre 31 de 2004 es de \$47.202 m. Este proceso concluirá en febrero de 2010.

5. Línea de crédito BIRF 3321

En la última década, el mayor y casi único componente del gasto de la actividad crediticia del Banco de la República, por intermediación de crédito externo, se concentró en la obligación adquirida con el BIRF en enero 22 de 1992, mediante el contrato de préstamo externo 3321-CO, por valor de US\$200 m, destinado a financiar un proyecto de reconversión industrial en el marco del proceso de apertura económica en el que se encontraba el país por ese entonces.

A febrero de 2004, la mayor parte de los recursos (activos) de la línea, US\$77,6 m (97,8%), estaban representados en las disponibilidades provenientes de las recuperaciones de cartera de la Línea BIRF, las cuales se encontraban invertidas en las reservas internacionales. Teniendo en cuenta que estas disponibilidades correspondían a recursos propios de la línea que serían utilizados por el Banco para atender el servicio de la deuda con el BIRF, se consideró conveniente, destinarlas al pago anticipado de la obligación con el organismo internacional, en lugar de mantenerlas en las reservas internacionales.

El prepago de la deuda tenía dos objetivos, dar por terminado el proceso de desmonte progresivo de la actividad crediticia del Banco a favor de particulares y generar beneficios relacionados con la neutralización de los riesgos financieros asociados con la administración de los recursos de esta línea de crédito.

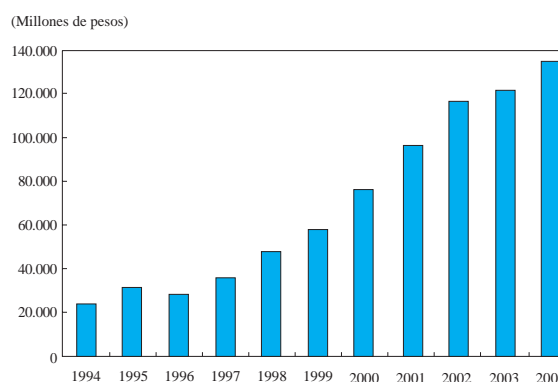
Por lo anterior, en mayo 14 de 2004, la JDBR aprobó adelantar las gestiones pertinentes al prepago total de la línea de crédito BIRF-3321-CO, objetivo que el Banco cumplió en octubre de 2004, mediante la consignación de US\$59,94 m, con lo cual quedó a paz y salvo por este concepto.

C. Ingresos y egresos corporativos

1. Ingresos corporativos

Los ingresos corporativos están constituidos, principalmente, por las comisiones derivadas de los servicios bancarios y los negocios fiduciarios. En los últimos 11 años las comisiones por concepto de servicios bancarios han mostrado una tendencia creciente, a su vez, la contribución de éstas respecto de los ingresos totales del Banco pasó del 3,2% en 1994 al 7,8% en 2004, producto básicamente del

Ingresos por servicios bancarios, 1994-2004



incremento en las comisiones fiduciarias. Estas comisiones se originan por la administración de los títulos emitidos por el Gobierno (TES), la gestión de los títulos del Fondo Petrolero FAEP y de los expedidos por otras entidades como Fogafín y Finagro. Igualmente se destacan las comisiones de los servicios bancarios provenientes de los sistemas de pago, la custodia de títulos en el DCV, la provisión de efectivo al sector financiero y las comisiones sobre las consignaciones en moneda extranjera que realizaban los intermediarios del mercado cambiario y la Dirección del Tesoro Nacional (DTN).

El crecimiento real de los negocios fiduciarios en el período analizado es del 95,8%, derivado del volumen de títulos administrados por el Banco al Gobierno nacional y a otras entidades como Finagro y Fogafín. Los TES²⁴ constituyen, en promedio, el 75,8% del total de los títulos administrados por el Banco.

En los años 2000 y 2003 se redujeron las tarifas cobradas sobre la administración de títulos emitidos por el Gobierno nacional y otras entidades, sin embargo, se aumentó el volumen.

En el año 1998, el Gobierno nacional le delegó al Banco la administración del FAEP, que se constituyó en un ingreso importante para la entidad. En 2004, este ingreso significó el 15,3% del total de los ingresos de los negocios fiduciarios.

Igualmente, se observó un aumento en la comisión por provisión de efectivo por fuera de la tabla establecida por el Banco de la República. Una de las principales causas de su crecimiento proviene de la demanda de billetes por parte del sistema financiero para aprovisionar los cajeros automáticos.

En conclusión, las comisiones por servicios bancarios vienen creciendo en la medida que el Banco ha desarrollado y modernizado el sistema de pagos mediante la puesta en servicio de diversos sistemas electrónicos de información, ya analizados en el capítulo de la actividad bancaria. El resultado se refleja tanto en el crecimiento de las operaciones del sistema de pagos, como en los ingresos recibidos por concepto de comisiones y servicios.

2. Egresos corporativos

Los egresos corporativos del Banco de la República están compuestos por: a) gastos de personal; b) gastos generales; c) impuestos, seguros, contribuciones y afiliaciones; d) otros gastos corporativos, y e) gastos culturales.

