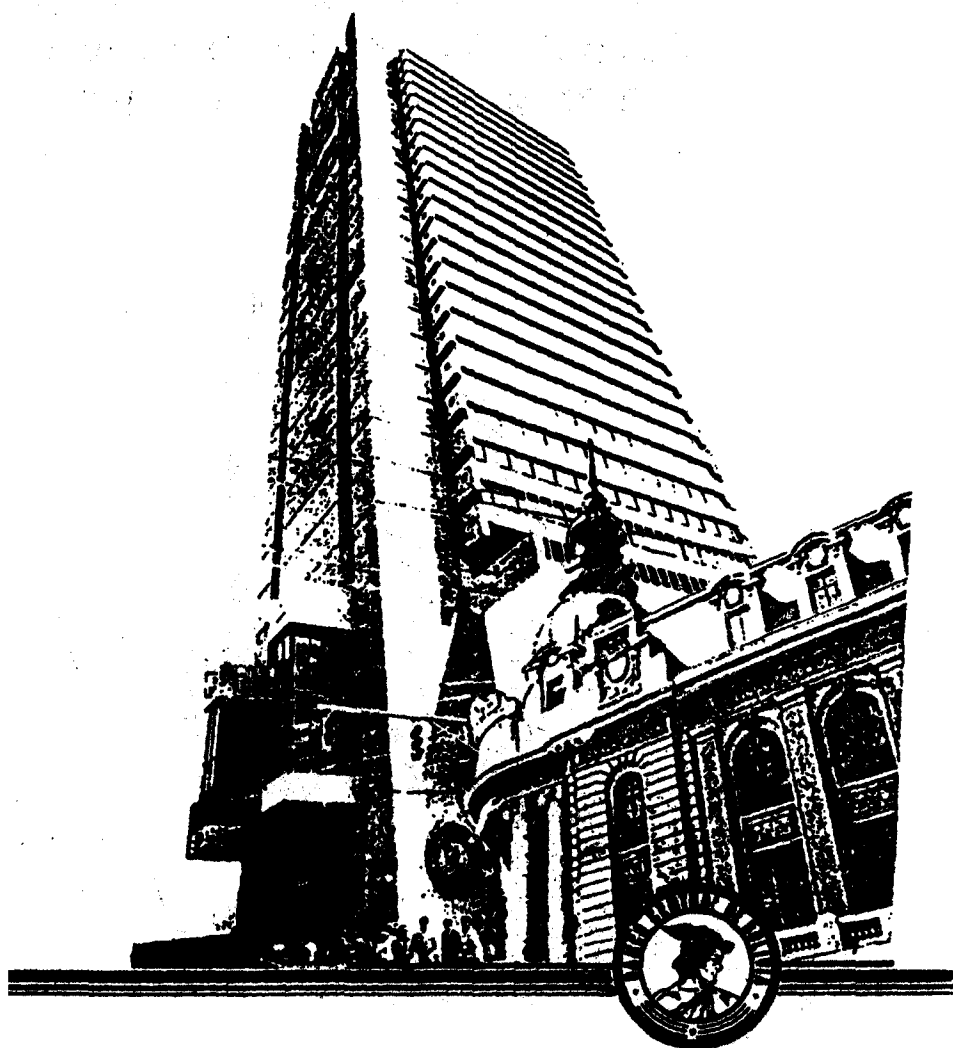


MEMORIA

SEMINARIO INSTITUCIONAL DEL BANCO CENTRAL DE BOLIVIA Del 16 al 17 de Julio de 1986



LA PAZ

1986



BOLIVIA

P R E S E N T A C I O N

La Federación de Sindicatos del Banco Central de Bolivia, tiene el agrado de presentar la Memoria del Seminario Institucional del Banco Central de Bolivia, que representa un serio intento por parte de los trabajadores de la Institución de analizar las funciones y atribuciones de un Banco Central en un país capitalista, dependiente y atrasado como el nuestro.

En el marco de una política económica abiertamente privatista y neo-liberal. El Banco Central de Bolivia ejerce una serie de funciones que no conciben con el anterior punto de vista. Sin embargo los trabajadores del B.C.B. en aras del interés patriótico que los inspira y con un gran espíritu de autocrítica plantean ajustes y mejoras; contando además con el nivel técnico adecuado, como para plantear opciones y replantear alternativas de solución que teniendo contenido e inspiración foránea, no responden a la realidad nacional.

La FESBAC expresa su reconocimiento a los participantes de este evento tanto; a los disertantes como a los asistentes quienes en un esfuerzo mancomunado hicieron posible esta realización.

Los planteamientos desarrollados en este Seminario Institucional pretenden abrir un Debate amplio y necesariamente participativo, tanto en el seno de los trabajadores así como con los niveles de decisión y discusión que puedan constituirse.

De esta manera, seguros que la reestructuración del B.C.B. es una medida que tendrá repercusiones de índole social, político y económico, los trabajadores de la Institución debemos dotarnos de instrumentos que permitan defender al Banco y a los logros laborales. Pensamos que este Documento es una herramienta más de defensa institucional.

La Paz, Octubre de 1986

COMISION DE PRENSA
FEDERACION DE SINDICATOS DEL
BANCO CENTRAL DE BOLIVIA

INTRODUCCION

Esta será una breve exposición de carácter general. Una ampliación del tema con un desarrollo específico de cada función y su futuro en el Banco Central de Bolivia será realizado con mayor propiedad y extensión, a nivel de la Comisión de Análisis Institucional.

Ahora, me limitaré a referirme a algunos aspectos centrales que nos preocupan. Para ello, efectuaré un breve análisis comparativo entre un Banco Central en un país desarrollado y otro en un país como el nuestro, en vías de desarrollo. Para luego concluir con algunos aspectos puntuales sobre el caso particular del Banco Central de Bolivia. La intención principal es motivar el debate e introducir elementos de discusión.

Los Bancos Centrales en general son organizaciones que cumplen con dos criterios básicos:

- a) Asumen las funciones que normalmente son atribuidas a este tipo de Instituciones.
- b) Deciden con un grado de relativa autonomía los medios, sino los objetivos, de sus operaciones.

CENTRALIZACION DE FUNCIONES

Los beneficios de congregar todas las funciones mencionadas en una sola entidad, son fácilmente explicables. Primero, hay economías de escala en la atención de estas funciones por una sola entidad que puede desarrollar ampliamente su experiencia y conocimiento financiero y segundo, las estrechas relaciones entre estas funciones hacen que lo más conveniente sea concentrarlas en una sola unidad, con una amplia gama de atribuciones de investigación comunicación y ejecución, y que sea además, el principal responsable por el funcionamiento del Sistema Financiero.

INDEPENDENCIA.-

Las razones de la independencia de la Banca Central, también son de tipo práctico. Es obvio que el Banco Central para responder rápida y efectivamente a los requerimientos del sistema, debe tener, al menos independencia de decisión en sus operaciones diarias. Esto no significa que el Banco Central se convierta en una sección más del Ministerio del Ramo; por el contrario, parecería que cierta independencia del Ministerio de Finanzas es aconseja -

ble porque significa un Balance y comprobación en el análisis y formulación de la política económica.

Un problema que genera mayor controversia aún, es si la banca central debe en última instancia someterse a las decisiones del ejecutivo. Un punto de vista sostiene que la política monetaria, como un importante nivel de poder, debe ajustarse a las decisiones del gobierno central que ha sido elegido democráticamente o que en casos extraordinarios se encuentra ejerciendo de-facto el poder. Una opinión contraria, asevera que la política monetaria al igual que la administración de la justicia debe ser capaz de resistir las presiones de tipo político tanto internas como externas.

En la práctica el grado de independencia de los diversos bancos centrales; varía considerablemente. Desde una independencia total garantizada por la constitución en el caso del Federal Reserve Bank y del Deutsche Bundesbank, en un nivel intermedio, el Banco de Inglaterra que se caracteriza por su discrecionalidad en las operaciones de política monetaria pero no en la selección de objetivos y concluyendo por la estrecha supervisión y seguimiento del Banco de Francia.

Esto en el caso de Bancos Centrales en países desarrollados donde la economía es muy compleja, existe un sistema financiero sofisticado y una población altamente educada. La situación es distinta en un país en vías de desarrollo cuya economía está dominada por exportaciones limitadas y sin ningún control de sus términos de intercambio. A esto se suma, un sistema financiero simple dedicado principalmente a financiar el comercio y la industria de exportación, además de una red de crédito y actividad informal que asiste a gran parte del área rural y suburbana.

INDEPENDENCIA-POLITICA MONETARIA.-

En los países industrializados, la justificación de una política monetaria activa está ligada al lento ajuste de la producción y los factores de mercado; aquí los niveles de demanda local juegan un rol clave en la determinación de los niveles de producción y empleo.

Sin embargo si se considera una economía pequeña y abierta que exporta una importante porción de su producto a precios sobre los que no se tiene ingerencia como tampoco influye en los precios de sus importaciones; en estas condiciones, la producción y el ingreso real están principalmente influidos por los costos de la ofer-

ta local y por las condiciones de la demanda mundial antes que de la demanda local.

En esta situación una inyección monetaria tendente a expandir la demanda interna puede elevar precios y la producción de bienes y servicios no transables; pero por su efecto multiplicador se ve limitado por el tamaño reducido de este sector en la economía. Inevitablemente, aquel cambio de política resultaría en déficits en la Balanza de Pagos y pérdidas en las Reservas o la activación de un proceso inflacionario según el caso. En general, mientras más abierta es la economía, más difícil es influir a través de la política monetaria activa.

Por ello, es que los gobiernos en países del tercer mundo no se limitan solamente a la aplicación de instrumentos de política monetaria sino que acompañan a estos con acciones en el campo institucional y otras áreas que aseguren el logro de sus objetivos.

ESTRUCTURA FINANCIERA

Los Banco Centrales en un sistema financiero más desarrollado están en condiciones de ejercer un estricto control sobre las tasas de interés o sobre la disponibilidad de crédito a través del manejo de la tasa de redescuento, mediante operaciones de mercado de capital. Contrariamente, los instrumentos a los cuales la autoridad monetaria puede acceder en una economía pequeña son significativamente más restringidos en razón al escaso desarrollo de su estructura financiera.

La política monetaria en los países en vías de desarrollo es normalmente conducido por medios más directos. En general el Banco Central está facultado para regular los depósitos y las tasas de interés cobradas por los bancos comerciales y para emitir normas para la concesión de créditos y límites a los mismos. El Banco Central influye en la liquidez del sistema mediante la fijación de tasas de encaje y el control de su financiamiento a bancos y al gobierno. Así, está capacitado para influir sobre las condiciones del mercado en el largo plazo y en el mediano, sin embargo estos instrumentos son menos efectivos en el corto plazo por efecto de los "rezagos" de las medidas impuestas y porque la coherción y persuasión moral -en lugar de los incentivos de precios- no pueden ser utilizados muy frecuentemente.

RESTRICCIONES SOCIALES Y POLITICAS

La disponibilidad de los recursos humanos y tecnológicos es sin duda una de las restricciones más importantes, que experimentan los bancos centrales en nuestros países. Este factor limita severamente

ramente las posibilidades efectivas de acción especialmente cuando se requiere un alto grado de especialización y oportunidad en el asesoramiento en cuanto a política económica. En el caso del Banco Central de nuestro país, la situación es más aguda aún en razón al carácter anacrónico de la carrera bancaria, el bajo porcentaje de personal profesionalizado y los problemas de administración de recursos humanos cuya raíz se la encuentra en la década de los años 60 y 70. Esta materia reclama en este Seminario un amplio análisis y el planteamiento de soluciones claras y precisas.

Otro factor de similar importancia pero que genera mayor controversia, es el que se refiere a como asegurar que el Banco Central cumpla apropiadamente con su papel en la selección de políticas. Es muy difícil garantizar la independencia de un Banco Central, especialmente en países en desarrollo. En la mayoría de los casos la legislación vigente otorga cierto grado de autonomía aunque de hecho ésta no se cumple totalmente por lo que el Instituto Emisor responde básicamente a la orientación provista por el gobierno central. Es decir que en la realidad el Banco Central de un país en desarrollo es susceptible a una fuerte y constante influencia de carácter político. Simplemente mediante el uso de su poder de nombramiento o nominación, el gobierno central puede controlar la conducta del Instituto Emisor.

Para ello es imprescindible que como trabajadores de este tipo de Institución nos ubiquemos correctamente e identifiquemos con precisión las limitaciones y posibilidades reales de acción, en todo caso estas últimas estarán en directa relación a la capacidad técnica y de representación que nuestros funcionarios y ejecutivos desarrollen. Vale decir, que el espacio de autonomía (o independencia) que un banco central pueda tener, está en función a su organización interna, a la eficiente administración de sus recursos humanos y financieros y al grado de acceso y/o influencia en los niveles de decisión y en este aspecto, interviene la personalidad, el carácter, el contacto político, de las principales autoridades del Banco.

En las exposiciones del día de ayer se comprobó que el Banco Central de Bolivia le competen todas las funciones normalmente reservadas a la banca central, tales como el privilegio exclusivo de emitir moneda, controlar el circulante, regular el crédito, regular el valor externo de la moneda y el equilibrio de la Balanza de Pagos; manejar las Reservas Internacionales, cuidar-

la liquidez y solvencia del sistema financiero y hacer cumplir - las leyes pertinentes al mismo y por último asesorar y actuar como agente financiero del gobierno central y del resto del sector público y ser depositario de todas las acciones y aportes de capital del Estado.

Si comparamos los instrumentos jurídicos que norman la vida orgánica de varios Bancos Centrales, comprobaremos que su objetivo y sus funciones no difieren sustancialmente, incluso en algunos casos, tienen la misma redacción.

La diferencia radica en 3 puntos:

- 1) El cumplimiento de la norma y la relación entre autoridad monetaria y el gobierno.
- 2) La cobertura o alcance del Banco Central y los instrumentos y medios que cada Banco Central dispone para cumplir sus funciones y lograr sus objetivos.
- 3) El grado de efectividad con que el Banco Central cumple las tareas asignadas a su cargo.

Es decir, que no hay discusión en cuanto a objetivos y funciones - sino que debemos analizar y resolver sobre los 3 puntos señalados.

Para concluir, debemos hacernos las siguientes preguntas:

Por qué la urgencia de esta reunión?

Por qué la reestructuración?

Desde mi punto de vista existen tres razones a considerar:

La Primera:

Es de carácter político; es decir que consistentemente con la Nueva Política Económica reflejada en el D.S. 21060, D.S. 21137, Ley Tributaria y otros instrumentos; ha llegado el turno del Sistema Financiero y en la medida de sus posibilidades diseñarán un modelo que responda a sus necesidades como proyecto político que naturalmente quiere perpetuarse y expandirse.

La Segunda:

Es de carácter Político-Sindical y la llamo la paradoja de la "sobre-exposición". En el pasado cercano, el Banco Central tuvo una alta exposición pública, principalmente debido a hechos sindicales (la intervención de la Contraloría, la campaña de desprestigio, rebaja salarial y otras acciones punitivas no son elementos centrales sino solamente reacciones en contra de las decisiones sindicales de hecho, en ese momento).

Esta sobre-exposición convenció a ciertos niveles políticos que era imprescindible arremeter contra la organización de los trabajadores del Banco Central aún cuando al hacerlo afectarían severamente la estructura orgánica del Instituto Emisor. Esta furia era exacerbada a fines del pasado año y se ha atenuado en cierta manera, sin embargo este factor político-sindical continuará siendo una preocupación del Supremo Gobierno.

La Tercera:

Nuestra eficiencia en el cumplimiento de nuestras funciones. De nada vale en este momento recordar que fuimos nosotros los trabajadores, los primeros en plantear la necesidad de una reorganización administrativa y la modernización de los sistemas de operación en el Banco y de nada vale, porque nada hicimos que no sea desgañitarnos en reuniones, Congresos, para que nunca se tomara en serio sus recomendaciones porque no había la VOLUNTAD de asumir un cambio y de esto son responsables, tanto direcciones sindicales como ejecutivos.

Ahora, nos reunimos urgentemente para ver que podemos salvar.

Creo que no es tarde pero si debemos aceptar que nuestro espacio de maniobra es bastante restringido y necesitaremos mucha imaginación y sapiencia para llevar adelante nuestros planteamientos. Este es el Desafío planteado en este Seminario.

ESTRUCTURA Y ORGANIZACION INTERNA DEL BANCO CENTRAL
DE BOLIVIA

INTRODUCCION

Así como en el mundo han tenido que pasar por diferentes procesos económicos para definir una banca central en general, en nuestro país a partir del año 1969, han tenido que acontecer un conjunto de fenómenos económicos, sociales y políticos para establecer un modelo propio de banca central, acorde a las características de nuestro país. De esta manera el conjunto de funciones asignadas al Banco Central de Bolivia en el período 70 - 85 ha sido un proceso objetivo que ha permitido formar y crear un modelo particular para nuestra economía.

Este proceso de acumulación de funciones tiene plena concordancia con los objetivos y funciones del Banco Central, definidos en su Ley Orgánica.

La necesidad de este nuevo modelo de Banca Central fundamentalmente estaría dado por: El condicionamiento e interrelación exigido por los organismos internacionales, así como por las características propias de nuestra economía dependiente y en un determinado grado de desarrollo.

PERFIL DE DIAGNOSTICO ESTRUCTURAL

En el período que analizamos el Banco Central ha sufrido una diversidad de cambios estructurales organizacionales, de manera no planificada debido a la carencia de una definición de modelo económico preciso; así como de una definición estratégica y operativa propia de la Institución.

