

**POR QUÉ EL BANCO DE LA REPÚBLICA - CENTRAL DE EFECTIVO  
ES UNA EMPRESA INNOVADORA**

James Enrique Rico García

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
INTERMAN  
BOGOTÁ  
2009

**POR QUÉ EL BANCO DE LA REPÚBLICA - CENTRAL DE EFECTIVO ES  
UNA EMPRESA INNOVADORA**

James Enrique Rico García

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE  
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**PROFESOR PEDRO MANUEL CHAVES**  
Psicólogo de la Pontificia Universidad Javeriana,  
Magister en Economía de la Universidad de los Andes.

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
INTERMAN  
BOGOTÁ  
2009

Nota de Aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Santa Fé de Bogotá, 13 de Junio de 2009

## AGRADECIMIENTOS

El autor expresa su agradecimiento a:

Los Doctores Bernardo Ignacio Calvo Regueros, Director del Departamento de Tesorería, y Orlando Melo Castañeda, Director de la Imprenta de Billetes, por su tiempo y apoyo para poder realizar las entrevistas y autorizar grabarlas, pues su experiencia y por ser miembros activos durante todas las fases del proyecto dan de manera directa la mejor opción para tener un material de primera mano e indispensable para el desarrollo de este trabajo.

## CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS .....	4
CONTENIDO .....	5
MARCO TEORICO .....	6
INTRODUCCIÓN .....	8
METODOLOGÍA .....	9
TIPO DE ESTUDIO .....	9
DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA Y ENTORNO .....	9
PLANTEAMIENTO DEL TEMA O FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. ....	10
OBJETIVO GENERAL .....	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
FUENTES DE INVESTIGACIÓN .....	12
• ENTREVISTAS.....	12
• OBSERVACIÓN .....	12
• DOCUMENTACIÓN.....	12
ANTECEDENTES.....	14
PORQUÉ UN BANCO CENTRAL.....	14
LA MISIÓN KEMMERER .....	14
CREACIÓN DEL BANCO DE LA REPÚBLICA .....	15
EL BANCO EN LA CONSTITUCIÓN DE 1991.....	15
FUNCIONES DEL BANCO DE LA REPÚBLICA .....	17
PORQUÉ LA NECESIDAD DE LA CENTRAL DE EFECTIVO .....	21
SITUACIÓN ACTUAL.....	23
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	28
ANEXOS.....	29
ANEXO 1: CASO GERENCIAL .....	29
ANEXO 2: VIDEOS ENTREVISTAS.....	29

## MARCO TEORICO

Actualmente los temas de interés y que han tenido gran acogida empresarial son la Globalización, las Competencias y la innovación entre otros... este último ha tomado gran auge a nivel mundial, pues al innovar las empresas crecen y esta expansión les genera más necesidades para poder competir internacionalmente y mostrarse como líderes en su campo, pero este crecimiento obliga también a actualizarse tecnológicamente

La Innovación está generando el crecimiento constante del desarrollo de nuevas tecnologías, productos, estilos de organización y procesos. Según ROBERTS, E. (1996: *Gestión de la Innovación tecnológica*. Clásicos Cotec, nº 1, Madrid) la gestión de la innovación puede definirse como "la organización y dirección de los recursos, tanto humanos como económicos, con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas técnicas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes y, la transferencia de esas mismas ideas a las fases de fabricación, distribución y uso".

Otro factor es la competitividad, la cual incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a nuevos mercados internacionales; pero las grandes fluctuaciones en los tipos de interés conllevan que una empresa que es competitiva hoy, no lo sea mañana debido a la falta de estabilidad y continuidad de la economía que representa su entorno; Además la competitividad representa un papel muy importante en las empresas, ya que estas deben tener una característica especial para poder ser diferenciadas de su competencia; por eso las empresas deben esforzarse por tener ventajas competitivas sostenibles para no ser absorbidas o desaparecer del mercado, lo cual se logra con la capacidad de su gente, su nivel de desarrollo tecnológico, la calidad de sus productos, los servicios que presta, su capacidad de vinculación con otras empresas o la información de que se dispone al interior de las mismas.

La competitividad depende de su capacidad para incrementar el grado de consistencia entre lo que la empresa sabe hacer, en términos del producto o servicios que ofrece al mercado, la forma en que lo hace y lo suministra, y los conocimientos que necesita de acuerdo a su estrategia competitiva

En la actualidad afirma el señor Ram Charam, que la "innovación es un elemento central en las estrategias de negocios de este siglo, pero pocas compañías logran entender sus verdaderas implicaciones, porque piensan en la innovación como algo mecánico y no como un proceso social enfocado al consumidor". La innovación no solo se aplica en la generación de nuevos productos si no en el cambio de la cultura y en la forma de pensar de una organización y no sólo en procesos de mercadeo, pues la innovación se puede efectuar en todas las áreas de la organización.