Como se observa en el Gráfico 28, los egresos corporativos del Banco enseñan una ejecución dentro de una política de racionalidad y su tendencia es a la baja,

²⁴El saldo de TES administrados por el Banco pasó de \$396.379 m al cierre de 1994 a \$58.187.106 m al cierre de 2004.

con una contracción del 12,8%, en términos reales, en el período de 1994 a 2004, que en valores absolutos equivale a \$35.018 m.

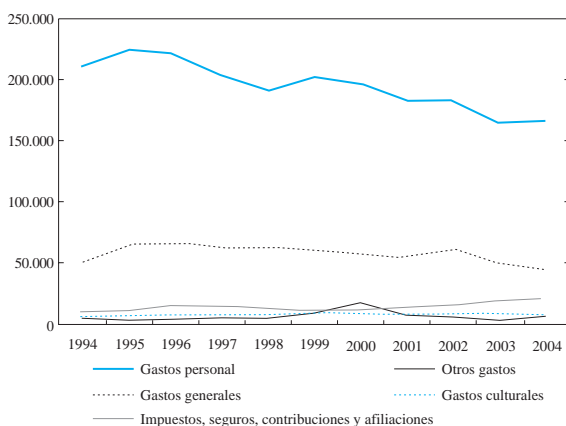
Esta reducción real obedece a una estrategia de cambio estructural en los gastos y al compromiso en el tema de racionalización, a pesar de los incrementos observados en los impuestos, seguros y las contribuciones de orden legal, los otros gastos corporativos y los gastos culturales, estos últimos originados en el fortalecimiento de esta actividad en las sucursales (Cuadro13).

A continuación se analiza el comportamiento de cada una de las variables que componen los egresos corporativos del Banco.

Gráfico 28

Egresos corporativos del Banco de la República

(Millones de pesos constantes de 2004)



a. Gastos de personal

Los gastos de personal están constituidos por salarios, prestaciones sociales y otros gastos como auxilios legales y convencionales, pagos de mera liberalidad, servicios médicos a empleados y familiares, viáticos, capacitación y aportes parafiscales.

Los últimos 12 años 1993 a 2004, muestran una reducción real del 28,61% en los gastos de personal, al pasar de \$232.116 m registrados en 1993 a \$165.707 m en 2004. Los “salarios” representan, en promedio, el 52% del gasto total en personal, seguido por los “otros gastos” con el 37% y el 11% restante, corresponde a las “prestaciones sociales”. Los tres componentes del gasto de personal señalan una tendencia decreciente (Gráfico 29).

Cuadro 13

Egresos corporativos de Banco de la República (Millones de pesos constantes de 2004)

Concepto	Gastos 1994	Participación porcentual	Gastos 2004	Participación porcentual	Variación absoluta	Variación porcentual 2004/1994
a. Gastos de personal	209.444	76,7	165.707	69,6	(43.737)	(20,9)
b. Gastos generales	48.478	17,7	43.623 1/	18,3	(4.855)	(10,0)
c. Impuestos, seguros y contribuciones	8.339	3,1	19.463	8,2	11.124	133,4
d. Otros egresos corporativos 2/	2.004	0,7	3.996	1,7	1.992	99,4
e. Gastos culturales	4.870	1,8	5.329	2,2	459	9,4
Total egresos corporativos	273.136	100,0	238.118	100,0	(35.018)	(12,8)

1/ Incluye \$4 mm destinados al Fonade como apoyo a la red de bibliotecas; al descontarlo, la participación de los gastos generales es del 16,9% y su variación del -18,3%.

2/ Incluye egresos de años anteriores, bienestar social y otros menores. Se excluyen las depreciaciones, provisiones y amortizaciones.

Igualmente, se destaca la evolución de los “otros gastos de personal” que, en los primeros cuatro años, 1993 a 1996, ascendían en promedio a \$87.000 m y en los últimos cinco años se sitúan en \$60.000 m. Durante el primer período, el mayor gasto se originó en el pago y amortización del valor de las indemnizaciones motivadas en el plan de retiro voluntario al que se acogieron 616 empleados entre 1993 y 1994. También es importante mencionar la reducción cercana al 69% en el gasto por prestaciones sociales (cesantías, vacaciones, primas legales y convencionales), primero por la aplicación de la Ley 50 de 1990 que eliminó la retroactividad de las cesantías y segundo por el establecimiento del salario integral, al cual se encuentran acogidos 299 empleados, 12% de la planta.

El Gráfico 30 muestra que la reducción en los gastos de personal está relacionada en forma directa con la disminución en la planta de personal activo, es así como entre diciembre de 1993 e igual mes de 2004 la nómina del Banco, sin incluir las plantas industriales, se redujo en 1.424 empleados, cifra equivalente al 38,3%.

Las mayores reducciones en nómina, cuyo origen se analizó en el capítulo de recurso humano, se presentaron en noviembre de 1993, 1994 y 2002. Esta reducción ha sido posible a través de un plan de retiro voluntario y planes de pensión autorizados.

b. Gastos generales

Los gastos generales se han clasificado en dos grupos: el primero agrupa aquellos rubros que por su naturaleza son susceptibles de afectar su comportamiento como resultado de la gestión administrativa del Banco, y el segundo, constituido por gastos de naturaleza especial, no periódicos, que no son susceptibles de gestión (Gráfico 31).