Entre los factores que incidieron en este cambio estructural podemos citar los siguientes:

a) La inestabilidad política ha conllevado una diversidad de políticas económicas, en muchos casos contrapuestas en un mismo gobierno que han tenido que ser implementadas necesariamente por el Banco Central, ante la constatación de la ineficiencia de otros organismos del Estado; y en reconocimiento a la calidad de Institución que cumple con los requisitos y condiciones técnicas para la implementación de los mismos.

Dada la característica circunstancial de éstos requerimientos ha exigido al Banco una adaptación dinámica a los mismos, acrecentando de esta manera su estructura.

b) En el marco de los fenómenos políticos ya expuestos, los orga-

nismos internacionales con el propósito de preservar los recursos que asignan exigen a nuestro país la administración seria de una Institución permanente y estable, asumiendo el Banco Central de Bolivia, como principal ente del Gobierno estos requerimientos y como copartícipe y miembro de organismos internacionales.

c) Debido al alto flujo de recursos financieros y bienes de capital provenientes del exterior se produce un desarrollo de la actividad económica en sus distintas facetas: crediticia, financiera, bancaria, de comercio exterior, etc.

Este fenómeno a su vez ha exigido un crecimiento estructural basado en una mayor especialización y división del trabajo en unidades operables.

d) Las fallas de planificación de carrera bancaria y presiones internas han llevado a distorsiones en la estructura del Banco creándose niveles jerárquicos horizontales y verticales a requerimiento y exigencias de carácter subjetivo.

Los cambios estructurales no planificados a su vez han carecido de una definición estratégica y operativa. Estratégica por cuanto no se ha dotado a las unidades de objetivos específicos, políticas internas, planes y programas, ni el desarrollo de las unidades ha respondido a una integración sistemática y técnica a los sistemas ya existentes, más por el contrario se ha considerado a cada unidad como un sistema independiente de otro. De allí una gran dispersión de esfuerzos, duplicidad de labores, excesiva descentralización técnica operativa y de asesoramiento en las distintas actividades propias de la Institución. Esta definición es atribuible a los niveles de Dirección Superior y Ejecutiva.

En el aspecto operativo la implementación orgánica de nuevas unidades, el crecimiento y desarrollo, de otras no ha sido sustentado y apoyado técnicamente, habiendo sido limitado los proyectos técnicos de organización; asimismo, en la implementación de las unidades se ha carecido de los instrumentos organizacionales, tales como Manual de Funciones, descripción de cargas, manual de procedimientos, de políticas y normas generales. Asimismo, no se ha planificado la correcta asignación de Recursos Humanos y dotación de medios tecnológicos adecuados. Estas fallas propias de carácter interno son atribuibles a la dirección del sistema administrativo de la Institución.

La estructura actual presenta las siguientes características generales:

- Muestra una amplia base funcional especializada
- Existe una amplia dispersión de las labores operativas, técnicas analíticas y de asesoramiento.
- Existen funciones técnicas, analíticas y de asesoramiento no integradas.
- No existe una coordinación metódica y suficiente en la utilización de base de datos, estudios, análisis, proyecciones, que permita integrar coherentemente dichas labores.
- No existen estamentos de coordinación general (a nivel de divisiones) y sectorial (Subsistemas funcionales), que permitan integrar eficientemente las labores, siendo esta limitada y no estructurada.
- No existe una clara diferenciación funcional de las labores operativas, analíticas y de asesoramiento a nivel de unidades y divisiones.
- La capacidad de adaptación de la organización se halla limitada.
- Existe una excesiva burocratización en los niveles jerárquicos retardando la toma de decisiones y el seguimiento y control de gestión, por problemas de estructura y disposiciones emanadas del gobierno.
- La actual estructura dificulta la toma de decisiones y soluciones del problema de manera integral.

Las anteriores características deben ser evaluadas y en su caso ajustadas a los requerimientos de eficiencia, para cada uno de los subsistemas funcionales de la Institución.

RESPUESTA DE MEJORAMIENTO ESTRUCTURAL.-

Dada las características de no planificación de desarrollo organizacional y realizada la evaluación de las características estructurales mencionadas, se deberá desarrollar un proyecto de ajuste y mejora en la estructura organizacional con la participación de los diferentes niveles jerárquicos de la Institución mediante sus mecanismos técnicos sin descartar la cooperación y asesoramiento técnico de organismos internacionales a objeto de la definición y mantención del modelo de Banca Central propio a las características de nuestra estructura económica-social; dentro de este campo corresponde potenciar funcional y jerárquicamente al Banco Central como entidad técnica de apoyo y asesoramiento del gobierno en el marco de la definición de su política económica.

A) La mejora organizacional definiría y concentraría los sistemas técnicos, operativo y administrativo afines y compatibles. Se integrarían bajo sistemas funcionales.

- Las labores de asesoramiento especializadas funcionalmente.
 - Las labores técnico-analíticas a desarrollarse en este
 - La base de datos necesaria para cumplir dicha labor analítica.
 - El procesamiento operativo, contable, financiero, estadístico y otro.
 - Las funciones de apoyo administrativas necesarias.
- B) También se redefinirían los criterios de Departamentalización y jerarquización orgánica enmarcados en los criterios de racionalización de sistemas funcionales, fluidez de dirección, coordinación orgánica, asistencia interfuncional, etc.
- En este marco se deberá potenciar y jerarquizar de manera real el nivel de dirección estratégico y ejecutivo, a objeto de participar efectivamente en el asesoramiento y ejecución de la política económica.
 - Creación de los mecanismos de planificación integral, estratégico operativo y de control de gestión y operaciones.
 - Creación de las instancias formales de coordinación a nivel global y sectorial en la Institución.
- C) Redefinición de las bases administrativas de sustentación en cuanto a la administración de Recursos Humanos en aspectos tales como:
- Carrera Bancaria
 - Escalafón y tabuladores
 - Sistemas de evaluación y promoción
 - Sistema de capacitación
 - Sistemas de remuneración.
- D) Formulación de un proyecto de modernización y sistematización de labores operativas en base a recursos tecnológicos adecuados.

PROCESAMIENTO DE DATOS EN EL BANCO CENTRAL DE BOLIVIA
DIAGNOSTICO Y RECOMENDACIONES

1) Antecedentes.-

Desde su creación el Banco Central de Bolivia ha tenido un so- tenido crecimiento en sus funciones, consecuencia de dispcsi- ciones legales pero este creçimiento no tubo una planificación en su estructura organizativa y se implantaron equipos de tra- bajo sin acudir a metodologías adecuadas y avanzadas acordes a una Institución como es la Banca Central.

Empero, existieron varios intentos de implementar estudios e- fectuados para su modernización, sin embargo por razones inex- plicables ninguno de los estudios llegó a implementarse para - satisfacer las necesidades premiosas de demanda de información en el año 1976 se alquilan los servicios de CENACO e INE, con- llevando esta situación a una dependencia del Banco Central de Bolivia, a una Institución ajena.

En forma paralela se crean en el Banco DCentral, las unidades- de informárica y computación, esta última integramente para el manejo contable del Banco. Debido a la amplitud o crecimiento constante de operaciones en el año 1981. Se alquiló una proce- sadora N.C.R. y una impresora, posteriormente en 1983 se alqui- lan otras máquinas en reemplazo de las anteriores con el adita- mento de que esta vez se trató de implementar un sistema compu- tarizado para cuentas corrientes.

Empero, nunca se atendió en forma adecuada y ordenada las nece- sidades computacionales, abocandose unicamente al aspecto orga- nizativo y el de recursos humanos, ocasionando en el Banco Cen- tral de Bolivia un desarrollo poco coherente en el área de sis- temas.

2) Situación Actual.-

Pese a reiterados requerimientos el área de sistemas actualmen- te sigue utilizando máquinas de contabilidad NCR y terminales- de CENACO e INE, aunque una buena cantidad se procesa en el - nuevo equipo Wang y al mismo tiempo varias divisiones y Unida- des han adquirido sus propios minicomputadores afectando la - centralización de los sistemas de información.

Finalmente en la actu- lidad se siguen realizando procedimien- tos de trabajo en forma manual y semi-mecánica, razón la cual ls información se torna lenta, inoportuna en las regionales -

del interior , siendo sus problemas más agudos que en la oficina central.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al diagnóstico de los procedimientos de contabilidad y los sistemas de información es necesaria la readecuación de los mismos con el propósito de alcanzar mayor eficiencia. En este sentido, se plantean, dos aspectos sustanciales para su mejoramiento:

- 1.- Registro y Control contable
- 2.- Sistema de Información Gerencial

Registro y Control Contable

A) Se deben revisar los actuales procedimientos de registro contable y a su vez sistematizar la contabilidad del Banco Central en base a tres estados financieros básicos:

- 1.- Balance General
- 2.- Estado de Resultados
- 3.- Estado de Fuentes y Usos de fondos

B) Se requiere de una división y conciliación de todas las cuentas transitorias para lograr una contabilidad saneada.

C) El Balance del Banco Central debe ser en última instancia la fuente básica de información para las cuentas monetarias los activos y pasivos internacionales, etc. Esta conciliación requiere la necesidad de centralizar el registro contable y mejorar los mecanismos de control, y

D) En el registro contable, con el objetivo de minimizar errores debe existir una unidad u oficina encargada del control previo. A su vez deben existir otras personas encargadas del análisis de los estados financieros. Las labores sugeridas de centralización en el registro contable, control previo y análisis de estados financieros, implícitamente plantea la necesidad de jerarquizar el Departamento de Contabilidad.

Sistema de Información Gerencial

a) El sistema de información gerencial debe ser integral en sus subsistemas y modelos de información, pero a su vez debe permitir la información en paralelo, dependiendo de los requerimientos.

b) Este sistema de información en su parte contable y estadística también debe integrar a las agencias y sucursales del-

Banco Central, para tal propósito deben mejorarse los mecanismos de comunicación aprovechando los adelantos tecnológicos en este aspecto.

- c) Para viabilizar el sistema de información gerencial se deben determinar áreas de información en base a la similitud de los módulos de información.
- d) En los subsistemas de información deben identificarse procedimientos semejantes que requieren un mismo software con el objetivo de minimizar costos en la implementación de los mecanismos de información. De esta tarea previa surgirán las necesidades de sistemas computacionales y requerimientos tecnológicos.
- e) En el mediano plazo se debe tender a la creación de un banco de datos de la información económica relevante que permita el uso compartido de las distintas Divisiones del Banco Central, y
- f) La readecuación de los sistemas contables y la implementación de un sistema de información gerencial requerirá mecanizar progresivamente los procedimientos actuales. En este sentido es necesario iniciar un programa de capacitación del personal de la Institución en la operación de equipos computacionales.

S U M A R I O

INTRODUCCION

ANTECEDENTES

DIAGNOSTICO ACTUAL DE LOS RECURSOS HUMANOS

CLASIFICACION DE CARGOS

BASE DE DATOS DE PERSONAL COMPUTARIZADO
A NIVEL NACIONAL

PROPUESTA DE DEFINICION DE CARRERA BANCARIA

PROGRAMAS DE CAPACITACION P-AE, P-ABC

RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

INTRODUCCION

Los recursos humanos en Bolivia han estado en un segundo plano, no porque se la considere secundario, sino más bien por la falta de elementos capacitados que puedan guiar esta tarea, además el país en general contaba con una estructura social rígida basada en la disciplina y un modelo autocrático de dirección. Actualmente, estas barreras se están superando ante la oposición de grupos de personas tradicionalistas que se oponen a tales cambios, por eso que la Administración de Personal tiene un proceso lento de desarrollo: esto se puede apreciar en la aplicación de técnicas en la materia aplicadas a la administración pública.

Como parte de su contexto, la Administración de Personal se ha desarrollado en un marco de actividades puramente mecánicas, relativas al procesamiento de planillas y al control disciplinario, relegando el resto de las funciones (reclutamiento, selección, evaluación, etc.) a un modelo de carrera bancaria que ya no responde a sus necesidades, por lo que su tarea deberá ser, la de introducir cambios que posibiliten su mejoramiento.

ANTECEDENTES

La preocupación actual sobre la situación y la administración de los recursos humanos en el B.C.B., es mayor a la mostrada en gestiones pasadas, cuando se realizaron Congresos, Foros, Seminarios y otros, donde se tocaba este aspecto.

Lo que a continuación se desarrolla es una prueba de ello:

- 1) Las necesidades de readecuación de elementos administrativos del B.C.B. tuvieron como punto culminante y decisivo la primera reunión institucional de 1982, llevada a cabo entre el 25 y 26 de septiembre de ese año. Esa reunión permitió arrojar solamente un diagnóstico general del Banco, tocándose en uno de sus acápites, el referente a los recursos humanos con los siguientes resultados:
 - . Inadecuada asignación de personal en los cargos, seguida de la carencia de una política salarial concreta que vaya de acuerdo a sus niveles de responsabilidad y requisitos necesarios.
 - . Obliga al personal a asumir responsabilidades de mando y decisión (funcionarios ascendidos por antigüedad sin la capacidad e idoneidad que requiere el mismo).
 - . Contratación de personal en forma discrecional.
 - . Carencia de un manual de reclutamiento y selección de personal.

- . Ineficiente administración de la capacitación, con la carencia de criterios técnicos en la identificación de sus necesidades.

Por lo que se presentaron las siguientes recomendaciones:

- . Cambio inmediato del esquema de dirección.
- . Reforma administrativa integral.
- . Reformulación de la carrera bancaria.

Por otro lado, el VI Congreso Nacional de FESBAC (Santa Cruz) en Sep. de 1983, considerando los factores antes mencionados, resolvió viabilizar a través de las autoridades de la institución la elaboración de un nuevo sistema de categorización de nuestros recursos humanos. Pedir la elaboración del reglamento de la carrera paralela y poner en vigencia un reglamento de la carrera de secretarías.

El VII Congreso ordinario, realizado en Tarija en Sept. 84, plantea concretamente la necesidad de revisar, reformular y aplicar correctamente el sistema de evaluación del rendimiento del personal.

Finalmente, el 2o. Congreso Extraordinario de FESBAC de Junio del 85 llevado a cabo en Potosí, ratifica la necesidad de introducir de manera inmediata el reglamento y escalafón del personal contratado. También hace mención a la necesidad de elaborar una metodología de identificación de necesidades de capacitación.

DIAGNOSTICO ACTUAL DE LOS RECURSOS HUMANOS

A la fecha, se puede puntualizar que las recomendaciones realizadas en anteriores Congresos, no han sido impulsadas convenientemente por parte de la Administración, es así, que existen proyectos elaborados por el Departamento de Organización y Métodos, tendentes a superar las deficiencias observadas, que no han sido aprobados y que a la fecha pueden ser recuperados con ciertas readecuaciones, por ejemplo, uno de ellos es el proyecto de reformulación de la carrera bancaria; otro es el proyecto de computarización del área de personal con miras a la creación del inventario pormenorizado de nuestros recursos humanos. También está el proyecto de la carrera de Secretarías, que si bien ha sido objettato en su implementación, no se ha solicitado su reformulación.

Por tanto, los trabajadores del Banco Central siguen soportando los resultados de una pésima aplicación de recursos humanos, pero aún así, los trabajadores del Banco Central han respondido a las exigencias institucionales con mucha altura, producto de su esfuerzo y sacrificio personal, ya que cualquier

iniciativa en el área de capacitación, se diluye y desperdicia con una mala asignación de puestos, debido a que la Administración carece de instrumentos que le permitan optimizar el aprovechamiento de recursos humanos, esto se ve en la existencia de elemento capacitado que se encuentra en áreas de trabajo que no le corresponden y por tanto son sub-utilizados.

Un hecho que no debe pasarse por alto, es justamente el despido masivo de trabajadores realizado a fines de septiembre del año pasado. Acción realizada sin tomar ningún criterio válido de racionalización administrativa, dejándose áreas desvalidas por falta de recursos humanos, aspecto que hasta la fecha no ha sido tocado por la Administración de una manera integral para su solución, sino que solamente se han tratado de salvar situaciones coyunturales, por ello, una vez más cabe destacar el esfuerzo individual de cada uno de los funcionarios del Banco Central, en responder a las exigencias de trabajo que se le solicitan.

Asimismo, podemos puntualizar las siguientes consideraciones:

- . No se ha fortalecido la carrera bancaria.
- . Existe una constante rotación no planificada de personal a todo nivel, provocando una discontinuidad en el cumplimiento de funciones, por lo tanto se carecen de políticas concretas de rotación de personal.
- . Actualmente, se está produciendo en el B.C.B. una fuga de empleados capacitados y competentes.
- . Carencia de incentivos para que el personal se capacite y ausencia de facilidades para acceder a ella.

En base a los antecedentes y diagnóstico establecido, la Comisión propone el establecimiento en el B.C.B. de los siguientes instrumentos:

1. Clasificador de Cargos

Es necesario recalcar que la Administración del Banco debe contar a la brevedad posible con un instrumento moderno de categorización, este instrumento viene a ser "el Sistema de Clasificación de Cargos del B.C.B.", que es el que proporciona el conocimiento necesario del contenido de las tareas que desarrollan el personal, por tanto permite una correcta utilización del factor humano como elemento de productividad.

Los propósitos de un Clasificador de Cargos se pueden resumir concretamente en los siguientes puntos:

- . Efectuar un ordenamiento de los puestos que propicie una jerarqui-

zación de estos en las diferentes áreas de actividad del Banco.

- Otorgar una nomenclatura uniforme, mediante la denominación bajo un mismo título a los puestos donde se ejecuta la misma función.
- Reestructurar el sistema de remuneraciones, donde aplique el principio de que "a tareas y responsabilidades substancialmente iguales debe corresponder igual salario".
- Mejorar todas las áreas de Administración de Personal, tales como: Reclutamiento, selección, adiestramiento y evaluación de méritos.