Porter (1990) relaciona la innovación con la competitividad; Muñoz-Seca (1992) vincula la innovación con el aprendizaje y la formación, El éxito comercial de un nuevo producto o servicio esencialmente depende de la superioridad del mismo sobre los restantes y del conocimiento del mercado y la eficacia del marketing desarrollado. Entre las innovaciones de dominio comercial destacan: nuevos medios de promoción de ventas, nuevas combinaciones estética-funcionalidad, nuevos sistemas de distribución y nuevas formas de comercialización de bienes y servicios

Según el profesor John Kao "la innovación es creatividad aplicada para lograr valor agregado". Hoy los directivos de las empresas deben enfocarse en el aprovechando las oportunidades que otros no ven y no pensar en como destruir a su competencia.

TUSHMAN M.L., Moore W.L. (eds.) 1977: Readings in the Management of Innovation. Ballinger Publishing Company.) analiza la innovación como un proceso de idea creativa no se convierte en innovación hasta que no se utiliza para cubrir una necesidad concreta. Innovar es convertir ideas en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados.

# INTRODUCCIÓN

Veamos un caso como lo es el Banco de la República, un Banco Central, con tecnología de avanzada, con personal altamente calificado, que le da cada año muy buenos beneficios al país, y cada vez está reduciendo su gasto, pero lo más importante; el Banco de la República siempre se preocupa por mejorar, por lo tanto el propósito del siguiente trabajo es exponer porque la Central de Efectivo del Banco de la República es por el manejo gerencial de sus directivas en procesos e infraestructura una empresa "INNOVADORA". La Central de Efectivo redujo en un alto porcentaje el costo que tenía que asumir el Banco por el traslado de dinero desde la Imprenta de Billetes (Calle 13 cra 38) a la Tesorería del Banco (Av Jiménez con cra 7ª), en el cual intervenía el pago a la policía militar por los escoltas, la seguridad, la nomina de empleados que intervenían y toda la logística que desencadenaba este proceso diariamente... también en la Central de Efectivo se incrementó en un 50% la producción de billete y adicional la capacidad de producción que tienen las nuevas instalaciones le permitirán al Banco explotar ese mercado, especialmente Suramérica y Centroamérica, para producirle billete a otros bancos centrales que no tienen imprenta de billetes propia.



# METODOLOGÍA

## Tipo de Estudio

Para esta investigación se va a realizar un estudio de caso teniendo en cuenta que El Banco de la República es el único Banco Central en Colombia, y el diseño de la infraestructura y los procesos se tomaron de acuerdo a la experiencia y observación que los directivos realizaron en varias visitas internacionales para escoger las mejores prácticas, lo más funcional y adaptarlo a nuestra organización (Benchmarking), esta investigación será complementada con entrevistas a dos de los principales protagonistas en dicho diseño y que nos informarán porque la Central de Efectivo del Banco de la República es innovadora y exitosa.

## Delimitación Geográfica y entorno

La central de Efectivo del Banco de la República se encuentra ubicada en el cruce de dos avenidas muy importantes de la ciudad de Bogotá, como son la Avenida el Dorado con la Avenida 68 costado Sur oriental, se encuentra rodeada de lo más moderno de la zona financiera y comercial, muy cerca al aeropuerto y a 10 minutos del centro.

## PLANTEAMIENTO DEL TEMA O FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Qué características o competencias gerenciales hacen que una organización sea exitosa e innovadora?

Aquí se seleccionó como empresa Innovadora la Central de Efectivo, por las siguientes razones:

- Integración en un sólo lugar de la Producción, Distribución, Clasificación y Almacenaje del billete.
- Lo último en seguridad interior y exterior
- Cambio en los procesos que se realizaban pues los riesgos que generaba las constantes movilizaciones de dinero, entre la Imprenta de Billetes y el Departamento de Tesorería
- La reducción de costos en todos los sentidos
- Incremento en la producción

## Objetivo General

Identificar los factores que llevaron al Complejo de la Central de Efectivo del Banco de la República para que se posicione en el primer lugar a nivel Latinoamericano en innovación de procesos y estructuras de este tipo para el manejo de impresión, distribución, Clasificación y almacenaje del billete en cuanto a Bancos Centrales.