En el primer grupo, los gastos generales del Banco registraron una reducción del 20%, en términos reales, como resultado de: a) el programa de racionalización del gasto orientado a cambios estructurales como la revisión de procesos, esquemas de operación, costos, proveedores, planes y tarifas; b) la

Gráfico 29

Gastos de personal del Banco de la República

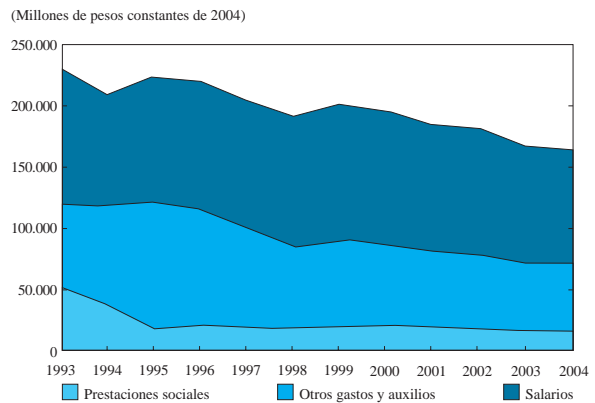
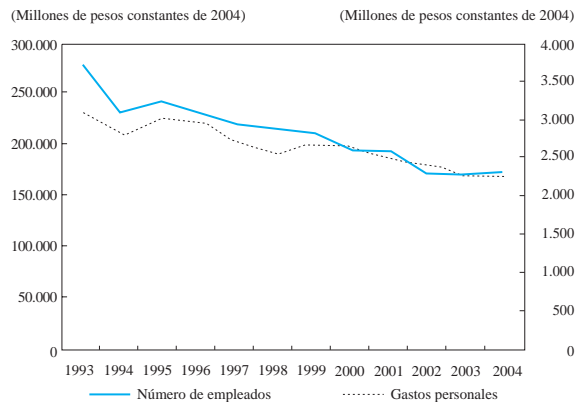


Gráfico 30

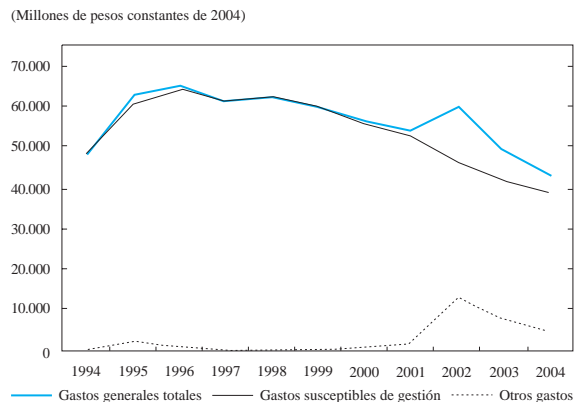
Gastos de personal vs. número de empleados(*)



(*) Excluye personal de plantas industriales.

Gráfico 31

Gastos generales, 1994-2004



reconsideración de necesidades en consumo, y c) el énfasis en el seguimiento a la ejecución y metas de ahorro.

El énfasis de la reducción de este primer grupo se ha dado desde el año 2000 y se refleja con mayor impacto en los gastos más representativos: a) en servicios públicos, donde se ha logrado un crecimiento muy controlado por debajo del IPC correspondiente, principalmente en energía eléctrica, que representa el 13,6% del total de gastos generales, producto de la reducción en el consumo y de las tarifas preferenciales obtenidas en los contratos suscritos con las empresas prestadoras del servicio, y b) el mantenimiento de maquinaria y equipos, el cual representa el 13,5% de los gastos generales y se origina, principalmente, en los contratos de mantenimiento de equipos de cómputo que apoyan los sistemas corporativos. Este gasto se ha reducido en el 68,8%, en el período.

El segundo grupo, incorpora los desembolsos realizados para cubrir los gastos originados en campañas publicitarias, promovidas por el Banco, para dar a conocer la emisión de los nuevos billetes de \$5.000, \$10.000 y \$20.000 y los desembolsos de \$10.000 m en 2002, \$7.000 m en 2003 y \$4.000 m en 2004, con destino al Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (Fonade), como parte del programa de apoyo del Banco de la República al Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas.

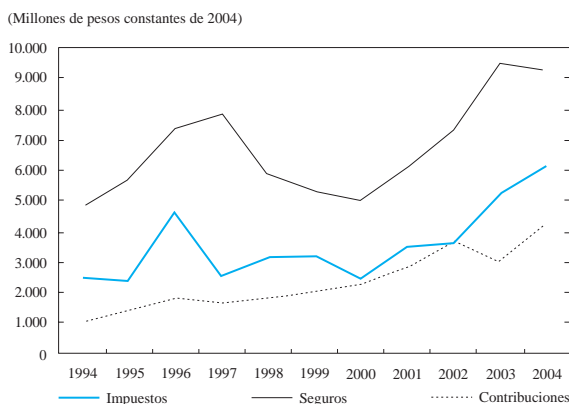
En consecuencia, los gastos generales totales disminuyeron en el 10%, en términos reales, en el período de 1994 a 2004.

c. Impuestos, seguros y contribuciones

La ejecución del concepto de “seguros” representa el 53% del gasto total en este grupo presupuestal y ha crecido el 93%, en términos reales, durante el período comprendido entre 1994 y 2004, ocasionado por el incremento en el valor de la prima de la póliza “global bancaria” derivado del riesgo-país y en la tasa de las pólizas que cubren “todo riesgo” y “daños materiales” de los activos del Banco.