2. Base de Datos de Personal Computarizada a nivel nacional

Una correcta aplicación de un sistema de Clasificación de Cargos tiene que ir acompañada de la identificación de los recursos humanos existentes, por ello es necesario emprender paralelamente un sistema de Base de Datos del personal. Este proyecto tendrá que ser elaborado a nivel nacional a fin de mantener una uniformidad de los registros de todo el personal. De manera que la Administración pueda planificar, dirigir y controlar sus recursos humanos de una manera rigurosa.

Esta base de datos permitiría un asesoramiento y apoyo eficaz a todas las áreas del Banco en cuanto a calidad de recursos.

Asimismo, posibilitaría contar con una información clara sobre la formación de cada uno de los funcionarios.

Contribuiría al establecimiento de formar una unidad de análisis y desarrollo de recursos humanos que brinde lineamientos y objetivos de necesidades de capacitación.

Por otro lado, se podrá contar con los datos necesarios para el procesamiento de estadísticas de personal.

La carencia de esta base de datos en el Banco, es tal, que ni siquiera se cuenta con la información de carrera bancaria que tiene cada uno de los funcionarios.

Los ascensos y promociones no contemplan elementos curriculares de capacitación, como variables susceptibles de ser valoradas.

Todo estos aspectos muestran un descontrol y desconocimiento de lo que son nuestros recursos humanos como potencial a ser desarrollado, limitándose el Departamento de Personal a la cancelación de haberes por diferentes conceptos.

Por la cantidad de volumen de información a ser manejada, es obvio pensar que la base de datos deberá ser parte de un proyecto de computarización del área, que dicho sea de paso, tanto el Departamento de Organización y Métodos así como el Depto. de Sistemas han ido desarrollando, aunque sin el apoyo efectivo y necesario de los niveles de dirección.

3. Propuesta de Definición de Carrera Bancaria

"La Carrera Bancaria es el conjunto de derechos y obligaciones que adquiere el empleado en base a:

- a) Conocimientos
- b) Antigüedad
- c) Experiencia
- d) Honradez
- e) Creatividad
- f) Eficiencia
- g) Disciplina

Ponderados bajo criterios modernos y ecuanímenes de evaluación, a diferencia de los criterios prevalecientes en el momento actual y que le hacen acreedor a la estabilidad e inamovilidad funcionaria, permitiéndole ascender a niveles superiores.

En el ámbito de esa definición están comprendidos todos los empleados del B.C.B. sin excepción, en sus respectivas áreas.

Además implica la formación de comisiones de evaluación por divisiones con representación de trabajadores de base en cada sede regional.

4. Programas de Capacitación

Esta comprende:

- a) Precisar la metodología para la identificación de necesidades de capacitación permanente.
- b) Aprobar la implementación del P-ABC y del P-AE, su financiamiento y comprometer a los niveles de decisión en esta implementación.
- c) Reglamentar un sistema de participación en los programas donde los alumnos se consideren becarios de los mismos, haciéndose acreedores al régimen de beneficios y sanciones de los programas.

RECOMENDACIONES

1. Que el B.C.B. no contrate personal nuevo bajo ningún concepto, en caso de necesidades urgentes que tenga la Institución, se incorpore al personal despedido.
2. Que se estudie la posibilidad, ventajas y desventajas de la introducción del concurso interno de méritos y exámenes de competencia para optar los cargos de jefaturas y mucho más para cargos ejecutivos.

CONCLUSIONES

1. Se hace necesario que el B.C.B. cuente con un Clasificador de Cargos que servirá de instrumento para fortalecer la carrera bancaria.
2. Es vital para el Banco que conozca la calidad de sus recursos humanos y para eso es necesario llevar adelante un proyecto computarizado de la Base de Datos del personal a nivel nacional.
3. A fin de no dar interpretaciones erróneas a lo que constituye la carrera bancaria, se precisa que el Congreso puntualice un concepto o una definición de lo que es ella y luego se la difunda a todo nivel.
4. Se ha relevado la importancia vital que tiene la capacitación de recursos humanos, por lo que se hace necesario que la Administración del Banco y en general todos los Jefes y ejecutivos, otorguen todas las facilidades necesarias tanto en el Depto. de Capacitación como a todo el personal que desea capacitarse, dentro de sus programas de capacitación P-ABC y P-AE (adjuntos).
5. Que los sistemas de evaluación de personal actuales sean revisados de acuerdo a criterios más objetivos, de manera de evitar distorsiones en las promociones y ascensos; y dentro de ello se plantee la presencia de representantes de base fuera de los del Sindicato, como parte del proceso de evaluaciones.

MEMORIA
DEL
III CONGRESO EXTRAORDINARIO
VIII CONGRESO ORDINARIO
FEDERACION DE SINDICATOS DEL BANCO
CENTRAL DE BOLIVIA
"FESBAC"



La Paz del 16 al 20 de Julio de 1986
La Paz - Cochabamba - Santa Cruz - Tarija - Oruro - Sucre
Potosí - Trinidad y Cobija

FEDERACION DE SINDICATOS

DEL

BANCO CENTRAL DE BOLIVIA

MEMORIAS DEL

III CONGRESO EXTRAORDINARIO DE FESBAC
VIII CONGRESO ORDINARIO DE FESBAC

La Paz, julio de 1966
=====

COMISION INSTITUCIONAL

PRESIDENTE : Amilcar Castrillo
SECRETARIO : Javier Cuevas
VOCAL RELATOR: Freddy Aliendre

COMPONENTES:

OFICINA LA PAZ

- Javier Cuevas
- Freddy Aliendre
- Gonzalo Baptista
- Javier Hinojosa
- Mario Galindo
- Oscar Moscoso
- Alfredo Barrientos
- Angel Thames

OFICINA COCHABAMBA

- Julio Bergara

OFICINA SANTA CRUZ

- Mariano Ardaya

OFICINA TARIJA

- Amilcar Castrillo

OFICINA ORURO

- Edwin Alarcon

INFORME COMISION INSTITUCIONAL

I. OBJETIVOS Y FUNCIONES.

El Banco Central de Bolivia tiene como objetivo el de promover y mantener las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias más adecuadas para el desarrollo económico del país.

Para el cumplimiento de estos objetivos, el Banco Central como asesor económico del gobierno diseña e implementa políticas monetarias y financieras en el contexto de la estrategia económica del gobierno, a través de las funciones que cumple y los instrumentos que dispone.

Sus funciones están sustentadas por su importancia en el desenvolvimiento del sistema económico del país y sus relaciones con los agentes económicos.

1. En la medida que el país tiene definida una moneda propia, debe existir un ente emisor, siendo esta una función exclusiva del Banco Central.
2. La creación de dinero a través de la emisión monetaria y la expansión de los medios de pago le corresponde al Banco Central, mediante los instrumentos que dispone, regular la masa monetaria.
3. Las relaciones de comercio exterior y los flujos de capital determinan que el Banco Central deba regular el valor externo de la moneda.
4. En su relación con otros agentes económicos está la de ser agente financiero y asesor monetario y financiero del gobierno central y de los organismos del sector público. Las operaciones con el sector público implican relaciones importantes con la política monetaria y fiscal y sus instrumentos - el presupuesto fiscal y el programa monetario - por intermedio de los cuales se trata de alcanzar determinadas metas económicas.

El nexo entre el presupuesto fiscal y el programa monetario es la base monetaria a través del crédito al sector público destinado a financiar el déficit presupuestario.

5. Con el sistema financiero le corresponde canalizar el

crédito y otros recursos financieros en la forma más eficiente. Asimismo, califica instituciones del sistema financiero supervisando sus operaciones, haciendo cumplir las disposiciones y normas legales correspondientes.

6. Ante la imperiosa necesidad de promover planificada - mente el uso de recursos financieros, el Banco Cen -- tral capta y canaliza créditos de fomento que permiti -- tan promover el desarrollo económico y social del país.

ANALISIS DE FUNCIONES, OPERACIONES Y RELACIONES

El análisis que a continuación se presenta, tiene el propósito de verificar las condiciones más adecuadas para el cumplimiento de las funciones propias del Banco Central . La identificación de problemas como resultado de este examen exigirá la necesidad de plantear las soluciones más -- adecuadas para el funcionamiento de la Institución.

Para cumplir con sus objetivos y funciones específicas - mantiene una serie de relaciones y operaciones con diversos agentes económicos.

CON EL SECTOR PUBLICO:

- Otorgar préstamos y avales a los organismos del sector público.
- Constituirse en depositario exclusivo de todos los fondos en moneda nacional y extranjera y efectuar pagos - por su cuenta.
- Centralizar, registrar y controlar la deuda externa.
- Ser fideicomisario
- Comprar y vender en el mercado, con fines de regulación monetaria, bonos del gobierno.

OPERACIONES CON EL EXTERIOR:

El manejo de activos y pasivos internacionales que le corresponde al Banco Central, tiene las siguientes características:

- a) Administración y control de las reservas internacionales del país.
- b) Viabilizar y canalizar los recursos provenientes de - Convenios de créditos internacionales.
- c) Asumir activos y pasivos contingentes relativos a operaciones de comercio exterior.

Las dos primeras funciones están determinadas por la entrega obligatoria de divisas y la solvencia financiera y seriedad que tiene el Banco Central como aval de los Convenios internacionales.

En relación a la tercera función el Banco Central como ~~banquero del gobierno~~, canaliza las operaciones de ~~comercio exterior del gobierno central~~ y de todas las instituciones descentralizadas. Al respecto existiría la posibilidad de transferir estas operaciones; sin embargo este intento presentaría los siguientes problemas:

- a) La inmoralidad en el Sector Público podría aumentar debido a la magnitud de las operaciones con perjuicios económicos para las empresas del sector público. Por ejemplo, permitiendo la concentración en un solo banco aunque el cobro de comisiones en operaciones contingentes esté por encima de la moda o promedio.
- b) El incumplimiento del servicio de la deuda externa, afecta la solvencia del país y ha dificultado las operaciones de comercio exterior. Al respecto, podría existir desconfianza en los financiadores internacionales sobre la solvencia de los bancos privados comerciales y de fomento, y por tanto exigirían el aval del Banco Central especialmente en operaciones contingentes que entrañen riesgos, si este es el caso, no tiene sentido transferir comisiones al sector privado si de todos modos el pasivo externo y el riesgo financiero recae en el Banco Central.
- c) Las operaciones de comercio exterior requieren de garantías previas para la apertura de cartas de crédito que deben ser otorgadas por las instituciones del Sector público a los Bancos. Al respecto la calificación de garantías por parte de algunas instituciones no es posible en la práctica por la propiedad fiscal de los activos, derivando en última instancia la otorgación de garantías al Banco Central.
- d) Al canalizarse las exportaciones a través del Banco Central los pagos de las mismas se efectúan directamente a las cuentas corrientes que mantenemos en el exterior. A diferencia de lo que sucedería si la banca comercial nacional negocia cartas de crédito, en cuyo ca

so las divisas serían depositadas en sus cuentas corrientes en el exterior, existiendo un período de tránsito desde el abono efectivo hasta su transferencia a las cuentas del Banco Central originando la pérdida de intereses sobre depósitos en el exterior para el Estado. Esta pérdida, sería mayor si se presenta un rezago intencional en la transferencia de fondos, a objeto de percibir un financiamiento sin costo para la banca comercial doméstica y/o con fines especulativos en el mercado cambiario.

Se recomienda fortalecer el control de la entrega de divisas por exportación, reglamentando en forma clara y precisa los procedimientos de esta operación y otorgando al Banco Central poder coersitivo para el cumplimiento de esta obligación por parte de los exportadores

REGISTRO Y CONTROL DE LA DEUDA EXTERNA

En el control y manejo de pasivos internacionales el Banco Central a través de la División de Financiamiento Externo (FINEX), centraliza y genera información sobre el endeudamiento externo para la formulación de estrategias y políticas de endeudamiento. Por diferentes factores exógenos esta división está limitada en sus funciones. La eventualidad de transferir las mismas a otro organismo conllevaría las siguientes desventajas para el país:

- a) Respecto al registro, control e información no tendría sentido práctico suprimir parcial o totalmente FINEX; ya que por lo menos en el corto plazo no se contaría con personal especializado siendo necesario un período de aprendizaje y se interferirían las normales relaciones y mecanismos establecidos entre FINEX con deudores y acreedores. Los sistemas de información serían ineficientes al crearse implícitamente más instancias que las actuales en el procesamiento y registro de los créditos externos.
- b) Se burocratizarían los procedimientos actuales. En última instancia el Banco Central es la institución reconocida internacionalmente en la concesión de avales en la contratación de la deuda externa.
- c) El problema de estrategia de la deuda externa no ha sido resuelto con la creación de CEDEX y la adopción de este tema por la autoridad política como un problema --

prioritario a solucionar en el mediano plazo, ya que bajo este esquema no existe continuidad en las políticas de endeudamiento externo.

Las relaciones que existen entre activos y pasivos externos plantea la necesidad de centralizar su manejo en una sola unidad dentro del Banco Central.

CUENTAS CORRIENTES FISCALES

En el manejo de la política monetaria es importante el control y seguimiento de los depósitos del sector público en el Banco Central con el propósito de regular la emisión monetaria. Al respecto han existido intentos de transferir las cuentas corrientes fiscales al Banco del Estado y/o a la Banca privada comercial. Ese propósito presentaría las siguientes implicaciones para una eficiente administración de la política monetaria.

- a) La presencia del costo de oportunidad de no cumplir con las reservas obligatorias por parte de los bancos, disminuiría la efectividad en el control de los medios de pago.
 - b) No se tendría información específica y oportuna sobre los saldos de cuentas corrientes del sector público, dificultando la previsión de los flujos de caja de las instituciones del sector público y consiguientemente la determinación del crédito.
 - c) También dificultaría el control de las recaudaciones impositivas.
 - d) Dificultaría la recuperación de la deuda estatal interna y el pago de la deuda externa pública.
- Para mejorar y agilizar la información de las cuentas corrientes fiscales es necesario su racionalización y sistematización por parte de las instituciones del sector público.

CON EL SISTEMA FINANCIERO

Las operaciones que cumple son:

- Redescantar documentos.
- Conceder créditos a bancos en casos de emergencia.
- Actuar como fideicomisario del Estado en el refinanciamiento de programas de desarrollo con recursos provenientes de Convenios Internacionales.
- Operar con depósitos a la vista y a plazo de los bancos

y otras entidades financieras existentes en el país y en el exterior.

- Administrar la cámara de compensación.
- Efectuar toda clase de operaciones de cambio.
- Determinar las tasas, requisitos y procedimientos de encaje que los bancos deben mantener en proporción con sus depósitos.

LABOR DE FISCALIZACION

El cumplimiento y efectividad de la Política Monetaria y Financiera requieren que el trabajo de regulación y fiscalización del sistema financiero esté en manos de la autoridad monetaria debiendo otorgar la mayor jerarquía y autonomía de gestión.

Ante algunos planteamientos de alejar estas funciones del Banco Central de Bolivia se observan los siguientes problemas:

- a) Se entorpecería la implementación de la política monetaria y crediticia al existir dificultades en la coordinación entre el sistema financiero y la autoridad monetaria.
- b) La inestabilidad del personal jerárquico y del personal técnico, dificultaría la continuidad en los programas de supervisión y afectaría la formación de profesionales experimentados.
- c) Falta de autonomía en sus decisiones, muchas de estas estarían supeditadas a presiones exógenas como ocurrió durante el período de 1928-1970.

La contratación de auditores externos para la labor de fiscalización, sería aún menos factible porque no garantiza la imparcialidad en la labor de auditoría externa.

FUNCIONES DE DESARROLLO

Las experiencias del pasado reciente en la administración de recursos financieros internos y externos, que efectuaron organismos descentralizados del sector público y bancos especializados del sistema, nos permite caracterizar su accionar, por la dispersión de esfuerzos y la elevada mora en sus respectivas carteras; situación que dio lugar a la creación del Departamento de Desarrollo dentro del Banco Central de Bolivia, como una respuesta a la confianza depositada en el país por Organismos Internacionales como el BID, Banco Mundial y otros, y ante la imperiosa necesidad de pro

mover planificadamente el uso de los recursos financieros.

- Este accionar del Departamento de Desarrollo le lleva a canalizar recursos externos, comenzando con 6.000.000.- de dólares americanos en 1965 a 180.000.000.- en 1985, - con perspectivas de viabilizar la utilización de trescientos millones de dólares en el transcurso de la presente gestión; esfuerzo que también se proyectó a la creación de las agencias de Santa Cruz, Cochabamba y Tarija, y las oficinas técnicas regionales en el resto de los Departamentos del país que hoy se constituyen en los pilares del Desarrollo regional.

- Enmarcados en esta dinámica de crecimiento y dentro de un proceso de "Ajuste" Funcional y Administrativo del Banco Central de Bolivia, se debe tender en el área de desarrollo a la creación de la "Oficina Nacional", como un mecanismo válido de fortalecimiento institucional, que persigue entre sus objetivos no sólo la colocación de recursos al sistema bancario nacional sino que oriente sus esfuerzos, en la captación permanente de recursos financieros internos y externos, que permitan promover el desarrollo económico y social del país dentro de la función de un "Banco de segundo piso", que debe caracterizar el accionar del Banco Central de Bolivia.

El mejoramiento sustancial de las funciones del Departamento de Desarrollo, bajo las características descritas, estaría basada en la flexibilización administrativa de los programas específicos de financiamiento, efectuados por las agencias del interior del país y la dinamización de las labores de seguimiento y control de los créditos administrados por el sistema bancario nacional, dentro de los objetivos de desarrollo perseguidos por la política económica del gobierno.