## Objetivos Específicos

- Evaluar las diferentes estrategias que se utilizaron para solucionar las limitaciones de espacio de los edificios donde funcionaban la imprenta de billetes y la Tesorería.
- identificar los diferentes procesos que el complejo de la Central de Efectivo se encuentra trabajando tanto para la distribución y almacenamiento de billete como para proteger el medio ambiente
- Describir las características y/o procesos de la Central de Efectivo que la hacen innovadora y exitosa

## Fuentes de Investigación

- **Entrevistas:** Para el desarrollo de esta investigación se realizaron dos entrevistas grabadas en formato DVD con los directores de la Imprenta de Billetes el Dr. Orlando Melo Castañeda y del Departamento de Tesorería el Dr. Bernardo Calvo Regueros, el día 6 de noviembre de 2008 en las instalaciones de la Central de Efectivo, cada uno en su respectiva oficina.
- **Observación:** Se realizó observación del sector industrial para evaluar cual es el comportamiento del Banco de la República - Central de Efectivo frente a su entorno y demanda principal como son las transportadoras de valores y los Bancos Comerciales.
- **Documentación:** se consultaron documentos propios del Banco en la pagina web, presentaciones y videos.

## Preguntas entrevistas (Material videos grabados)

1. ¿De donde salió la idea de la Central de Efectivo?
2. ¿Considera usted que la integración en un solo lugar de los procesos de Producción, Distribución, Clasificación y Almacenamiento es lo que hace innovador a la Central de Efectivo?
3. ¿El traslado a la Central de Efectivo generó eliminación de puestos de trabajo?
4. ¿Cuál fue el porcentaje de incremento en la producción de billete aquí en la CE?
5. ¿Se tiene planeado producir billete a otros Bancos Centrales?
6. ¿Cuál es el costo de producir un billete?
7. ¿Porque se escogió la ubicación en la Av 68 con calle 26?
8. ¿Qué consideraciones se hicieron para pensar en la Central de Efectivo?
9. ¿Cuál fue el perfil que se tuvo en cuenta para el equipo de trabajo que conformó el estudio de la Central de Efectivo?
10. ¿Para proteger el medio ambiente, en qué procesos principalmente se está trabajando para reducir en un buen porcentaje el nivel de deteriorado?

# ANTECEDENTES<sup>1</sup>

## Porqué un Banco Central

Después de varios intentos, en junio de 1880 el Gobierno colombiano creó el Banco Nacional, para que actuara como su banquero y promoviera el crédito público. La función de banquero consistía en prestar al Gobierno los servicios de consignación de los fondos públicos o de Tesorería, crédito, colaboración en la contratación de préstamos internos y externos y la administración de los títulos de deuda pública. También había sido encargado de la emisión de billetes. Pero en 1894 debió ser liquidado por el Congreso, debido a excesos registrados en la capacidad de emisión. Años más tarde fue creado el Banco Central de Colombia, el cual funcionó de 1905 a 1909, y luego fue liquidado por idénticas razones que el anterior.

La primera Guerra Mundial trajo a Colombia graves dificultades económicas y financieras que no mejoraron con el advenimiento de la paz. Las perspectivas de las entidades bancarias durante las dos primeras décadas del siglo XX no eran halagüeñas por el desorden monetario existente: se emitía dinero sin control y las reservas de los bancos estaban dispersas. Además se carecía de un sistema formal de garantías y respaldo gubernamental para los bancos.

La anterior situación precipitó la crisis de los años 1922 y 1923 que evidenció la escasez de medio circulante. Se hacía apremiante la necesidad de dar solidez y estabilidad a la moneda y al crédito mediante un banco central sólido y consistente.

## La Misión Kemmerer

En marzo de 1923, el presidente Pedro Nel Ospina contrató un grupo de expertos presidido por el profesor Edwin Walter Kemmerer, que más tarde se llamó la Misión Kemmerer. La primera actividad de esta misión fue el estudio

---

<sup>1</sup> Tomado de la página web del Banco de la República – historia, misión y funciones

de nuestra realidad económica mediante el contacto y discusión con cámaras de comercio, sociedades de agricultores y agentes oficiosos regionales.

Luego, sin que se tratara de un trasplante de normas y organización vigentes en otras economías ni de innovación total, la misión condujo al ordenamiento de lo aprovechable en las leyes dictadas el año anterior, como base para la elaboración del estatuto orgánico de la entidad que iba a nacer.