Gráfico 32

Impuestos, seguros y contribuciones, 1994-2004



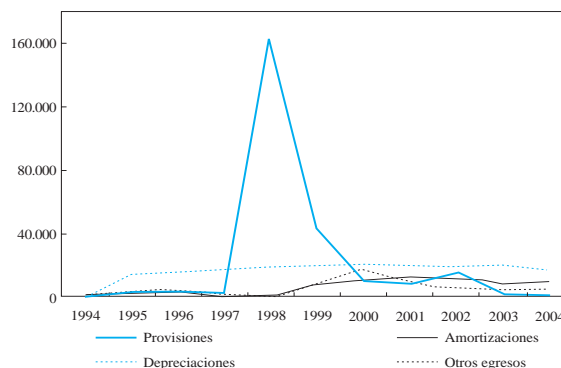
De otra parte, el concepto de impuestos se ha visto afectado por el pago del gravamen a las transacciones financieras, actualmente equivalente al cuatro por mil. En las contribuciones, el mayor valor lo constituye el pago a la Superintendencia Bancaria, cobro que se liquida anualmente de acuerdo con los activos del Banco del año inmediatamente anterior y que ha aumentado en el 581% en el período de 1994 a 2004 (Gráfico 32).

d. Otros gastos corporativos

En este grupo (Gráfico 33), el gasto por concepto de provisiones representa el 46% del total y registra la

Otros gastos corporativos

(Millones de pesos constantes de 2004)



mayor ejecución en los años 1998 y 1999, motivada en la provisión registrada para la protección de la cartera hipotecaria entregada al Banco de la República por Granahorrar en contraprestación de los cupos de liquidez otorgados por el Banco y por la provisión para la protección de cartera de las entidades financieras en liquidación.

La depreciación constituye el 32% de este grupo. Incluye los gastos de acuerdo con las normas establecidas para cada tipo de activo y su comportamiento está relacionado con las inversiones realizadas por el banco en bienes muebles e infraestructura.

Las amortizaciones, por su parte, incluyen el gasto diferido por concepto de aplicaciones corporativas (*software*) que se encuentran en producción, adquisición de nuevas licencias y pagos por mantenimiento y soporte de los aplicativos.

Los “otros egresos”, lo componen los gastos de bienestar social, egresos de años anteriores, entre otros. La ejecución que presenta el año 2000 está motivada en la aplicación de la Ley 546 de 1999 denominada “Ley de vivienda”, mediante la cual el Banco asumió el mayor valor resultante en la reliquidación de los préstamos hipotecarios otorgados a los empleados con anterioridad a esta norma.

3. Comportamiento de las pensiones

El gasto “neto” de las pensiones de jubilación del Banco de la República, está constituido básicamente por los siguientes conceptos:

Gastos

- Pensiones de jubilación.
- Provisión del cálculo actuarial.

Ingresos

- Rendimientos del portafolio de inversión (conformado con recursos del pasivo pensional).
- Intereses sobre préstamos de vivienda.
- Recuperación de pensiones compartidas.

a. Gasto en pensiones de jubilación

La reducción en planta de personal ha sido posible, principalmente, a través de los planes de pensión anticipada que han impactado el gasto en pensiones de jubilación.

²⁵La proyección del cálculo actuarial se ha modificado con base en la Ley 100 de 1993, Decreto 2783 de diciembre de 2001, Ley 797 de enero 29 de 2003, Ley 860 de diciembre 29 de 2003 y la Sentencia C-754/04 de la Corte Constitucional de agosto 10 de 2004.

Este concepto, que se ilustra en el Gráfico 34, involucra las mesadas pensionales, los auxilios médicos y educacionales y los aportes de seguridad de los pensionados. Entre 1994 y 2004 el gasto en pensiones ha tenido un crecimiento real del 88%.

b. Gasto por provisión del cálculo actuarial

El gasto originado por la provisión del pasivo pensional se registra cada año, con base en: a) los estimativos del cálculo actuarial y b) el porcentaje de amortización anual autorizado para las entidades vigiladas por la Superintendencia Bancaria.

Con anterioridad a la Ley 100 de 1993, el pasivo pensional del Banco era administrado directamente por la Caja de Previsión Social del Banco de la República (Capres) junto con la cartera hipotecaria, los auxilios y otros beneficios otorgados a los pensionados y sus familiares. La Ley 100 de 1993 reglamentó el nuevo sistema general de pensiones y, entre otros aspectos, ordenó la liquidación de las cajas de previsión de carácter particular que administraban pensiones, proceso que el Banco cumplió en 1998.