La responsabilidad de la evaluación de los proyectos debe trasladarse definitivamente a la I C I correspondiéndole a la División de Desarrollo solo la supervisión y control de la normal asignación del crédito.

~~El desarrollo de las funciones de Banca y Comercio al sistema financiero privado daría lugar a un marginamiento de un amplio estrato productivo, especialmente del pequeño productor agropecuario por la calificación de garantías exigidas por la banca privada restringiendo el desarrollo del sector agropecuario.~~

En el entendido de que las principales fuentes de financiamiento para los programas de desarrollo provienen de organismos internacionales que requieren en última instancia del aval del Banco Central, el riesgo cambiario de los programas crediticios que implementaría la banca privada necesariamente tendría que recaer en la Institución, reduciéndose su papel de intermediación a la tasa de interés captada.

II. ESTRUCTURA Y ORGANIZACION INTERNA

INTRODUCCION

Así como el mundo ha tenido que pasar por diferentes procesos económicos para definir una banca central en general, en nuestro país a partir del año 1979, han tenido que acontecer un conjunto de fenómenos económicos, sociales y políticos para establecer un modelo propio de banca central, acorde a las características de nuestro país. De esta manera el conjunto de funciones asignadas al Banco Central de Bolivia en el período 70 - 85 ha sido un proceso objetivo que ha permitido formar y crear un modelo particular para nuestra economía.

Este proceso de acumulación de funciones tiene plena concordancia con los objetivos y funciones del Banco Central, definidos en su Ley Orgánica.

La necesidad de este nuevo modelo de Banca Central fundamentalmente estaría dado por: El condicionamiento e interrelación exigido por los organismos internacionales, así como por las características propias de nuestra economía dependiente y en un determinado grado de desarrollo.

PERFIL DE DIAGNOSTICO ESTRUCTURAL

En el período que analizamos el Banco Central ha sufrido una diversidad de cambios estructurales organizacionales de manera no planificada, debido a la carencia de una definición de modelo económico preciso; así como de una definición estratégica y operativa propia de la Institución.

Entre los factores que incidieron en este cambio estructural podemos citar los siguientes:

a) La inestabilidad política ha conllevado una diversi-

dad de políticas económicas, en muchos casos contrapuestas en un mismo gobierno que han tenido que ser implementadas necesariamente por el Banco Central, ante la constatación de la ineficiencia de otros organismos del Estado y en reconocimiento de la calidad de Institución que cumple con los requisitos y condiciones técnicas para la implementación de los mismos.

Dada la característica circunstancial de éstos requerimientos ha exigido al Banco una adaptación dinámica a los mismos, acrecentando de esta manera su estructura.

b) En el marco de los fenómenos políticos ya expuestos, los Organismos Internacionales con el propósito de preservar los recursos que asignan, exigen a nuestro país la administración seria de una Institución permanente y estable, asumiendo el Banco Central de Bolivia como principal ente del Gobierno estos requerimientos y como participe y miembro de organismos internacionales.

c) Debido al alto flujo de recursos financieros y bienes de capital provenientes del exterior se produce un desarrollo de la actividad económica en sus distintas facetas; crediticia, financiera, bancaria, de comercio exterior, etc.

Este fenómeno a su vez ha exigido un crecimiento estructural basado en una mayor especialización y división del trabajo en unidades operables.

d) Las fallas de planificación de carrera bancaria y presiones internas han llevado a distorsiones en la estructura del Banco creandose niveles jerárquicos horizontales y verticales a requerimiento y exigencias de carácter subjetivo.

Los cambios estructurales no planificados a su vez han carecido de una definición estratégica y operativa. Estratégica por cuanto no se ha dotado a las unidades de objetivos específicos, políticas internas, planes y programas, ni el desarrollo de las unidades ha respondido a una integración sistemática y técnica a los sistemas ya existentes, más por el contrario se ha considerado a cada unidad como un sistema independiente de otro. De allí una gran dispersión de esfuerzos, duplicidad de labores, excesiva descentralización técnica operativa y de asesoramiento en las distintas actividades propias de la institución. Esta indefinición es atribuible-

a los niveles de dirección superior y ejecutiva.

En el aspecto operativo la implementación orgánica de nuevas unidades, el crecimiento y desarrollo de otras no ha sido sustentada y apoyada técnicamente, habiendo sido limitado los proyectos técnicos de organización; asimismo, en la implementación de las unidades se ha carecido de los instrumentos organizacionales, tales como manual de funciones, descripción de cargos, manual de procedimientos, de políticas y normas generales. Asimismo no se ha planificado la correcta asignación de Recursos Humanos y dotación de medios tecnológicos adecuados. Estas fallas propias de carácter interno son atribuibles a la dirección del sistema administrativo de la Institución.

La estructura actual presenta las siguientes características generales:

- Muestra una amplia base funcional especializada.
- Existe una amplia dispersión de las labores operativas, técnicas analíticas y de asesoramiento.
- Existen funciones técnicas, analíticas y de asesoramiento no integradas.
- No existe una coordinación metódica y suficiente en la utilización de base de datos, estudios, análisis, proyecciones que permita integrar coherentemente dichas labores
- No existen estamentos de coordinación general (a nivel de divisiones) y sectorial (Subsistemas funcionales) que permitan integrar eficientemente las labores. Siendo esta limitada y no estructurada.
- No existe una clara diferenciación funcional de las labores operativas, analíticas y de asesoramiento a nivel de unidades y divisiones.
- La capacidad de adaptación de la organización se halla limitada.
- Existe una excesiva burocratización en los niveles jerárquicos retardando la toma de decisiones y el seguimiento y control de gestión por problemas de estructura y disposiciones emanadas del gobierno.
- La actual estructura dificulta la toma de decisiones y soluciones del problema de manera integral.

Las anteriores características deben ser evaluadas y en su caso ajustadas a los requerimientos de eficiencia, para cada uno de los subsistemas funcionales de la Institución.

RESPUESTA DE MEJORAMIENTO ESTRUCTURAL

Dadas las características de no planificación de desarrollo organizacional y realizada la evaluación de las características estructurales mencionadas, se deberá desarrollar un proyecto de ajuste y mejora en la estructura organizacional con la participación de los diferentes niveles jerárquicos de la Institución mediante sus mecanismos técnicos sin descartar - la cooperación y asesoramiento técnico de organismos internacionales a objeto de la definición y mantención del modelo de Banca Central propio a las características de nuestra estructura económica-social; dentro de este campo corresponde potenciar funcional y jerárquicamente al Banco Central como entidad técnica de apoyo y asesoramiento del gobierno en el marco de la definición de su política económica.

- A) La mejora organizacional definiría y concentraría los sistemas técnicos, operativo y administrativo afines y compatibles. Se integrarían bajo sistemas funcionales:
- Las labores de asesoramiento especializadas funcionalmente.
 - Las labores técnico-analíticas a desarrollarse en este.
 - La base de datos necesaria para cumplir dicha labor analítica.
 - El procesamiento operativo, contable, financiero, estadístico y otros.
 - Las funciones de apoyo administrativas necesarias.
- B) También se redefinirían los criterios de Departamentación y jerarquización orgánica enmarcados en los criterios de racionalización de sistemas funcionales, fluidez de dirección, coordinación orgánica, asistencia interfuncional, etc.
- En este marco se deberá potenciar y jerarquizar de manera real el nivel de dirección estratégico y ejecutivo, a objeto de participar efectivamente en el asesoramiento y ejecución de la política económica.
 - Creación de los mecanismos de planificación integral, estratégico-operativo y de control de gestión y operaciones.
 - Creación de instancias formales de coordinación a nivel global y sectorial en la Institución.
- C) Redefinición de las bases administrativas de sustentación en cuanto a la administración de Recursos Humanos - en aspectos tales como:

- Carrera bancaria
- Escalafón y Tabuladores
- Sistemas de evaluación y promoción
- Sistema de capacitación
- Sistemas de remuneración

D) Formulación de un proyecto de modernización y sistematización de labores operativas en base a recursos tecnológicos adecuados.

III. SISTEMAS DE INFORMACION DIAGNOSTICO

El Banco Central de Bolivia ha tenido un crecimiento sostenido en sus funciones y operaciones pero este crecimiento no tuvo una planificación adecuada en sus estructura organizativa- llegando a implementar equipos de trabajo sin acudir a metodologías adecuadas y avanzadas acordes con una Institución como es el Banco Central de Bolivia.

Al respecto existieron varios estudios para modernizar los procedimientos de trabajo y sistemas de información, sin embargo, por razones inexplicables ninguno de los estudios llegó a implementarse, para satisfacer parcialmente las necesidades computacionales se alquilan los servicios de CENACO e INE conllevando esta situación a una dependencia del Banco Central en materia de información.

En forma paralela se crearon, en el Banco Central de Bolivia- las unidades de Informática y Computación, esta última está- integralmente dedicada al procesamiento de la registración del Banco. Debido al crecimiento constante de operaciones se alquiló una procesadora N.C.R. y una impresora. Posteriormente en 1983 se trató de implementar un sistema computarizado para cuentas corrientes.

En resumen no se atendió en forma adecuada y ordenada las necesidades computacionales, abocándose únicamente a solucionar problemas aislados descuidando en forma alarmante el aspecto- organizativo y el de recursos humanos, dando lugar a un desarrollo poco coherente en el área de sistemas.

Actualmente a pesar de los reiterados requerimientos, el área de sistemas sigue utilizando antiguas máquinas de contabilidad NCR y terminales de CENACO y del INE, aunque una buena parte del procesamiento se realiza en el nuevo equipo Wang. Al mismo tiempo varias divisiones y Unidades han sido dotadas

de minicomputadores afectando la centralización y las relaciones de información. No obstante estos avances, se siguen realizando procedimientos de trabajo en forma manual y semi-mecánica, razón por la cual la información se torna lenta, inoportuna y algunas veces poco confiable. Esta misma situación se presenta en las regionales del interior, siendo los problemas de información más agudos que en la oficina central.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al diagnóstico de los procedimientos de contabilidad y los sistemas de información es necesaria la readecuación de los mismos con el propósito de alcanzar mayor eficiencia. En este sentido, se plantean dos aspectos sustanciales para su mejoramiento.

- 1.- Registro y Control Contable
- 2.- Sistema de Información Gerencial

REGISTRO Y CONTROL CONTABLE.-

- a) Se deben revisar procedimientos de registro contable y a su vez sistematizar la contabilidad del Banco Central de Bolivia en base a tres estados financieros básicos:
 - 1.- Balance General
 - 2.- Estado de Resultados
 - 3.- Estado de Fuentes y Usos de Fondos
- b) Se requiere de una revisión y conciliación de todas las cuentas transitorias para lograr una contabilidad saneada.
- c) El Balance del Banco Central de Bolivia debe ser en última instancia la fuente básica de información para las cuentas monetarias, los activos y pasivos internacionales, etc. Esta condición requiere la necesidad de centralizar el registro contable y mejorar los mecanismos de control.
- d) En el registro contable, con el objetivo de minimizar errores debe existir una unidad u oficina encargada del control previo. A su vez deben existir otras personas encargadas del análisis de los estados financieros contables, con control previo y análisis de estados financieros, implícitamente plantea la necesidad de jerarquizar el Departamento de Contabilidad.

SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL.-

- a) El sistema de información gerencial debe ser integral en -

sus subsistemas y módulos de información pero a su vez debe permitir la información en paralelo, dependiendo de los requerimientos.

- b) Este sistema de información en su parte contable y estadística también debe integrar a las agencias y sucursales del Banco Central, para tal propósito deben mejorarse los mecanismos de comunicación aprovechando los adelantos tecnológicos en este aspecto.
- c) Para viabilizar el sistema de información gerencial se deben determinar áreas de información en base a la similitud de los módulos de información.
- d) En los subsistemas de información deben identificarse procedimientos semejantes que requieran un mismo software con el objetivo de minimizar costos en la implementación de los mecanismos de información. De esta tarea previa surgirán las necesidades de sistemas computacionales y requerimientos tecnológicos.
- e) En el mediano plazo se debe tender a la creación de un banco de datos de la información económica relevante que permita -- el uso compartido de las distintas Divisiones del Banco Central.
- f) La readecuación de los sistemas contables y la implementación de un sistema de información gerencial requerirá mecanizar -- progresivamente los procedimientos actuales. En este sentido es necesario iniciar un programa de capacitación del personal de la Institución en la operación de equipos computacionales.

IV) RECURSOS HUMANOS

Introducción.-

La efectividad organizacional, tiene una gran dependencia de la de administración de los recursos humanos y las características de los demás recursos. Desde este punto de vista, la calidad -- del elemento humano y la forma de administración de los mismos -- juegan un papel determinante en el desarrollo funcional de las -- organizaciones.

Habiendo reconocido este factor (Recursos Humanos), como un elemento de particular importancia en el desarrollo de funciones -- del Banco Central, seguidamente se realiza un perfil de diagnósticos y esquematización de soluciones al respecto.

PERFIL DE DIAGNOSTICOS-ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS BANCO-CENTRAL DE BOLIVIA

La administración de recursos humanos en el Banco Central de Bo-

El área se desenvuelve actualmente en el marco de una estructura orgánica-funcional deficiente, porque orgánicamente no se encuentra integrada a las actividades de capacitación y personal propia y a nivel nacional no existe una integración orgánica, coherente respecto a la administración de estos recursos.

La no efectiva definición de políticas generales, objetivos, planes y programas en esta área así como el no desarrollo de técnicas específicas al respecto, han limitado las funciones de personal y capacitación a aspectos operativos de remuneración, acciones de personal (asistencia, disciplina, vacaciones, etc.), y actividades de capacitación en forma limitada y parcial, así como la administración de una carrera bancaria de forma mecánica y técnicamente limitada (sistemas de evaluación y promoción, antigüedad y discrecionalidad administrativa).

Los orígenes de una no efectiva administración de recursos humanos se encuentra en los siguientes elementos:

- a) El nivel de dirección, de manera no orgánica influye e interviene en el desarrollo de las actividades propias de administración personal.
- b) El nivel de dirección ejecutivo y operativo cuenta con una limitada especialización en este campo, postergando los aspectos de planificación y dirección estratégica a aspectos coyunturales y ejecutivos.
- c) Los recursos humanos técnicos y operativos de estas áreas carecen de la suficiente especialización y formación en cuanto a técnicas, metodologías y procedimientos de administración.
- c) La base normativa y estructural en el desarrollo de los recursos humanos; la carrera bancaria en sus aspectos principistas y de procedimientos ha quedado relegada respecto al desarrollo organizacional de la Institución, convirtiéndose en la actualidad en factor limitante y distorcionador en el plano estructural y funcional.

Los efectos de las citadas causas se traducen en una no adecuada asignación de recursos humanos, subutilización de capacidad y experiencia, limitación en el desarrollo integral, asignación salarial no equitativa en términos de funciones y responsabilidades, entre otros.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se hace imperativo desarrollar la reestructuración del Sistema de Administración de recursos humanos a objeto de:

- 1) Establecer de manera formal y precisa los objetivos y políti

- cas generales de administración de recursos humanos.
- 2) Dotar de una estructura orgánica e integrada que desarrolle las funciones técnicas analíticas, operativas y de apoyo de personal para el sistema del Banco Central de Bolivia.
 - 3) Proyectar una dirección ejecutiva y operativa, que cuente con los elementos técnicos de capacitación y experiencia en esta específica función.
 - 4) Desarrollar un cuerpo técnico operativo especialista en el área de Recursos Humanos.
 - 5) Proyectar la administración técnica de los recursos humanos en la Institución a objeto de propugnar su dirección eficiente, para lo cual se hace necesario encarar de manera inmediata, previa las bases ya citadas, el desarrollo de proyectos específicos:
 - a) Proyecto de reestructuración de carrera bancaria, que defina integralmente sus principios, objetivos e instrumentos de desarrollo, así como una estrategia específica de adaptación y cambio. En este sentido, paralelamente se requiere de la proyección y ejecución de subproyectos de apoyo a este proyecto central en aspectos tales como:
 - a.1. Establecimiento de una inventariación general de los recursos humanos a objeto de precisar su formación académica, experiencia y desarrollo de funciones en el Banco, así como otros aspectos de carácter social, psicológico y económico.
 - a.2. Elaboración de un clasificado de cargos a nivel nacional que precise las áreas funcionales, estamentos en cada área funcional, los puestos, y en estos últimos, la naturaleza del trabajo, las funciones, responsabilidades y atribuciones, sus relaciones internas de comunicación y autoridad y los requisitos mínimos para desempeñarse en cada puesto.
 - a.3. Estructuración de escalafones diferenciales (subsistemas) en el marco de una nueva estructura de carrera bancaria troncal.
 - a.4. Desarrollo de la normatividad estratégica y procedimental en cuanto a la proyección y ejecución de la nueva carrera bancaria (políticas, estrategias, planes y programas), así como el desarrollo de técnicas y procedimientos modernos de personal.
 - a.5. Definición de un programa integral de capacitación, que constituya en un elemento técnico de adaptación y transi -

ción de la actual carrera bancaria a la nueva, en el corto plazo; así como el desarrollo integral de los recursos humanos de la Institución en el mediano y largo plazo.

a.6. Definición de un sistema de remuneración concordante con las funciones, responsabilidades y atribuciones de cada puesto.

1.- Como medidas inmediatas se recomienda que:

a) No se contrate ni despida personal en la institución mientras no se cumpla a cabalidad, el proyecto de reestructuración de carrera bancaria, excepto aquellos que surjan de reivindicación social como en el caso de los objetivos de la Institución.