## **Creación del Banco de la República**

Mediante la Ley 25 de julio de 1923 se crea el Banco de la República, como banco central colombiano. Se organizó como sociedad anónima con un capital original de \$10 millones oro, de los cuales un 50% lo aportó el Gobierno y la diferencia los bancos comerciales nacionales, extranjeros y algunos particulares. A esta entidad se le confió, en forma exclusiva, la facultad de emitir la moneda legal colombiana, se le autorizó para actuar como prestamista de última instancia, administrar las reservas internacionales del país, y actuar como banquero del Gobierno. La Junta Directiva del Banco, conformada por 10 miembros, representantes del sector privado y del Gobierno, fue encargada por la misma Ley, de ejercer las funciones de regulación y control monetario bajo estrictos parámetros de ortodoxia financiera. Se le encomendó, además, fijar la tasa de descuento y la intervención para controlar las tasas de interés.

La creación del Banco de la República constituye un elemento fundamental en la organización económica e institucional del país. Con el paso de los años, esta institución ha experimentado cambios importantes que han buscado adecuarla a una economía en permanente proceso de crecimiento y actualización.

## **El Banco en la Constitución de 1991**

Con la Constitución de 1991, la Asamblea Nacional Constituyente introdujo varias reformas al sistema de banca central que existía en Colombia. Las principales reformas estuvieron encaminadas a la sustitución de la Junta Monetaria por la actual Junta Directiva como máxima autoridad monetaria,

cambiaría y de crédito, que actúa independientemente del Gobierno, y está conformada por siete miembros, así:

El Ministro de Hacienda, quien la preside, el Gerente General del Banco y cinco miembros permanentes de dedicación exclusiva, nombrados por el Presidente de la República para un período de cuatro años, al término del cual el siguiente Presidente podrá cambiar sólo a dos de ellos, mientras que los restantes podrán continuar en sus funciones. Sin embargo, ninguno de los miembros podrá permanecer más de tres períodos consecutivos. Este sistema garantiza la continuidad en las políticas del Banco y evita que éstas se vean influenciadas por los ciclos políticos, lo cual asegura una planeación de más largo plazo y una mayor credibilidad para el público.

Así mismo, se eliminaron funciones como la de otorgar crédito al sector privado (crédito de fomento) o al Gobierno, a menos que se presenten las circunstancias especiales ya previstas. En situaciones normales, el Banco sólo podrá otorgar créditos a los intermediarios financieros ante problemas temporales de iliquidez o escasez de recursos.

La innovación más importante fue la decisión de darle rango constitucional a la búsqueda del mantenimiento del poder adquisitivo de la moneda como objetivo principal del Banco. Ello significa que una prioridad de la Junta Directiva es el control de la inflación, pero en coordinación con la política económica general. La armonía entre las políticas del Banco y las del Gobierno es motivo de la presencia del Ministro de Hacienda como presidente de la Junta. La razón que motivó concederle alta importancia al control de la inflación es el alto costo para la sociedad; una tarea apremiante es pues, reducirla, de modo que se fomente el ahorro y la inversión en el país.

Para desarrollar y precisar las normas constitucionales mencionadas, el Congreso de la República promulgó el 29 de diciembre de 1992 la Ley Orgánica del Banco de la República (**Ley 31**).



## Funciones del Banco de la República

- **Emisión de moneda legal.** El atributo de la emisión, propio de la soberanía monetaria de la Nación es exclusivo e indelegable del Banco de la República y se ha materializado, con la autorización del Congreso, por medio de varios contratos.
- **Funciones de crédito del Banco de la República.** La Ley 31 de Banca Central prevé condiciones precisas: prohíbe de manera categórica al Emisor otorgar créditos y garantías a particulares o entidades privadas. Se exceptúan los créditos de apoyo transitorio de liquidez a los establecimientos de crédito en cumplimiento del papel de prestamista de última instancia.

En cuanto al crédito del Banco de la República al Gobierno, si bien el nuevo régimen no lo prohíbe, sí establece condiciones muy rigurosas para su concesión. En efecto, se establece que este tipo de crédito debe limitarse a casos de extrema necesidad, y se requiere la aprobación unánime de todos los miembros de la Junta Directiva.

No obstante, es importante señalar que la Constitución dejó abierta la posibilidad de que el Banco pueda continuar adquiriendo en el mercado secundario títulos de deuda emitidos por el Gobierno. De esta forma no es el Banco el que financia directamente al Gobierno, sino los particulares que han comprado estos títulos.