El pasivo pensional ha variado con base en el cálculo actuarial²⁵ presentado anualmente por el actuario asesor y enseña un crecimiento real del 15,8%, en el período comprendido entre 1996 y 2004. Los porcentajes de amortización del cálculo actuarial fueron establecidos inicialmente por la Superintendencia Bancaria, mediante la Circular 063 de 1990, en la cual fijó como fecha límite diciembre de 2000 para aprovisionar el 100% del pasivo pensional a cargo de las entidades bajo su supervisión y vigilancia. El Banco de la República cumplió con esta obligación en diciembre de 1998, con recursos provenientes de la liquidación definitiva de la Caja de Previsión (Capres).

Posteriormente, el Decreto 1517 de agosto 4 de 1998, estableció una nueva tabla de amortización del valor del cálculo actuarial y fijó como fecha límite el año 2010, para proveer el 100% del pasivo a cargo. Con base en este decreto el porcentaje de amortización del valor del cálculo actuarial para 2003 fue de 87,13%, para 2004 88,97% y para 2005 será el 90,80% (Gráfico 35).

Gráfico 34

Gastos de pensionados

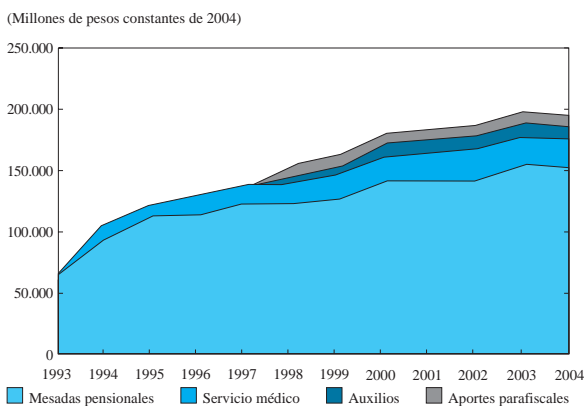
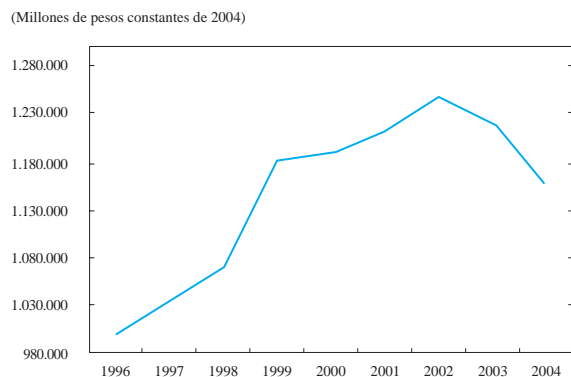


Gráfico 35

Evolución pasivo pensional



El gasto por concepto de provisión varía, según el valor del cálculo actuarial y las tasas de amortización vigentes para cada año (Gráfico 36).

c. Rendimientos del pasivo pensional

Con el propósito de que las provisiones del pasivo pensional se encuentren realmente constituidas, que cada año se actualice la provisión de acuerdo con los estimativos del cálculo actuarial y que los rendimientos coadyuven a sufragar los gastos relacionados con pensiones, se resolvió que los recursos del pasivo pensional fueran administrados por varias entidades especializadas en fiducia constituyendo un patrimonio autónomo.

El valor en libros del portafolio constituido con recursos del pasivo pensional es de \$1,15 b, a diciembre de 2004, cifra a la que se llegó principalmente por: 1) La valoración diaria que se debe efectuar en todas las inversiones representadas en títulos valores, y 2) La provisión anual del cálculo actuarial presentado por el actuario asesor del Banco (Gráfico 37).

En el período comprendido entre 1997 y 2004 el ingreso proveniente de los rendimientos del portafolio de inversión y de los intereses generados por los préstamos de vivienda otorgados a empleados, en promedio, han cubierto la totalidad de los gastos de pensionados. La rentabilidad real promedio en el período se ubica en el 7,7%.

d. Ingresos por recuperación de pensiones compartidas con el ISS

En 1995, el Banco de la República inició un proceso de depuración y cobro de pensiones de jubilación compartidas con el ISS, que le ha significado ingresos crecientes por este concepto. Estos ingresos se registran en el estado de pérdidas y ganancias del Banco, como un menor valor del gasto de las pensiones de jubilación pagadas por el Banco de la República.