Se recomienda la priorización en la atención y ejecución de los aspectos relativos a los recursos humanos dado la actual situación política y social en el país en general e institución en particular a objeto de frenar las intenciones de intervención externa con un criterio definido técnico y racional en este campo.

VOTO RESOLUTIVO Nº 1

CONSIDERANDO:

Que, en una clara muestra de desconocimiento y violación a preceptos constitucionales referidos a la designación del Presidente del Directorio del Banco Central de Bolivia, el actual gobierno constitucional viene manteniendo una situación "de facto" en el nombramiento de dicha autoridad.

Por tanto.

El VIII Congreso Ordinario de FESBAC

R E S U E L V E:

Artículo Unico.- Exigir a los poderes del Estado, se de fiel y estricto cumplimiento a las normas y mecanismos, jurídica y constitucionalmente establecidos, para la nominación y designación del Presidente del Directorio del Banco Central de Bolivia.

La Paz, 20 de julio de 1986

VOTO RESOLUTIVO Nº 2

CONSIDERANDO:

Que, la implementación de la política de gobierno contempla la intención de efectuar una reestructuración y reorganización administrativa al interior del Banco Central de Bolivia.

Que, las políticas y diseño de estos planes vienen siendo definidos por entes extra-institucionales con total desconocimiento y prescindencia de los niveles ejecutivos y laborales de nuestra institución.

Que, siendo deber y obligación como trabajadores, velar por la integridad institucional, y asumir la defensa de su rol como principal instrumento en el desarrollo socio-económico del país.

Por tanto.

El VIII Congreso Ordinario de FESBAC

R E S U E L V E:

Artículo 1º Por el carácter de especialización y conocimiento-técnico de los trabajadores del Banco Central de Bolivia; exigimos nuestra activa presencia y participación en el análisis y formulación de dicho propósito.

Artículo 2º Mantener y estimular la indeclinable voluntad de defender intransigentemente la integridad institucional y la estabilidad funcionaria.

VOTO RESOLUTIVO Nº 3

CONSIDERANDO:

Que, el Banco Central de Bolivia atravieza un proceso de evaluación y proyección de reestructuración orgánico-funcional desde esferas externas a la Institución, tarea que habría sido encomendada por entes ajenos a la Institución, los mismos que desconocen las características propias de la Institución.

Que, los trabajadores del Banco Central de Bolivia nos hemos constituido en permanentes vigilantes de la efectividad organizacional y propulsores del cambio estructural, tal cual constan en el desarrollo de la primera reunión institucional (Septiembre 1982), Foro Institucional, Congresos Ordinarios, Extraordinarios y el último Seminario Institucional de julio del presente año.

Que, al interior de la Institución se han creado los organismos técnicos de análisis y desarrollo estructural, con personal idóneo y altamente calificado en los distintos aspectos, limitando su efectividad a problemas de dirección estratégica y operativa.

Que, el proceso de ajuste organizacional exige el conocimiento profundo y especializado de las funciones del Banco Central, tanto en su aspecto técnico-operativo interno, así como su interrelación con los sectores públicos y privados nacionales y extranjeros.

Que, se ha llevado a cabo el programa de reforma administrativa parcialmente por razones internas y externas, en tres dimensiones de la Institución: Financiamiento Externo, Fiscalización y Administración

Por tanto.

El VIII Congreso Ordinario de FESBAC

R E S U E L V E :

Artículo 1º Retomar y reactivar orgánicamente la prosecución del programa de Reforma Administrativa de la Institución con la efectiva participación de la Dirección Sindical y trabajadores, asimismo, exigir la participación de los niveles ejecutivos y de mandos medios, en términos de formular una propuesta de mejora administrativa integral propia de la Institución.

Artículo 2º Coadyuvar a las instancias administrativas técnicas de la Institución, con la participación de personal calificado y especializado de las distintas áreas de la Institución a objeto de formular el modelo de Estructura de Banca Central, concordante con las características económicas, políticas y sociales de nuestro país, enmarcados en principios de efectividad funcional, racionalización estructural vertical y horizontal, especialización técnica analítica-operativa, diferencial e integración interfuncional.

Artículo 3º Exigir al nivel ejecutivo de la administración del Banco, acelerar el desarrollo de reestructuración integral de organización y dirección del área de Recursos Humanos, así como la implementación inme-

diata de los proyectos de inventariación de recursos humanos (base de datos computarizada) y clasificador de cargos a nivel nacional.

Artículo 4º Participar en la formulación del proyecto de reestructuración de la carrera bancaria bajo los principios de inamovilidad funcionaria y derecho de ejercer el nivel de dirección superior de la Institución mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de administración personal tales como:

- 4.1. Base de datos de Recursos Humanos (computarizados)
- 4.2. Clasificador general de puestos del Banco Central de Bolivia.
- 4.3. Tabuladores diferenciados funcionalmente, en el marco de un escalafón centralizador.
- 4.4. Sistemas de evaluación y promoción mediante la aplicación de instrumentos efectivos de medición del trabajo y productividad y aplicación de pruebas de suficiencia y valoración de méritos
- 4.5. Sistemas de remuneración, concordantes con las funciones, responsabilidades y atribuciones de cada puesto.
- 4.6. Programa de capacitación de corto plazo, que constituya un instrumento de adaptación de la actual carrera bancaria a la proyectada
- 4.7. Impulsar el desarrollo de un Plan Global de modernización, integración y adecuación tecnológica tanto para las labores técnicas, operativas, administrativas y de apoyo que se cumplen en la Institución.

La Paz, 20 de julio de 1986

VOTO RESOLUTIVO Nº 4

CONSIDERANDO:

Que, existen deficiencias en el registro contable y la generación de información estadística, en razón de la obsolescencia de ciertos sistemas y procedimientos.

Que, los avances tecnológicos, ahora utilizados por el Sistema Financiero Nacional, ha dejado a nuestra institución en desventaja, ocasionando una serie de problemas en la actividad y fun-

ciones intra y extra institucionales.

Por tanto.

El VIII Congreso Ordinario de FESBAC

R E S U E L V E :

Artículo Unico.- Exigir a las autoridades del Banco Central de Bolivia la inmediata readecuación de los sistemas contables y la implementación de un sistema de información general integrado, para lo cual debe estudiarse la necesidad de contar con sistemas computacionales y recursos tecnológicos adecuados.

La Paz, 20 de julio de 1986

VOTO RESOLUTIVO Nº 5

CONSIDERANDO:

Que, los trabajadores del Banco Central de Bolivia, continúan sujetos a una deficiente administración de Recursos Humanos, que no han satisfecho las expectativas institucionales.

Que, la administración carece de instrumentos que le permitan optimizar el aprovechamiento de Recursos Humanos, por la ausencia de programas de capacitación.

Por tanto.

El VIII Congreso Ordinario de FESBAC

R E S U E L V E :

Artículo Unico.- Exigir la inmediata ejecución de los programas PAE y P-ABC, diseñados por el Departamento de Capacitación, con especial recomendación para las Agencias Regionales y Oficinas Técnicas.

La Paz, 20 de julio de 1986

VOTO RESOLUTIVO Nº 6

CONSIDERANDO:

Que, el Decreto Supremo Nº 21060 determina que la designación de los Gerentes de Fiscalización y Auditoría Interna, son de responsabilidad del Gobierno, en franco desconocimiento de la Ley Orgánica del Banco Central de Bolivia.

Que, de convalidarse tal situación se desvirtuaría la imparcialidad de las labores de Fiscalización y Auditoría Interna, al establecerse relaciones de dependencia con los niveles de decisión político-partidista.

Por tanto.

El VIII Congreso Ordinario de FESBAC

R E S U E L V E :

Artículo Unico: Exigir al Directorio del Banco Central de Bolivia, dejar sin efecto la designación de los Gerentes de Fiscalización y Auditoría Interna con funcionarios ajenos a la carrera bancaria.

La Paz, 20 de julio de 1986

RECOMENDACIONES.-

- 1) Se recomienda en forma especial, a la Federación Sindical de Trabajadores del Banco Central, a elegirse en este magno Congreso, que por la importancia y profundidad de los temas tratados promoció y organice un Congreso Institucional, que persiga entre sus objetivos, la profundización de los análisis efectuados, con el objetivo de lograr el fortalecimiento de nuestra Institución.
- 2) Frente a la necesidad de coordinar acciones dentro de los programas de los créditos de fomento, y con el objetivo de jerarquizar la labor del Departamento de Desarrollo, se recomienda a FESBAC, coadyuvar y apoyar la organización de un encuentro técnico de esta área especializada.

PROYECTO DE REESTRUCTURACION DEL B.C.B.

BANCO CENTRAL DE BOLIVIA

1.-DIRECTORIO

=====

Determina la politica monetaria, cambiaria y crediticia de conformidad con la politica del Gobierno en materia economica-financiera. Cumple y hace cumplir la Ley Organica, el Estatuto y Reglamento Interno del Banco, la Ley General de Bancos y de Entidades Financieras y las disposiciones pertinentes. Autoriza la impresion, emision e in cineracion de billetes y la acuñacion, emision de monedas de acuerdo con la Ley. Aprueba el Presupuesto Anual del Banco, el Balance Anual, Estados Financieros y la Memoria Anual. Eleva al Gobierno a través del Ministerio de Finanzas el Programa Monetario Anual. Fija, modifica y reglamenta los requisitos del Encaje Legal obligatorio de los Bancos. Autoriza la apertura, cierre y fusión de Bancos y Entidades Financieras, asi como la apertura, cierre de agencias, sucursales y corresponsalias. Aprueba los Estatutos de los Bancos y Entidades Financieras que estan sujetas a la Ley General de Bancos y Entidades Financieras, como requisito previo para el reconocimiento de su personeria juridica y emitir dictamen tratandose de Entidades Publicas. Nombra, suspende y remueve al Gerente General, Gerentes y Sub-Gerentes del Banco, autoriza la aplicacion de Reglamentos que sean necesarios para el buen funcionamiento del Banco, como tambien modificarlos cuando viera conveniente

2.- PRESIDENCIA

=====

El presidente es la primera autoridad Ejecutiva del Banco, actúa en representación del Directorio y preside sus reuniones. Es nombrado por el Presidente de la República de una terna propuesta por la Cámara de Diputados de acuerdo a la Constitución Política del Estado, mediante Decreto Supremo y la duración de sus funciones es por un periodo de cuatro años, que pueden ser renovables por otro periodo similar.

El Presidente ejerce la representación legal del Banco Conjuntamente con el Gerente General, siendo de su responsabilidad, velar por el cumplimiento de la Ley General de Bancos y Entidades Financieras, Ley Orgánica del Banco y sus Estatutos, Resoluciones de Directorio y toda otra disposición

PROYECTO DE REESTRUCTURACION DEL B.C.B.

legal cuya ejecución corresponde al Banco.

Le corresponde también, informar al Directorio sobre todo asunto que requiera su atención, proponiendo las medidas necesarias para el mejor cumplimiento de los objetivos, políticas y funciones del Banco..

3.- GERENCIA GENERAL

=====

El Gerente General es el principal funcionario ejecutivo, técnico y administrativo del Banco y junto al Presidente ejerce su representación legal. Es designado por el Directorio de entre los funcionarios de carrera de la Institución.

Le corresponde al Gerente General administrar las operaciones del Banco de acuerdo a la política general del directorio e instrucciones del Presidente; presentar al Directorio informes y estudios económico-financieros, administrativos, operativos y de control, Presupuesto Anual, Memoria Anual y Estados Financieros, necesarios para facilitar sus decisiones. También le corresponde contratar personal necesario para el normal funcionamiento del Banco.

Centraliza las actividades relativas al manejo, organización y custodias de los valores y efectos en poder del Banco, sugiere al Directorio las modificaciones aconsejables en la organización y funcionamiento de la Institución.

La Gerencia tiene como dependencias 5 Gerencias de División que le asisten en el despacho de los asuntos relativos a su cargo.

También le corresponde conjuntamente con los Gerentes de División velar porque se mantenga la eficiencia del personal cumpliendo y haciendo cumplir el Reglamento Interno de Personal.

Las funciones enunciadas a nivel de División, son ejecutadas por los Gerentes o Subgerentes de cada División, cuyas labores se describen en forma detallada en el "MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS DEL PERSONAL EJECUTIVO.

PROYECTO DE REESTRUCTURACION DEL B.C.B.

4.-GERENCIA FINANCIERA

- Atender el financiamiento y refinanciamiento para implementación de proyectos de desarrollo del sector público, bancos de fomento, redescuentos al sistema bancario, Créditos Warrant, y al Tesoro General de la Nación dentro de las prescripciones de la Ley y disposiciones especiales en convenios vigentes.

- Apoyar a las autoridades de la Institución en toma de decisiones de política monetaria y crediticia mediante recomendaciones que se derivan del estudio sistemático del comportamiento del Sistema Financiero Nacional, en la instrumentación y evaluación de medidas crediticias al Sector Fiscal.

- Efectuar el control contable y estadístico de los créditos administrados.

- Mediante su departamento de desarrollo, administrar, Otorgar, Supervisar, los créditos Refinanciados a los diferentes sectores de la Economía mediante los programas FRA I , FRA II, Minero etc.

5.-GERENCIA DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS

- Coadyuvar en la formulación de la política monetaria cambiaria y crediticia del país, investigando el comportamiento del sistema económico-financiero, para asesorar a las autoridades de la Institución en la propuesta, instrumentación y evaluación de las medidas de política económica, monetaria, cambiaria y crediticia.

- Analizar la estructura y la evolución de la actividad económica nacional y el comportamiento del Sistema financiero del país y en particular los cambios corrientes en el volumen del circulante, captación y crédito bancario.

- Elaborar y proporcionar indicadores económicos financieros sobre aspectos revelantes de la economía nacional en general y de la operación bancaria en particular.

- Realizar estudios específicos para el establecimiento de políticas de banca central, con el propósito de regular esta actividad.

PROYECTO DE REESTRUCTURACION DEL B.C.B.

- Interpretar las series estadísticas que corresponden al sistema financiero, Sector Fiscal, producción sector externo, índice de precios al por mayor, para su aplicación en el informe económico mensual, boletín estadístico y Memoria Anual.
- Efectuar evaluaciones periódicas sobre la evolución económica y financiera mundial y su influencia en la economía boliviana.
- Controlar el movimiento contable de la Balanza de pagos y el movimiento individual de cada cuenta.
- Supervisar la elaboración de series estadísticas de los flujos de fondos y capitales, diseñar e implementar metodologías de elaboración, análisis e interpretación de estadísticas económicas.
- Interpretar proyecciones de series estadísticas del movimiento económico nacional para su utilización en los planes y programas de desarrollo económico tales como:
 - .. Estadísticas de compra y venta de divisas de los sectores público y privado.
 - .. Estadísticas del Sistema Bancario y Financiero Nacional.
 - .. Recopilar, codificar, tabular, calcular, analizar y proyectar el índice de precios al por mayor según la CIIU, CUCI, CUODE.
- Participar, en el mantenimiento de la base de datos económicos requerida por la Institución. Diseñar e implementar las acciones de política monetaria y crediticia que permitan mantener condiciones de liquidez y crédito, congruentes con los objetivos financieros del país.
- Elaborar cuentas y cuadros estadísticos de contabilidad económica, orientada a la satisfacción de requerimientos de planeamiento y política globales.
- Faccionar los indicadores sociales, que, combinados con los de naturaleza económica financieras, puedan utilizarse en tareas de planeamiento y formulación de política social en el mediano y largo plazo.
- Coordinar la preparación y elaboración de los aspectos de contabilidad económico-social con la producción y suministro de estadística e información básica provenientes de fuentes extra Banco Central de Bolivia.

PROYECTO DE REESTRUCTURACION DEL B.C.B.

- Recopilar y compilar datos estadísticos para la elaboración de la Balanza de Pagos y de la Balanza Cambiaria.
- Efectuar análisis e interpretación de la evolución de las cuentas de estos dos indicadores, y de una manera general, del comportamiento de las transacciones exteriores del país.
- Efectuar previsiones de la Balanza de Pagos y de la Balanza Cambiaria, en el corto, mediano y largo plazo.
- Analizar las políticas monetarias, cambiarias, financiera y crediticia del país.
- Elaborar información sobre la estructura y evolución de la actividad económica nacional, fundamentalmente en sus aspectos de producción, precios, relaciones económicas con el exterior, formación de capital, etc.
- Recopilar, clasificar e interpretar la documentación e información económica y financiera obtenida, y reelaborar estos datos con el fin de presentar cuadros estadísticos y analíticos de la evolución económica y financiera de Bolivia, así como su tendencia futura.
- Elaborar el Programa Monetario en función de las necesidades de liquidez que requiere la economía, compatible con un adecuado crecimiento del producto y precios.
- Efectuar la cuantificación del crédito al sector público (T.G.N. y resto del sector público) en función del estudio del flujo de fondos en cada una de las unidades fiscales.
- Efectuar la cuantificación del crédito al sector bancario (redescuento) en función de los fondos de las líneas de refinanciamiento, el encaje legal y la emisión monetaria.
- Elaborar cuadros estadísticos en base a las cuentas del Gobierno Central y las variables de carácter monetario de los partes de diez días.
- Estudios relativos a la demanda de dinero, relación entre tasas de interés real (o tasa de retorno al capital) y nominal, estudios sobre hipótesis monetaria de la formación de expectativa inflacionaria.

6.- GERENCIA EXTERIOR

=====

- Obtener, canalizar, controlar y atender el pago del financiamiento externo destinado a los sectores productivos público y privado, de conformidad con el Sistema Nacional de Proyectos.

PROYECTO DE REESTRUCTURACION DEL B.C.B.