- **Banquero de bancos.** Como todo banco central, el Banco de la República desempeña la función de banquero de bancos. Por un lado, es depositario de los dineros que le consignan en cumplimiento del requisito de reserva bancaria que sirve para regular la capacidad de crédito del sistema bancario. Esta reserva, mantenida con máximas condiciones de seguridad, sirve de respaldo a la liquidez del sistema. Por otra parte, como ya se señaló el Banco de la República actúa como prestamista de última instancia de los establecimientos de crédito, en casos de iliquidez transitoria originada en retiros masivos de depósitos.

El Banco de la República también agiliza las operaciones y el manejo bancarios. Un importante instrumento para ello es la organización de la "Cámara de Compensación". Como normalmente todas las instituciones financieras tienen depósitos en el Banco de la República, la Cámara permite establecer rápidamente en cuánto quedan esos depósitos al final de cada día, después de realizar el intercambio de cheques entre ellas.

Así mismo, el Banco de la República ejerce un seguimiento de la operación bancaria con base en la información que obtiene de las actividades de todas las entidades que conforman el sistema financiero, y en su permanente contacto con la Superintendencia Bancaria. Ello le permite al Emisor ejercer permanente evaluación de las operaciones del sector, con lo cual amplía su capacidad para establecer las políticas de control y orientación de la actividad de intermediación financiera.

El manejo de la liquidez de la economía y la evolución del sistema financiero colombiano han llevado al Banco de la República a establecer también relaciones de colaboración con entidades como las corporaciones financieras, las corporaciones de ahorro y vivienda y las compañías de financiamiento comercial, que también deben constituir reservas (encaje) y a los cuales también les otorga créditos para solventar situaciones de iliquidez transitoria.

- **Funciones cambiarias.** La **Ley 31** también le atribuye al Banco de la República la función de diseñar la política cambiaria en el marco de los criterios y objetivos que debe trazar el Congreso de la República, para regular el comercio exterior y el régimen de cambios internacionales.

La situación externa del país afecta directamente las condiciones monetarias, por lo cual el Banco debe participar en el diseño y definición de la política en materia de tasa de cambio y movimiento de capitales internacionales. Por ello le corresponde al Banco entre otras funciones, organizar y regular el mercado cambiario e intervenir en éste con el propósito de defender la tasa de cambio y también para reglamentar las condiciones de endeudamiento externo del país.

- **Administración de las reservas internacionales.** Al Banco de la República le corresponde administrar las reservas internacionales del

país incluyendo el manejo, inversión, depósito de custodia y disposición de los activos de reserva. La inversión ha de efectuarse principalmente con base en criterios de seguridad y liquidez, a fin de facilitar los pagos del país en el exterior.

El Banco ante todo, busca la seguridad y estabilidad en sus inversiones y procura que la reserva tenga liquidez para asegurar oportunos pagos a otros países.

Las reservas internacionales son medios de pago de aceptación internacional generados, entre otros conceptos, por:

i) la diferencia entre los ingresos provenientes de las exportaciones o ventas al exterior y los gastos que se hacen para las importaciones o para las compras realizadas en el resto del mundo;

ii) la diferencia entre lo que ingresa por préstamos externos e inversión extranjera y lo que se paga en capital, intereses y retención de utilidades; y

iii) la diferencia entre los giros que envían los colombianos residentes en el exterior y los que se les envían a ellos. Las reservas tienen por objeto atender las necesidades del Gobierno y los particulares para hacer pagos al exterior.

Las reservas están compuestas por monedas libremente convertibles, es decir, que pueden cambiarse legalmente por otras que poseen amplia aceptación internacional, por oro, y por derechos especiales de giro (DEG).

- **Banquero, agente fiscal y fideicomisario del Gobierno.** El Banco de la República cumple con estas funciones al recibir en depósito fondos de la Nación y de las entidades públicas bajo las condiciones que establezca la Junta Directiva. Además, a solicitud del Gobierno puede actuar como agente fiscal en la contratación de créditos externos e internos y en operaciones que sean compatibles con las finalidades del Banco.
- **Promotor del desarrollo científico, cultural y social.** El nivel profesional y la estructura operativa del Banco le han permitido apoyar

simultáneamente el desarrollo científico, cultural y social del país, a través de la creación de fundaciones destinadas a seleccionar, estimular y financiar investigaciones en las áreas de las ciencias, la tecnología, las humanidades, la antropología, la arqueología, la educación y la salud. Además, ha participado en el rescate y preservación del patrimonio cultural y en la creación de estímulos a su desarrollo mediante la administración y creación de bibliotecas y museos especializados en todo el país. El Museo del Oro y la Biblioteca Luis Ángel Arango, hacen parte del Banco de la República y tienen amplio reconocimiento nacional e internacional por la labor que desarrollan.