En 1995, los ingresos por este concepto ascendían a \$3.922 m al año, en tanto que en 2004, los ingresos

Gráfico 36

Gasto provisión cálculo actuarial

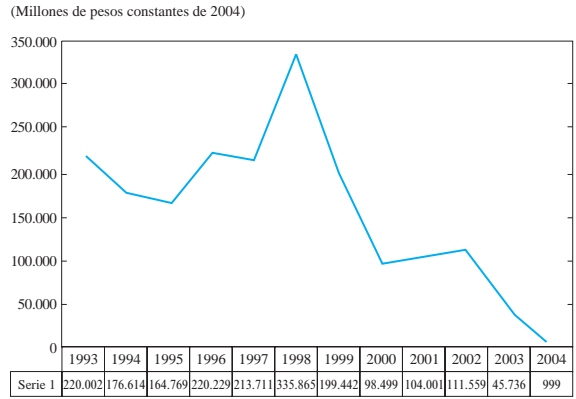


Gráfico 37

Ingresos por rendimientos en pasivo pensional

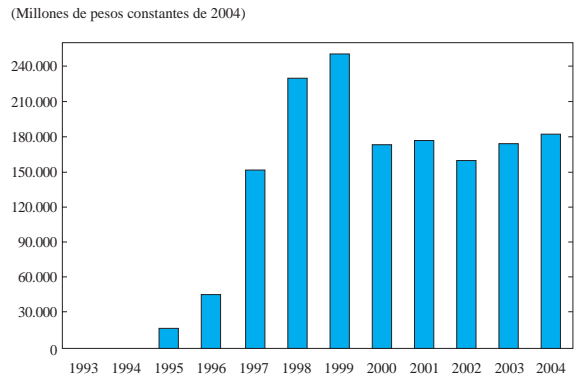


Gráfico 38

Recuperación pensiones compartidas con ISS

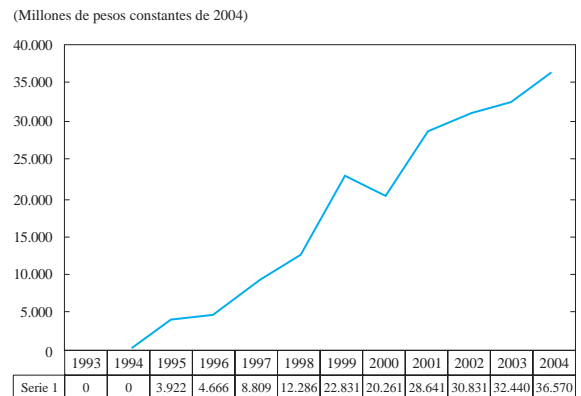
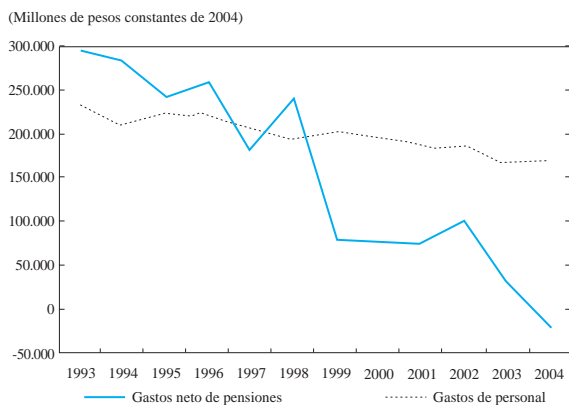


Gráfico 39

Gastos de personal - gastos neto pensiones de jubilación



se situaron en \$36.570 m y para el año 2005 se tienen previstos ingresos por \$36.739 m.

El Gráfico 39 enseña el comportamiento de los gastos de personal y el gasto “neto” en pensiones, en pesos constantes de 2004. Ambos presentan tendencia decreciente.

En resumen, el sostenimiento del gasto en pensiones es viable teniendo en cuenta los rendimientos del portafolio de inversión, constituido con el pasivo pensional y la recuperación de pensiones compartidas con el Instituto de Seguro Social. De esta manera, el gasto “neto” de pensiones de jubilación, como se muestra gráficamente, mantendrá un comportamiento decreciente, a pesar del incremento en el número y gasto de pensionados.

D. Las utilidades del Emisor

De conformidad con lo previsto en el estatuto orgánico del Banco de la República, Ley 31 de 1992, sus utilidades, una vez apropiadas las reservas, pertenecen a la Nación. Las pérdidas del ejercicio se cubren con el presupuesto general de la Nación, siempre y cuando no alcancen a cubrirse con el valor de la reserva de estabilidad monetaria y cambiaria. Las utilidades del Banco de la República no podrán distribuirse o trasladarse a la Nación si no se han enjugado totalmente las pérdidas de ejercicios anteriores.

Anualmente, se proyecta el resultado neto de la operación del Banco de la República, el cual se incorpora en la ley anual del presupuesto. Para este efecto, las utilidades proyectadas por el Banco se incorporan al presupuesto de rentas. Así mismo, se hacen las apropiaciones necesarias en caso que se prevea déficit en el Banco y hasta la concurrencia del mismo y de las pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores. El pago de utilidades o de pérdidas, según corresponda, se hace en efectivo dentro del primer trimestre de cada año.

El Banco de la República debe constituir cuatro tipos de reservas sobre el resultado del ejercicio, según la siguiente definición.

- Reserva de estabilidad monetaria y cambiaria.* Tiene por objeto absorber eventuales pérdidas del Banco, antes de recurrir a las apropiaciones pertinentes establecidas en el presupuesto general de la Nación.
- Reserva de resultados cambiarios.* A partir del 1 de enero de 1994, las diferencias de valor en las operaciones diarias de compra y venta de divisas en el mercado cambiario respecto del precio de mercado de cada día, constituyen ingreso o egreso del Banco según el caso, pero ingresan al final de cada período a la reserva de resultados cambiarios, cuando fueren

positivas. Esta reserva podrá destinarse a enjugar pérdidas que registre el Banco en sus operaciones diarias de compra y venta de divisas.