- Administrar la deuda refinanciada pública y privada.
- Controlar los movimientos internacionales de capital y la regulación de las transferencias internacionales de fondos que realiza el país.
- Evaluar el comportamiento de la Deuda Externa y presentar a las autoridades superiores del Banco, - y por su intermedio al Supremo Gobierno- estudios e informes que faciliten una visión global de ésta y permitan adoptar las decisiones más recomendables.
- Participar en negociaciones para obtener créditos externos destinados a los sectores productivos público y privado.
- Controlar y evaluar la utilización del crédito externo en los proyectos financiados con estos recursos.
- Mantener los recursos necesarios para la oportuna atención del servicio de la deuda y para el cumplimiento de las garantías correspondientes.
- Llevar un registro de vencimiento de créditos otorgados a los sectores productivos y notificarles con anticipación para que cumplan oportunamente con el servicio de amortización e intereses.
- Estudiar el funcionamiento del mercado financiero internacional a fin de canalizar los requerimientos financieros del país hacia aquellos centros que ofrezcan mayores ventajas.
- Presentar estudios e informes sobre la capacidad de endeudamiento del país para establecer prioridades de financiamiento externo en la ejecución de planes y programas de desarrollo aprobados por el gobierno.
- Prestar asesoramiento especializado a las autoridades superiores del Banco y por su intermedio a las autoridades del Gobierno, en Todos los aspectos relacionados con el financiamiento externo y comercio exterior.
- Mantener registros y archivos que faciliten el control contable y estadístico de las operaciones de la División.
- Administrar las divisas generales por las actividades comerciales que realiza el país con el extranjero.
- Centralizar las operaciones e informaciones del Banco con sus corresponsales en el exterior del país, relacionados con los servicios de cambios, arbitrajes, convenios y créditos documentarios tramitados por el Banco.
- Mantener relaciones del Banco con los Bancos Extranjeros y operaciones con divisas de la banca nacional.
- Administrar las reservas internacionales del país, efectuar

PROYECTO DE REESTRUCTURACION DEL B.C.B.

operaciones en moneda extranjera y el Presupuesto Nacional de Divisas.

- Arbitrar los recursos de cambios, elaborar y presentar los partes periódicos del movimiento de divisas y realizar las conciliaciones de cuentas y saldos.
- Analizar los Mercados Internacionales de dinero, metales y divisas, con el objeto de invertir los activos internacionales y efectuar la compra-venta de divisas de la Institución.
- Efectuar aperturas de cartas de crédito de importación.
- Efectuar aperturas de cartas de crédito de exportación.
- Se constituye como organismo confirmador en la apertura de créditos documentarios para el exportador.
- Emitir cartas de autorización a las aduanas para la emisión de pólizas.
- Efectuar las cobranzas de importación y de exportación, en el sector fiscal.
- Emitir certificados de reintegro cambiario.
- Efectuar las remesas de los documentos de exportación.
- Hacer cumplir las disposiciones (circulares, instructivos, etc.), emanadas de la Institución para los bancos del sistema a fin de coordinar el mecanismo de pagos de convenios de Crédito Recíproco.
- Controlar los márgenes y compensación de créditos recíprocos con los bancos centrales de los países miembros de ALADI.
- Realizar el control y seguimiento de la entrega,descargo de divisas por exportación, así como el otorgamiento de certificados de reintegro tributario.
- Establecer conciliaciones de saldos con los exportadores sobre entrega y descargo de divisas.
- Analizar el comportamiento de los mercados financieros internacionales.
- Realizar la colocación de fondos en el mercado internacional de acuerdo a las condiciones ofertadas y previo análisis de los factores ventajosos para el país.
- Efectuar el manejo y control estadístico de las reservas

PROYECTO DE REESTRUCTURACION DEL B.C.B.

internacionales (inversiones, bonos, depósitos a plazo, compra y venta de moneda extranjera).

- Efectuar las conciliaciones de cuentas y saldos con los banqueros del exterior.
- Efectuar operaciones de compra y venta en moneda extranjera, realizando el parte diario de divisas.
- Realizar el control de los depósitos a plazo así como el control de saldos en nuestras cuantas del exterior.
- Centralizar el registro en tarjetas de todas las operaciones realizadas en moneda extranjera en la Institución, brindando datos para poder efectuar el Presupuesto Nacional de Divisas.
- Registrar, procesar y mantener información contable adecuada de la deuda externa contraída con Organismos Internacionales, montos refinanciados y deuda avalada con éstos organismos.
- Controlar y efectuar el seguimiento al uso de los créditos concedidos por Organismos Internacionales, estableciendo la verificación del uso, grados de avance y ajustes introducidos con respecto a las programaciones originales.
- Preparar la documentación requerida para fines de renegociación con los Organismos Acreedores.
- Analizar e interpretar el efecto de la deuda externa nacional con los mencionados organismos, en lo que se refiere a la economía boliviana en su conjunto, tomando en consideración aspectos reales y financieros.
- Establecer un Banco de Datos que Proporcione información en cuanto a tasas de interés, plazo, períodos de gracia y otras características de las distintas líneas de financiamiento y refinanciamiento que ofrezcan los Organismos Internacionales.
- Registrar, procesar y mantener información contable precisa de la deuda externa contraída con la Banca Privada Internacional, montos refinanciados y deuda avalada con estas entidades.
- Controlar y efectuar el seguimiento al uso de los créditos concedidos por la Banca Privada Internacional, estableciendo la verificación del uso, grados de avance y ajustes introducidos con respecto a las programaciones originales.
- Preparar la documentación requerida para fines de renegociación con la Banca Privada Internacional acreedora.
- Analizar e interpretar el efecto de la deuda externa internacional contraída con la Banca Privada Internacionales, en lo que se refiere a la economía en su conjunto, tomando en consideración aspectos reales y financieros.
- Establecer un Banco de Datos que proporcione información en

PROYECTO DE REESTRUCTURACION DEL B.C.B.

cuanto a tasas de interés y plazos, años de gracia y otras características de las distintas líneas de financiamiento y refinanciamiento que ofrezca la Banca Privada Internacional.

- Registrar, procesar y mantener información contable precisa de la deuda externa contraída con los Gobiernos y Proveedores Extranjeros, montos refinanciados y deuda avalada con éstos proveedores.
- Llevar el registro y control contable de los créditos con aportes locales fidecomisos así como los préstamos otorgados con el Fondo Nacional de Desarrollo (Líneas ex-INDEF) y deuda reservada
- Controlar y efectuar el seguimiento al uso de los créditos y financiamientos concedidos por los gobiernos y proveedores del exterior, estableciendo los grados de avance y los ajustes introducidos, con respecto a las programaciones originales.
- Preparar la documentación requerida para fines de renegociación con los gobiernos y proveedores acreedores del exterior.
- Analizar e interpretar el efecto de la deuda externa internacional contraída con los gobiernos y proveedores extranjeros, en lo que se refiere a la economía en su conjunto, tomando en consideración aspectos reales y financieros.
- Establecer un Banco de Datos que proporcione información en cuanto a tasas de interés, plazos, años de gracia y otras características de las distintas líneas de financiamiento y refinanciamiento que ofrezcan los Gobiernos y Proveedores del Exterior.
- Recopilar información contable y estadísticas de los pagos y desembolsos de la deuda externa procesada por los departamentos de Organismos Internacionales, Banco Internacional, Gobiernos y Proveedores.
- Recopilar información contable y estadística de los pagos y desembolsos de la deuda externa pública realizados directamente por los deudores.
- Recopilar información de los créditos externos contratados por el sector privado en forma directa o con la garantía del Sistema Financiero Nacional.
- Elaborar periódicamente estados de situación de la deuda externa pública y privada.
- Estudiar permanentemente los términos y condiciones de la deuda externa del país y su situación actual, estableciendo la capacidad de endeudamiento.
- Analizar las necesidades de recursos y la capacidad de pago del sector público a fin de contribuir en la determinación de la estructura y niveles óptimos de financiamiento externo.

PROYECTO DE REESTRUCTURACION DEL B.C.B.

- Preparar y presentar en base a los estudios realizados, políticas alternas para negociar la captación y refinanciamiento de los créditos internacionales.

- Coordinar con las instituciones de gobierno encargadas de elaborar el Presupuesto de Inversiones del Sector Público, en lo referente al financiamiento externo.

- Conjuntamente al Ministerio de Planeamiento y Coordinación, prioritar los proyectos que requieran financiamiento externo, en relación a los planes de desarrollo aprobados por el Gobierno Central.

- Elaborar periodicamente el Boletín Estadístico de FINEX, que contenga información a cerca de la deuda externa en aspectos tales como:

.. Volumen de la deuda externa por fuentes y uso de financiamiento.

.. Proyección de desembolsos y servicios de la deuda externa global.

7.- GERENCIA OPERATIVA

=====

Tesoreria

- Desempeñar bajo las más estrictas normas técnicas de seguridad las tareas de recuento de dinero, legalización de emisiones orgánicas de billetes y monedas, almacenamiento, distribución, regulación de las existencias del circulante, destrucción e incineración de éste, cuando su estado de deterioro lo amerite.

- Atender el abastecimiento y retiro del circulante, envío de remesas a las Sucursales Urbanas y Agencias del interior.

- Custodiar los valores de la nación y reservas de oro físico.

- Presentar la parte mensual de Caja y los Estados Contables correspondientes.

Agencias

PROYECTO DE REESTRUCTURACION DEL B.C.B.

- Atender directamente la administración y retiro del efectivo, satisfaciendo las necesidades relativas al medio circulante. - - Encargarse de las operaciones que realizan con el Banco Central las Instituciones bancarias para el cumplimiento oportuno de su respectivo Encaje Legal, la compra-venta de divisas y la transferencia de fondos.
- Organizar y administrar la Cámara de Compensación local.
- Contabilizar los resultados obtenidos en el servicio del ajuste de Agencias.
- Proporcionar el servicio de movilización de fondos a las cuentas del Supremo Gobierno, instituciones fiscales, empresas descentralizadas, a través de nuestras Agencias o Banco del Estado como corresponsal del Banco Central, donde no se cuenta con agencias propias.
- Supervisar y controlar todas las operaciones que se originan por crédito que se avalan por medio de los Warrant.
- Presentar a la Gerencia General y Gerencias un informe general anual de actividades de la agencia.

Sucursales.

- Procesar, controlar y registrar operaciones de Cuentas Corrientes Fiscales, giros interior correspondientes a las reparticiones del sector público.
- Atender el pago de cheques del funcionario público.
- Efectuar el canje de cheques del Sistema Bancario en la Cámara de Compensación

Contabilidad.-

- Centralizar y procesar las operaciones contables efectuadas en las unidades operativas y administrativas tanto en la Oficina Central. Sucursales Urbanas, como de las Agencias Departamentales.
- Determinar los Balances y Estados Financieros de acuerdo a la Nomenclatura Contable del Banco.

8.- GERENCIA ADMINISTRATIVA

=====

- Analizar, adecuar y aplicar las técnicas de administración que

PROYECTO DE REESTRUCTURACION DEL B.C.B.

permitan mantener y elevar el nivel de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos de la Institución.

- Elaborar y aplicar el Presupuesto anual del Banco, en coordinación con las Gerencias Divisionales.

- Cumplir y hacer cumplir el Manual de Organización y el Reglamento Interno.

- Administrar el sistema de evaluaciones y ascensos del personal, de conformidad con el Reglamento de Evaluación de Rendimiento.

- Realizar los estudios necesarios que permitan el establecimiento de políticas y normas relacionadas con la administración y desarrollo del personal y con la administración de los servicios institucionales de apoyo.

- Realizar las tareas relacionadas con la admisión, capacitación, relaciones de personal, administración de sueldos.

Administración de Personal

- Realizar las labores técnico analíticas, respecto a la planificación de recursos humanos, en sus aspectos de reclutamiento, evaluación, promoción, capacitación y desarrollo de personal.

- Mantener actualizada la base de datos de recursos humanos de la Institución, relativos a formación, experiencia, desarrollo funcional, cursos y becas, etc.

- Mantener actualizada la base de datos para la elaboración de pruebas y exámenes de ingreso y promoción.

- Planificar, organizar, dirigir y controlar los programas de adiestramiento y capacitación de corto, mediano y largo plazo.

- Mantener actualizado el clasificador de cargos, así como la distribución nominal, jerárquico-funcional de los recursos humanos en la Institución.

- Analizar y establecer los indicadores del bienestar organizacional.

- Definir y establecer el marco normativo bajo el que funcione el personal del Banco.

- Ejecutar las acciones de control, referentes a asistencia y disciplina, licencias, bajas, comisiones, etc, del personal de la institución.

- Realizar labores operativo contables respecto a servicios

PROYECTO DE REESTRUCTURACION DEL B.C.B.

sociales, sueldos y salarios y otros afines.

- Ejercer control y seguimiento sobre el personal con categorías de jefes y subjefes, verificando áreas, puestos y firmas autorizadas.

Administración Financiera

- Administrar el sistema de presupuestos y vigilar el cumplimiento de normas y procedimientos formalmente establecidos en esa materia.
- Formular presupuestos de gasto corriente e inversiones del Banco y gestionar su autorización formal.
- Registrar, vigilar e informar sobre el ejercicio de los presupuestos del Banco.
- Llevar el control de títulos y valores de propiedad del Banco.
- Registrar las operaciones que efectúa la Institución derivadas de la administración interna.
- Administrar el sistema y contabilidad de costos del Banco y Mantener informadas a las autoridades y funcionarios, respecto los costos de operación, de administración y por función del Banco.
- Llevar el control de los Activos Fijos de la Institución.
- Evaluar los requerimientos de materiales, muebles y equipo de las diferentes áreas.
- Realizar cotizaciones eligiendo las alternativas más convenientes efectuando la contabilización y el registro valorado respectivo.
- Almacenar y distribuir los recursos materiales a las distintas áreas de la institución, llevando el control físico de los mismos.

Servicios Generales

- Prestar labor de asesoramiento y conducción en la construcción de nuevos edificios, dirigir la remodelación y refacción de los edificios existentes y diseñar el decorado de interiores;

PROYECTO DE REESTRUCTURACION DEL B.C.B.

controlar y certificar el avance de las obras de construcción de las obras a ejecutarse, como asimismo, prestar asesoramiento en la publicación de licitaciones para construcción de edificios, alquiler de edificios, viviendas y adquisición de edificios y terrenos.

- Mantener bajo estricto control y seguridad los planos, diseños, informes y otros documentos que pudieran comprometer la seguridad interna de los edificios del Banco.
- Elaborar e implementar proyectos para habilitar ambientes físicos para nuevas oficinas.
- Presentar recomendaciones para la adquisición de equipos de comunicación, seguridad, calefacción y otros, que faciliten y garanticen las operaciones del Banco.
- Administrar las instalaciones físicas de la Institución.
- Recomendar normas y procedimientos de operación y de control relacionados con la seguridad de efectivos, valores e instalaciones físicas.
- Controlar el normal funcionamiento de los equipos de seguridad, sistema de calefacción, central telefónica, grupo generador de energía, sistema eléctrico y ascensores.
- Supervisar el funcionamiento de la central de telecomunicaciones en las áreas de central telefónica, Imprenta, Recepción y Despacho y Centro de Reproducciones.
- Administrar y proporcionar los servicios generales que requiera el Banco, para apoyar de manera eficiente las funciones sustantivas y de administración interna a saber: transporte, correspondencia y archivo; télex y telefonía; reproducción de impresos.
- Realizar la selección de material bibliográfico general y especializado para su adquisición, destinado a la Biblioteca.
- Centralizar publicaciones recibidas y documentos emitidos en la Institución.
- Desarrollar y mantener una imagen Institucional adecuada, mediante la actividad de Relaciones Públicas.
- Coordinar las actividades relativas al desarrollo y conservación del patrimonio cultural a cargo de la Institución.

Sistemas

PROYECTO DE REESTRUCTURACION DEL B.C.B.

- Implementar el PROGRAMA DE REFORMA ADMINISTRATIVA, en su fase de computarización de procedimientos.
- Intervenir, conjuntamente con las unidades usuarias en proyectos de desarrollo e implementación de procedimientos susceptibles de computarizarse.
- Realizar el análisis y desarrollo de programas de computación.
- Planificar las tareas y uso de recursos de los equipos a su cargo.
- Promover el intercambio técnico y de información con las unidades de procesamiento de datos del sistema financiero nacional y de los Bancos Centrales del Exterior
- Distribuir en forma oportuna y bajo control la información generada.

Organización y Metodos

- Presentar planes y programas de corto y largo plazo derivados de las políticas del Banco en materia de Administración.
- Prestar asesoramiento a las autoridades superiores, sobre aspectos organizativos, para el mejoramiento administrativo y funcional de una manera sistemática y permanente mediante el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales y financieros del Banco.
- Realizar estudios analíticos para el mejoramiento de estructuras simplificación de procedimientos administrativos efectuando los estudios y trabajos de desarrollo organizacional y de promoción de la reforma administrativa que permita la evolución de la institución en esta materia, que tienda al mejoramiento de los métodos de trabajo, elaboración y actualización de los manuales de funciones, procedimientos y otros.
- Promover el trabajo participativo con las distintas oficinas y áreas normativas de la institución y vigilar la permanente actualización de estos elementos organizacionales conforme a un marco normativo.
- Asesorar a la Gerencia Administrativa y Sub-Gerencias en los distintos aspectos técnico administrativos, como ser: estructuras de organización, racionalizaciones, delimitación de funciones y responsabilidades determinando el nexo de coordinación entre las diferentes áreas de la institución.
- Proporcionar apoyo técnico y administrativo para el logro de los objetivos y de las funciones de las agencias y sucursales.