- c) *Reserva para fluctuaciones de monedas:* Está constituida por la parte de las utilidades de cada ejercicio que correspondan al mayor valor neto de los activos y pasivos en moneda extranjera del Banco originado en las variaciones cambiarias ocurridas entre el dólar de los Estados Unidos y las demás monedas en que estén denominados, siempre que se hayan producido utilidades en el respectivo ejercicio.
- d) *Reserva para protección de activos:* Está constituida por la parte de las utilidades de cada ejercicio que determine la Junta Directiva con el objeto de precaver riesgos eventuales y contingentes de pérdida de activos, determinables de manera específica y que, de acuerdo con las normas contables, no deban ser provisionados.

Según lo previsto en la ley estatutaria del Banco, en el período comprendido entre 1994 y 2004, el emisor utilizó parte de la reserva constituida para estabilización monetaria y cambiaria en 1997, empleó la reserva para fluctuación de monedas en el año 1999, reservas para protección de activos en 2000, 2001, 2002, 2003 y 2004 y la reserva de resultados cambiarios en 2003.

E. La inversión en el Banco

El plan de inversión del Banco de la República ha estado orientado al mejoramiento de la infraestructura de los inmuebles para su funcionamiento, la obtención de bienes para la actividad cultural, así como la adquisición de la tecnología, maquinaria, muebles y equipos necesarios para poner en marcha proyectos informáticos, industriales y de seguridad, con la finalidad de incrementar la

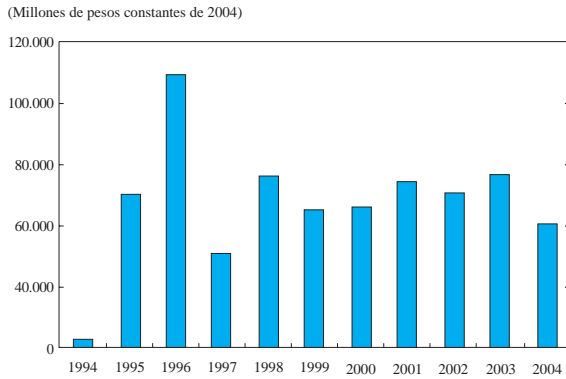
Cuadro 14

Utilidades del Banco de la Republica (Millones de pesos)

Concepto	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Resultado del ejercicio	(54.437)	294.248	138.142	63.918	1.496.451	507.794	1.435.915	1.223.841	2.071.274	1.447.355	827.847
Valoración neta de las reservas (1)											
Reserva para fluctuación de monedas		95.057			221.035	-215.801			588.096	730.306	349.353
Reserva de estabilización monetaria y cambiaria			32.381	(32.381)							
Reserva de resultados cambiarios		5.619	3.264	10.496	24.582	18.333				(62.294)	6.577
Reserva para protección de activos						183.303	(24.726)	(9.561)	(6.530)	(37.122)	(12.291)
Superávit activos culturales		4.235	2.497	2.595	6.432	5.646	7.856	7.462	8.291	13.648	30.166
Utilidad transferida o pérdida a cargo	(54.437)	189.337	100.000	83.208	1.244.402	516.313	1.452.785	1.225.940	1.481.417	802.817	454.041

Gráfico 40

Inversión, 1994-2004



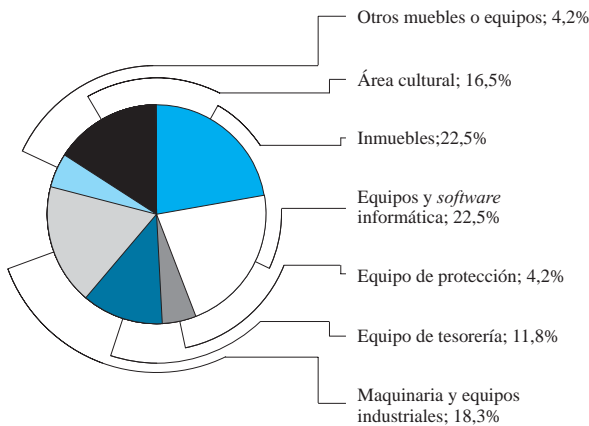
productividad en los diferentes procesos, la competitividad en los servicios y la eficiencia administrativa.

El Gráfico 40 muestra el comportamiento de la inversión, en precios constantes de 2004, en el que se observa un crecimiento real del 174% en el período de 1994 a 2004, al comparar el monto de \$21.914 m invertidos en 1994 frente a \$60.055 m presupuestados para 2004.

En el período analizado se presentan fluctuaciones importantes en los años 1995, 1996 y 1998, motivadas en el proceso de actualización tecnológica de equipos para las tesorerías y la modernización de equipos y *software* informático. A partir de 1999 iniciaron los desembolsos para el proyecto de la Central de Efectivo.