PROYECTO DE REESTRUCTURACION DEL B.C.B.

promoviendo y coordinando la optimización de los recursos humanos y organizacionales.

- Implantar los sistemas de información computarizada que precisen las distintas dependencias del Banco.

- Preparar y distribuir diferentes circulares y otros instructivos de carácter técnico-administrativo.

- Proponer la implantación de nuevos equipos y procedimientos para las diferentes actividades del Banco, así como aprobar o rechazar las solicitudes de muebles y equipos de las diferentes unidades, previo un estudio de necesidades.

- Realizar estudios para determinar la adecuación de marcas y modelos de muebles y equipos de oficina, con el fin de recomendar en cuanto a su aplicación práctica, costos y otros requisitos básicos que deben justificarse para su adquisición.

- Elaborar cuestionarios y encuestas de investigación en todas las unidades del Banco, dirigidas a estandarizar normas y procedimientos, simplificar tareas, medir rendimientos y medir costos administrativos.

- Controlar periódicamente la aplicación de nuevos sistemas y procedimientos de trabajo para evaluar su eficiencia.

- Analizar los formularios actuales y de nuevo diseño, sugiriendo estandarización de tamaños, formatos, colores y mejor adecuación a los requerimientos de las diferentes unidades del Banco.

- Presentar informes circunstanciales y periódicos sobre los trabajos efectuados en el Departamento.

9.- GERENCIA DE AUDITORIA INTERNA

Control General.-

Diseñar, formalizar y establecer los sistemas generales de control que se requieran (regulación administrativa, reglamentación interna, etc,.) para garantizar que las funciones y operaciones del Banco se realicen con la seguridad y honestidad que demande la Institución.

Evaluar, de manera permanente, los sistemas administrativos del Banco (Contabilidad, Presupuesto, Tesorería, personal, etc), a fin de promover su adecuación constante a las necesidades de operación y de administración del Banco.

Auditoría Interna.-

En materia de Auditoría Financiera:

- Efectuar la certificación de los estados financieros del Banco.
- Diseñar, establecer y vigilar las normas y procedimientos de control internos que requieran las diferentes funciones y operaciones del Banco.

En materia de Auditoría Operativa:-

- Efectuar la revisión y vigilar el cumplimiento de las políticas y normas de operación establecidas formalmente en el Banco, para las diferentes funciones institucionales.
- Efectuar la revisión y vigilar el cumplimiento de los procedimientos de trabajo establecidos en el Banco.

En materia de Auditoría de Efectivos y Valores:

- Certificar las emisiones monetarias.
- Certificar la inutilización y retiro de billetes de la circulación.
- Certificar las existencias físicas de billetes, monedas y metales preciosos.
- Certificar la existencia física de títulos y valores en poder de las áreas de Tesorería del Banco.

GERENCIA GENERAL DE FISCALIZACION

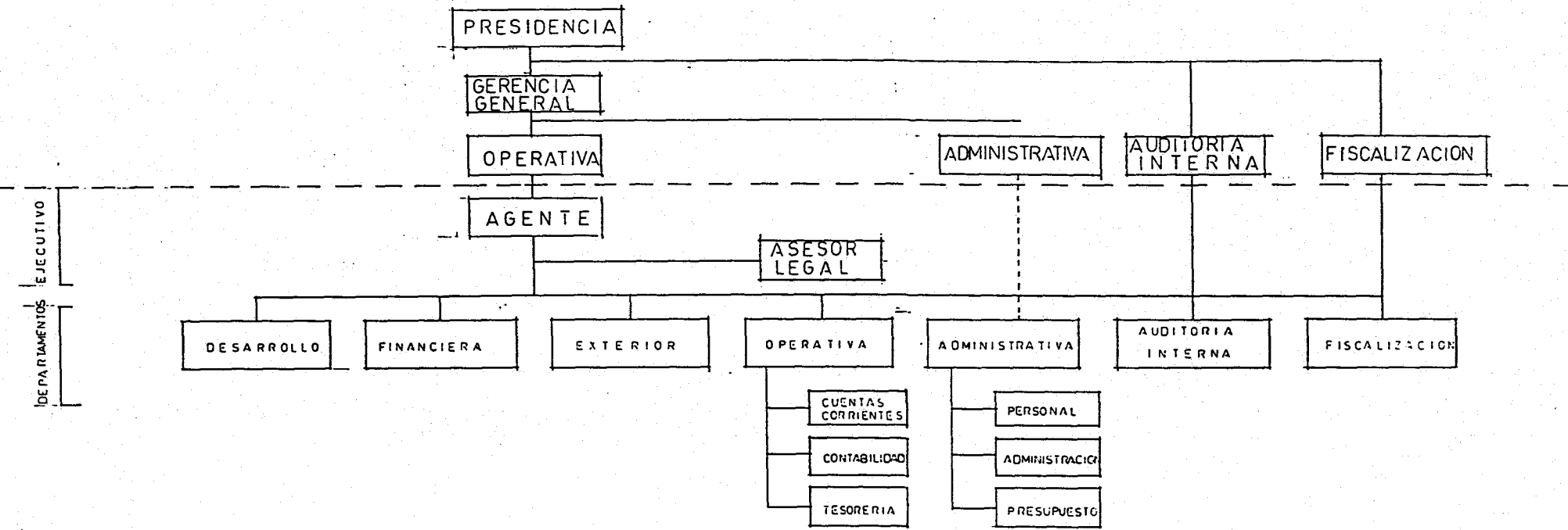
- Propiciar que el sistema bancario cumpla eficientemente su función de intermediación financiera, promoviendo el adecuado equilibrio entre la estabilidad del sistema y la necesidad de contribuir efectivamente al desarrollo nacional.
- Fiscalizar las operaciones del Banco Central tanto en sus labores sustantivas como en las de desarrollo.
- Establecer un sistema de solución oportuna a los problemas específicos de las Instituciones mediante su vigilancia preventiva y estímulo a través de acciones de orientación y servicio a las organizaciones para un sano desarrollo y fortalecimiento.
- Participar en la implementación de la Política económica respecto del control de las fuentes de recursos financieros, así como el destino de los mismos.
- Instrumentar los mecanismos de control: fiscales, crediticios y monetarios para evaluar el financiamiento del desarrollo nacional.
- Coadyuvar a la estabilidad del sistema bancario, procurando su eficiencia, eficacia y desarrollo armónico respecto a los demás sectores de la economía, a efecto de que las instituciones financieras cumplan una función positiva en beneficio de los intereses nacionales.
- Cuidar que las operaciones del sector bancario se ajusten a las normas y prácticas establecidas, concediendo especial importancia a la identificación de riesgos incipientes, y hacer que se tomen medidas oportunas que eviten deterioros de la situación financiera de las instituciones y la economía en su conjunto.
- Proponer medidas tendientes a diversificar las operaciones activas y pasivas de las instituciones financieras para lograr una mejor distribución de los recursos, evitando la concentración de riesgos excesivos.

- Cumplir y hacer cumplir la Ley Orgánica, Ley General de bancos y Entidades Financieras, leyes y reglamentos relativos al sistema financiero nacional.
- Instrumentar sistemas que permitan la evaluación periódica de la eficiencia y eficacia de las instituciones financieras.
- Vigilar y fiscalizar a los bancos e instituciones auxiliares y en general a toda otra persona jurídica que medie entre la oferta y la demanda de los recursos financieros.
- Coadyuvar dentro de sus funciones con otras dependencias del Banco Central aspectos concernientes a la regulación monetaria y crediticia.
- Vigilar las emisiones monetarias y en particular las operaciones de impresión de facsímiles, series y números, además de canjes, retiros, cancelación, desmonetización, incineración y custodia de dinero.
- Vigilar e intervenir en la emisión, redención, sorteo e incineración de títulos y valores emitidos por las entidades financieras.
- Vigilar e intervenir en la emisión, redención, sorteo e incineración de las letras hipotecarias de bancos comerciales.
- Expedir normas generales de contabilidad y estadísticas a ser observadas por los bancos y demás instituciones financieras.
- Estudiar las solicitudes de creación de nuevas entidades financieras y/o agencias y sucursales para su incorporación al sistema financiero.
- Controlar y determinar en encaje legal que deben constituir las instituciones bancarias conforme a ley, informando sobre los desajustes que se demuestren y recomendando las medidas adecuadas para corregirlos.
- Examinar y elevar informe al Directorio sobre las solicitudes de Crédito formuladas a los bancos que sobrepasen el margen autónomo permitido a esas instituciones.
- Proponer y proyectar disposiciones legales para el mejor desenvolvimiento del sistema financiero.
- Imponer multas a los bancos y demás entidades financieras por infracciones incurridas.
- Ejercer el control del endeudamiento externo del sistema bancario y financiero.
- Supervisar el proceso de fundición de oro efectuado por el Banco Minero de Bolivia.

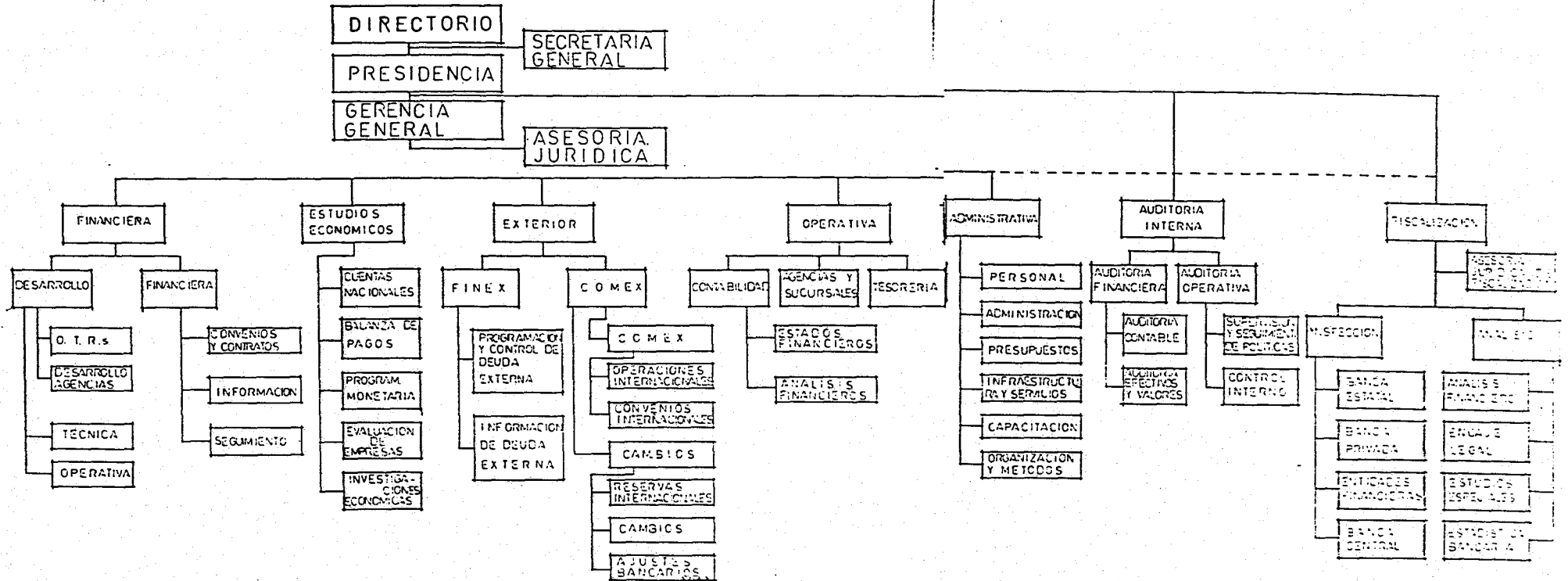
- Controlar la garantía del funcionamiento señalada por la ley para los bancos, casas de cambio y otras instituciones financieras.
- Controlar el movimiento de divisas en las distintas instituciones que componen el sistema financiero nacional.

ASESORIA JURIDICA

- Asesorar directamente al Nivel de Dirección del Banco y Recomendar las medidas que sean necesarias para asegurar el buen funcionamiento legal de la Institución y de sus intereses.
- Actuar en representación del Banco en todos aquellos asuntos que requieran la protección jurídica de la institución ante cualquier autoridad, Tribunal o Corte de la República.
- Establecer sistemas encaminados a vigilar que las diversas áreas del Banco, realicen sus actividades con apoyo a las disposiciones legales aplicables a las políticas y normas jurídicas establecidas.
- Estudiar los expedientes de naturaleza jurídica y brindar la opinión de la Asesoría sobre la legislación monetaria, bancaria y financiera del país y en general, sobre los aspectos legales sometidos a su consideración, así como en relación a los contratos concertados por la institución.
- Mantener un registro actualizado de las leyes, decretos, reglamentos y resoluciones, dictados por los organismos competentes.

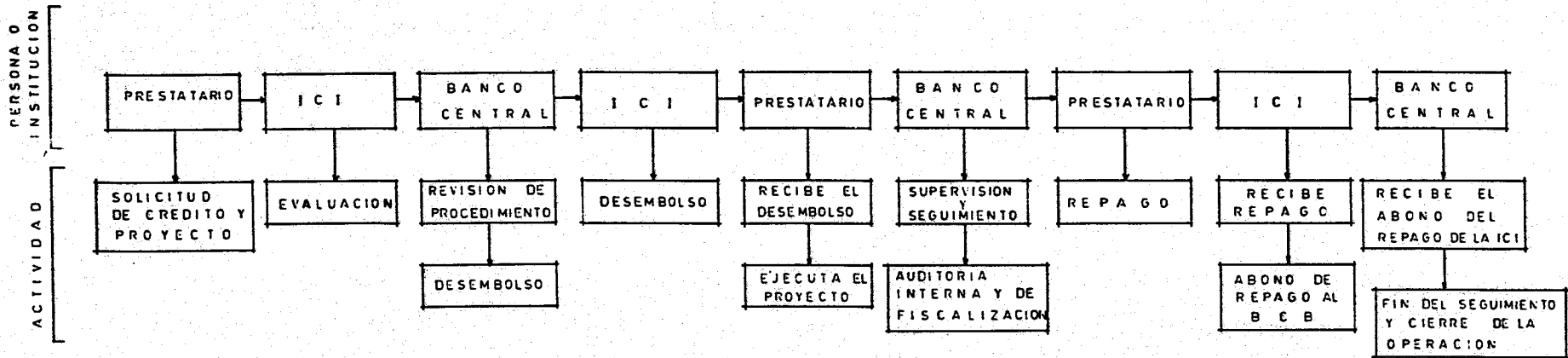


ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

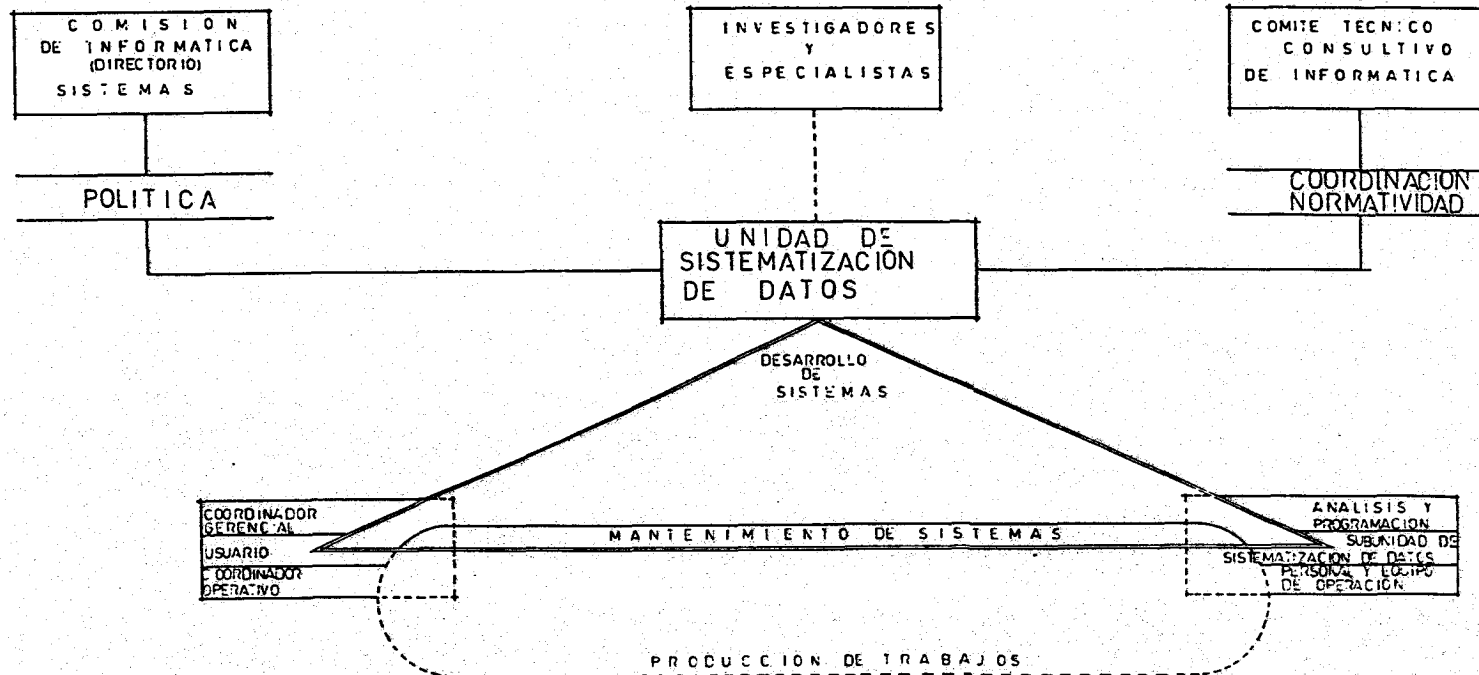


PROCESO DEL CREDITO DE DESARROLLO

FUNCION ANEXA DE BANCA CENTRAL EN PAISES SUBDESARROLLADOS



ESQUEMA DE ORGANIZACION DE LA FUNCION DE SISTEMATIZACION DE DATOS



CLASIFICACION POR SISTEMAS

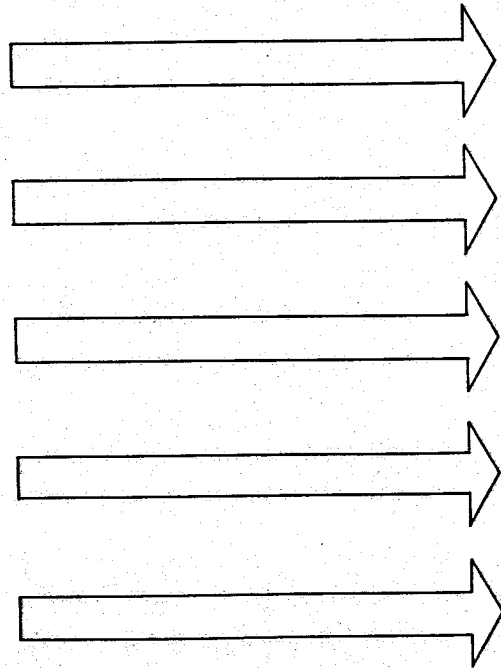
FUNCIONES GENERICAS

PROGRAMACION Y ORIENTACION DE RECURSOS FINANCIEROS	INVESTIGACION ECONOMICA Y FINANCIERA	EXTERIOR	ORGANIZACION	OPERACIONES DE BANCA CENTRAL	TESORERIA	ADMINISTRACION	AUDITORIA CONTABLE	TRAMITE DE OPERACIONES CENTRAL Y REGIONALES
---	---	----------	--------------	---------------------------------------	-----------	----------------	-----------------------	--