Gráfico 41

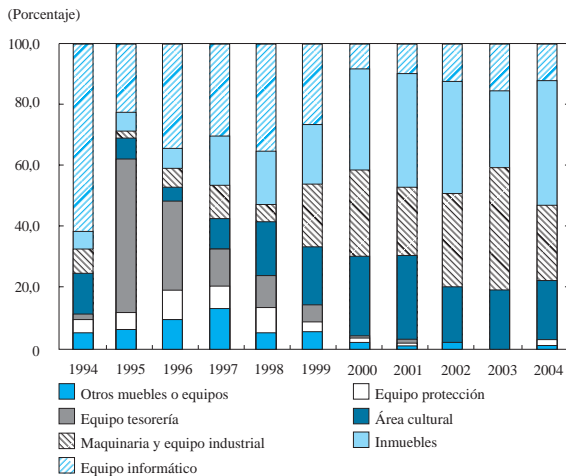
Estructura de la inversión, 1994-2004



La inversión total, en los 11 años analizados, asciende a \$738.098 m de pesos, de los cuales el 61% se ha destinado a la inversión en bienes muebles, como equipos y *software* informático, equipos para las tesorerías, equipos de protección y seguridad y equipos para el área industrial. El 22,5% de la inversión estuvo orientada a la remodelación de edificios por adecuación de sucursales y a la construcción de la Central de Efectivo (en los últimos años) y el 16,5% a la actividad cultural (Gráfico 41).

Gráfico 42

Comportamiento de la inversión



El Gráfico 42 detalla la estructura de la inversión en el período de 1994 a 2004, en el que se destaca la adquisición de equipos y *software* para la modernización informática que ascendió a \$166.221 m y representó el 22,5% de la inversión total. En el período de 1994 a 1999 los recursos se destinaron a la modernización tecnológica en equipos, plataformas computacionales y puesta en marcha de nuevos sistemas de información corporativos. En los últimos cinco años, la inversión se ha orientado al mejoramiento, renovación y estandarización de equipos de computación personal, actualización de *software*, robustecimiento de las herramientas y cultura en seguridad informática, soporte en planes de contingencia y continuidad de los servicios del Banco.

La infraestructura constituyó el 22,5% de la inversión en la década, con \$165.715 m, registrada principalmente en los últimos cinco años, orientada a la adecuación y renovación de inmuebles para ajustarlos a los nuevos

servicios o necesidades de la institución, tales como el área cultural en las sucursales donde se cerraron las áreas de tesorería, la remodelación de la sucursal en Cartagena, la adquisición y adecuación de la Casa Bolívar en esa ciudad, la adecuación del centro de cómputo y del área del servicio médico y los recursos destinados a las fases de estudio técnico, proyecto arquitectónico, diseño, estructura y acabados de la Central de Efectivo.

La inversión en maquinaria y equipos que ascendió a \$135.375 m, 18,3% del total, se destinó a la adquisición de plantas eléctricas, equipos de aire acondicionado, equipo médico, equipos técnicos para el área industrial (Fábrica de Moneda y Técnico Industrial) y equipos para el funcionamiento de diferentes áreas y sucursales del Banco. A partir de 1999, se orientó a la adquisición, importación y nacionalización de los equipos requeridos para la nueva línea de producción de la Imprenta de Billetes y otros equipos para la operación de la Central de Efectivo. En 2005 se tiene prevista la contratación, desarrollo y entrega del sistema de movimiento de valores que manejará la bóveda principal de la Tesorería en el complejo.

La inversión en tesorería por \$87.031 m, 11,8%, se originó en la adquisición de equipos para los procesos de clasificación, recuento de billetes y equipos para destrucción de los billetes deteriorados, estos últimos para reducir los riesgos inherentes al traslado de numerario deteriorado entre sucursales.

En materia de seguridad se invirtieron recursos por \$30.861 m, que corresponden al 4,2% de la inversión total, destinados al desarrollo e implantación del sistema integral de seguridad del Banco, la creación de la central de alarmas nacional, la modernización de la red satelital entre Bogotá y sucursales, la adecuación de las bóvedas en las sucursales y creación de sistemas autónomos de seguridad, el sistema perimetral de seguridad en la Fábrica de Moneda y la reposición de vehículos blindados para utilización en el transporte de valores, entre otros.

En el período en análisis, la inversión para adquisición de muebles, equipo de oficina y vehículos llegó a la suma de \$31.199 m, orientada a la compra de vehículos y muebles para reposición, instalación de oficinas abiertas y mejoramiento de las condiciones de trabajo de los empleados, teniendo en cuenta las normas y recomendaciones en materia de salud ocupacional.

La actividad cultural tuvo una dedicación de recursos por \$121.696 m de los cuales \$53.873 se invirtieron en bienes de arte y cultura como la colección permanente de obras de arte, la colección bibliográfica, piezas precolombinas para el Museo del Oro material audiovisual para la sala de conciertos de la Biblioteca Luis Ángel Arango. La inversión en inmuebles totalizó la suma de \$53.210 m, donde se destacan la ampliación del Museo del Oro y la Manzana Cultural.