SISTEMAS

- FRA I - FRA II - FRI - FERI-CAF - BID-AGROPEC. - BID MINERO - POLITICA Y OPERACIONES DE LOS ORGANISMOS DEL SECTOR PUBLICO.	- INFORMACION E INVESTIGACION ECONOMICA NACIONAL - INFORMACION E INVESTIGACION FINANCIERA NACIONAL.	- INFORMACION E INVESTIGACION ECONOMICA INTERNACIONAL - INFORMACION E INVESTIGACION FINANCIERA INTERNACIONAL - PARTICIPACION EN ORGANISMOS INTERNACIONALES - FINEX - CONVENIOS CAMBIOS	MEJORAMIENTO Y MANTENIMIENTO ADMINISTRATIVO ESTUDIOS TECNICOS (Reforma administrativa) ADMINISTRACION Y ASPECTOS COYUNTURALES	MERCADO DE VALORES REGULACION DEL CREDITO Y APOYO AL SISTEMA BANCARIO VIGILANCIA DEL SISTEMA BANCARIO Y DE FONDOS EN FIDEICOMISOS	PROGRAMACION DE LA EMISION MONETARIA EMISION DE BILLETES Y DESTRUCCION DEL CIRCULANTE	ADMINISTRACION DE PERSONAL SERVICIOS INTERNOS INFRAESTRUCTURA SEGURIDAD Y PROTECCION	AUDITORIA DE OPERACIONES AUDITORIA INTERNA CENTRAL AGENCIAS Y O.T.R.S.	TRAMITE Y REGISTRO DE OPERACIONES APLICACION DE POLITICAS DE REGULACION DEL CREDITO Y APOYO AL SISTEMA BANCARIO - APLICACION DE POLITICAS PARA LA VIGILANCIA DEL SISTEMA BANCARIO - DISTRIBUCION DEL CIRCULANTE. - CONTROL DEL TRAMITE DE OPERACIONES DE CORRESPONSAL
--	--	--	---	---	--	--	--	---

CONCEPTO DE
SISTEMAS HORIZONTALES



A
M
B
I
T
O

I
N
S
T
I
T
U
C
I
O
N
A
L

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS FINANCIEROS

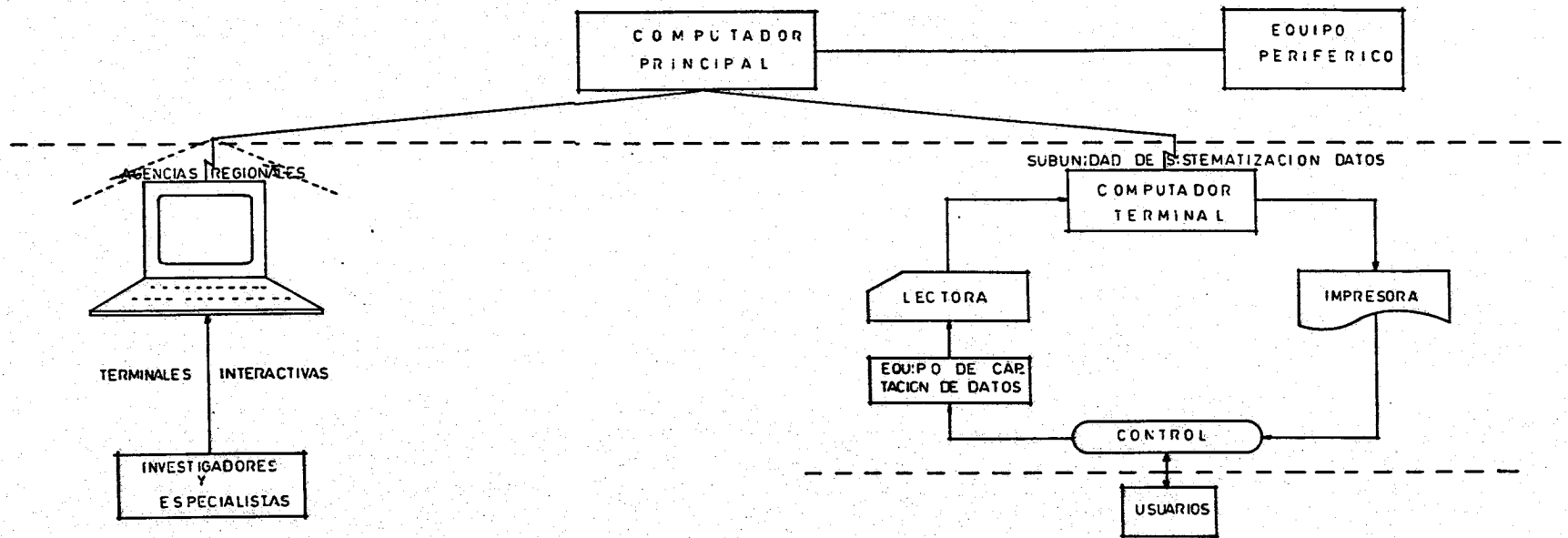
SISTEMAS

RECURSOS MATERIALES

REGLAMENTACION INTERNA

ESQUEMA DE OPERACION DEL FUTURO EQUIPO DE SISTEMATIZACION DE DATOS

PROYECTO DE LA UNIDAD DE SISTEMATIZACION DE DATOS
DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO Y COMPUTO ELECTRONICO



ORGANIGRAMA POR SISTEMAS

TRAMITE DE OPERACIONES

AGENCIAS SUCURSALES

OFICINA CENTRAL AGENCIAS

TRAMITE Y REGISTRO DE OPERACIONES
 APLICACION DE POLITICAS DE REGULACION DEL CREDITO Y APOYO AL SISTEMA BANCARIO
 APLICACION DE POLITICAS PARA LA TENDENCIA DEL SISTEMA BANCARIO
 DISTRIBUCION DEL CIRCULANTE EN LA ZONA
 LISTADO DEL CIRCULANTE
 CONTROL DEL TRAMITE DE OPERACIONES DE RESPONSABILIDAD

ESTUDIOS ECONOMICOS

INVESTIGACION ECONOMICA NACIONAL

INFORMACION Y ANALISIS ECONOMICA NACIONAL

EXTERIOR

OPERACIONES INTERNACIONALES

CAMBIO E INVERSIONES EN EL EXTERIOR
 COMPRAVENTA DE METALES
 ADMINISTRACION RESERVAS INTERNACIONALES
 AJUSTES BANCARIOS

COMERCIO EXTERIOR

CONVENIOS INTERNACIONALES
 DIVISAS POR EXPORTACION
 CARTAS DE CREDITO
 COBRANZAS

BANCA CENTRAL

FINANCIERA

PROGRAMACION Y ORIENTACION DE RECURSOS FINANCIEROS

FRA I
 FRA II
 FRI
 FER - CAP
 BID - AGROPECUARIO
 BID - MINERO
 POLITICA DE OPERACIONES DE LOS CRÉDITOS DEL SECTOR PUBLICO

INVESTIGACION ECONOMICA FINANCIERA NACIONAL Y DEUDA PUBLICA

INFORMACION E INVESTIGACION FINANCIERA NACIONAL
 PROYECTOS ESPECIALES DE INVESTIGACION ECONOMICA

OPERACIONES BANCARIAS

PROGRAMACION DE LA EMISION Y CIRCULACION MONETARIA
 EMISION DE BILLETES Y DISMINUCION DE CIRCULANTE

FINANCIAMIENTO EXTERNO

ASUNTOS INTERNACIONALES

INFORMACION E INVESTIGACION ECONOMICA INTERNACIONAL
 INFORMACION E INVESTIGACION FINANCIERA INTERNACIONAL
 PARTICIPACION DE ORGANISMOS INTERNACIONALES
 LINEAS CONVENCIONALES

PERSONAL

ADMINISTRACION DE PERSONAL
 SERVICIOS INTERNOS

ORGANIZACION Y SISTEMAS

MEJORAMIENTO Y MANTENIMIENTO ADMINISTRATIVO
 ESTUDIOS TECNICOS
 REFORMA ADMINISTRATIVA
 ADMINISTRACION Y ASPECTOS EVENTUALES

ADMINISTRACION

ADMINISTRACION

EDIFICIOS

INFRAESTRUCTURA
 MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS
 SERVICIOS INTERNOS

SEGURIDAD

SEGURIDAD
 CONTROL DE ACCESO

CONTROL

FISCALIZACION

FISCALIZACION

VIGILANCIA DEL SISTEMA BANCARIO Y DE FONDOS DE FIDUCIARIOS

AUDITORIA

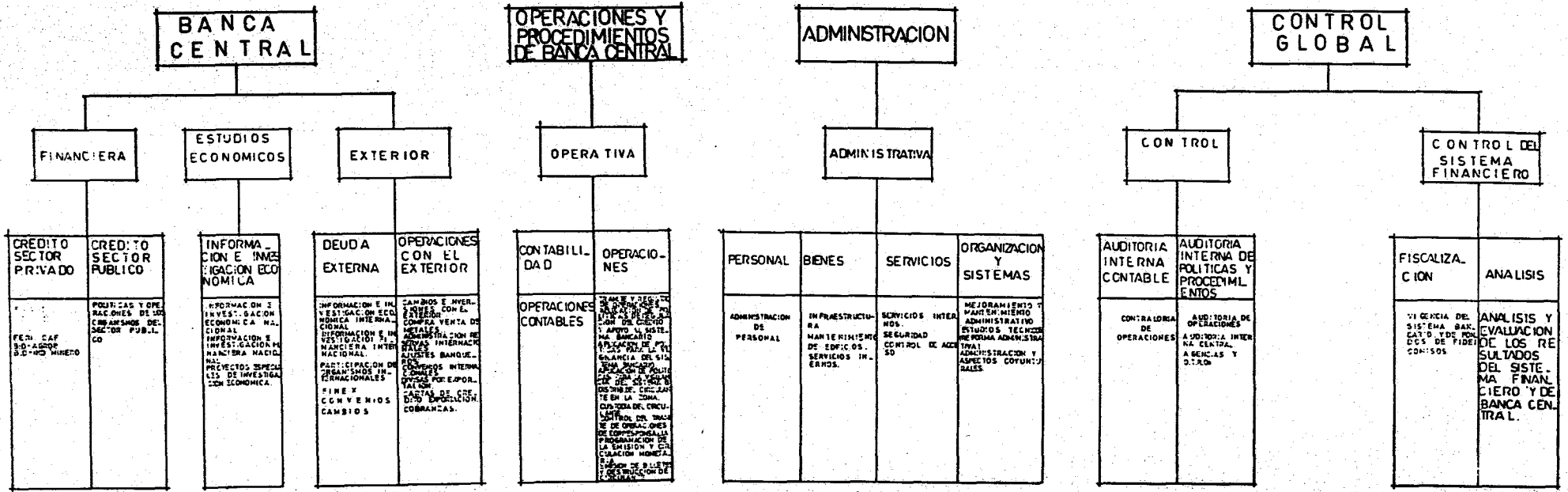
AUDITORIA CONTABLE

CONTROL DE OPERACIONES

AUDITORIA

AUDITORIA DE OPERACIONES A NIVEL DE LA OFICINA CENTRAL AREAS Y CIRA

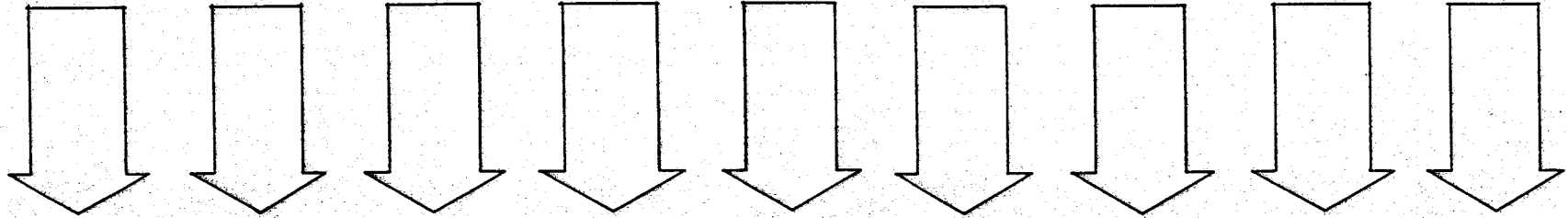
ORGANIGRAMA POR SISTEMAS



ORGANIZACION CONCEPTUAL

FILOSOFIA	LOGICA	POLITICA	DISTRIBUCION ORGANIZATIVA	
<p style="text-align: center;">ADMINISTRACION POR OBJETIVOS</p> <p style="text-align: center;">AGRUPACION POR DIVISIONES</p> <p>EN DONDE CADA GERENCIA REALIZA UNA FUNCION GENERAL Y LAS FUNCIONES GENERALES EN CONJUNTO ESTAN ORIENTADAS A LA CONSECUICION DEL OBJETIVO INSTITUCIONAL</p> <hr/> <p>DIREC. DE SISTEMAS ELABORACION Y CONTROL DE POLITICAS</p>	<p style="text-align: center;">ORGANIZACION GENERAL POR FUNCIONES GENERICAS</p> <p style="text-align: center;">AGRUPACION POR SUBGERENCIAS</p> <p>EN DONDE CADA SUBGERENCIA REALIZA UNA FUNCION ESPECIFICA LA CUAL ESTA CONSTITUIDA POR UNO O VARIOS SISTEMAS.</p> <hr/> <p>ADMINISTRACION DE SISTEMAS PROGRAMACION Y CONTROL DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS</p>	<p style="text-align: center;">ORGANIZACION PARTICULAR POR FUNCIONES</p> <p style="text-align: center;">AGRUPACION POR DEPARTAMENTOS Y SECCIONES</p> <p>EN DONDE CADA DEPARTAMENTO CONSTITUYE UN SUBSISTEMA o ELEMENTO DE SISTEMA Y CADA SECCION CONSTITUYE UN CONJUNTO DE ACTIVIDADES AFINES RELACIONADAS CON EL SUBSISTEMA o ELEMENTO DE SISTEMA</p> <hr/> <p>SUPERVISION DE SUBSISTEMAS VIGILANCIA DE LA OPERACION DE LOS SUBSISTEMAS</p>	<p>IDENTIFICACION PLENA DE RESPONSABILIDAD</p> <p><u>OPORTUNIDAD</u> EN TRAMITE DE OPERACIONES MANEJO DE INFORMACION TOMA DE DECISIONES</p> <p><u>EXACTITUD</u> EN LOS PROCESOS OPERATIVOS</p> <p><u>COSTO ADECUADO</u> EN LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS</p> <p><u>EQUIDAD</u> EN LA ADMINISTRACION DEL ELEMENTO HUMANO</p> <p>ESTRICTO APEGO A LAS DISPOSICIONES <u>LEGALES</u></p>	<pre> graph TD A((GERENCIA GENERAL)) --- B[GERENCIAS SUSTANTIVAS Y DE APOYO] B --- C[SUBGERENCIAS FUNCIONES ESPECIFICAS (sistemas)] C --- D[DEPARTAMENTOS subsistema o elementos de sistema] D --- E[SECCIONES Conjunto de actividades afines] </pre>

CONCEPTO DE
SISTEMAS VERTICALES



F U N C I O N E S G E N E R I C A S

PROGRAMA
CION Y
ORIENTACION
DE
RECURSOS
FINANCIEROS

INVESTIGACION
ECONOMICA
Y
FINANCIERA

ASUNTOS
INTERNACIONA
LES

ORGANIZACION

OPERACIONES
DE
BANCA
CENTRAL

TESORERIA

ADMINISTRACION

AUDITORIA
CONTABLE

TRAMITE
DE
OPERACIONES
CENTRAL
Y
AGENCIAS
REGIONALES