- **Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República.** Una innovación de significativo interés que introdujo la **Ley 31** es la obligación que tiene la Junta Directiva del Banco de presentar, a través de su *Gerente General*, un Informe al Congreso de la República sobre la ejecución de las políticas monetaria, cambiaria y crediticia, incluyendo las directrices generales de tales políticas, una evaluación de los resultados logrados en el período anterior y los objetivos, propósitos y metas de los mismos para el período subsiguiente y en el mediano plazo. Así mismo, deberá explicar la política de administración y composición de las reservas internacionales y de la situación financiera del Banco y sus perspectivas. Adicionalmente, el Congreso podrá solicitar al Banco los informes que requiera y en todo caso si en el curso del año se presenta un cambio sustancial con respecto a las políticas mencionadas en el Informe, la Junta Directiva deberá rendir un reporte adicional.

Dentro del nuevo ordenamiento en las funciones del Banco de la República se reformó su estructura organizacional. Se redujo el número de departamentos y sucursales en todo el país, se fusionaron unos y se eliminaron otros, y se recortó la nómina de personal para adaptar la institución a las nuevas circunstancias del país.

## Porqué la necesidad de la Central de Efectivo<sup>2</sup>

El Banco de la República, desde finales de la década de los años cincuenta, atendió de manera integral desde el edificio principal ubicado en la avenida Jiménez con carrera séptima tanto la operación con el público, como la operación de pago de cheques y recibo de consignaciones a instituciones bancarias.

En esos años, el número de operaciones que se hacía era limitado, pues la red bancaria que se atendía era mucho más pequeña que la que hoy opera y el tamaño de la ciudad muy inferior. Sin embargo, la situación ha cambiado, pues el número de oficinas creció, una inseguridad creciente obligó a los bancos a mantener una menor cantidad de efectivo en sus bóvedas, aparecieron los cajeros automáticos y con ello, la exigencia de un suministro de billetes en muy buen estado o nuevos, todo lo cual repercutió en un incremento del número de operaciones que diariamente se efectúan con tales entidades. Por ello, en el año de 1972, el Banco se vio en la necesidad de adquirir instalaciones en el edificio donde actualmente funciona la Procuraduría General de la Nación y acondicionar allí un sitio para atender tales operaciones, lo cual, siempre se consideró transitorio desde el mismo momento en que se inició el servicio.

De otra parte, el volumen de billetes que se recibían en consignación y la necesidad de hacer más eficiente la operación de clasificación de los mismos, conllevó a la adaptación de áreas dentro del edificio principal en el año 1982, encaminadas a instalar equipos que ofrecieran un mayor rendimiento en el proceso de selección del billete apto para recircular y de retiro y destrucción del deteriorado.

En el año de 1984, el Banco de la República adquirió un lote ubicado en el sector de Ciudad Salitre en Bogotá, D.C, localizado en la esquina suroriental de la intersección de la avenida 68 con autopista El Dorado, cuya extensión es de 62.417,96 m<sup>2</sup> con el objeto de desarrollar el proyecto de construcción de la Central de Efectivo.

---

<sup>2</sup> De la pagina web del Banco

En 1994 se encargó al director de la Imprenta de Billetes del Banco de Inglaterra un estudio con destino al Consejo de Administración sobre la gestión y operación de la Imprenta de Billetes del Banco de la República. La evaluación de la gestión fue muy positiva y en ella se destaca el estricto control que se ejerce sobre los costos de producción. En el informe se resalta, igualmente, la experiencia acumulada de la Imprenta y el nivel técnico con que se producen los billetes del Banco en Colombia, que los hacen comparables con los producidos en países europeos, incluyendo Inglaterra.

En 1997 se oficializó la creación del Comité del proyecto conformado por el Gerente Ejecutivo, y las subgerencias Administrativa, de Operación Bancaria, Seguridad y Control Interno e Industrial. Después de revisiones periódicas con el Gerente General y el Departamento de Edificios se presentó el esquema básico del proyecto.

Para adelantar el anteproyecto, se visitaron los bancos centrales de los Estados Unidos y Canadá, construidos con los más modernos sistemas de movimiento de valores, de seguridad y excelente grado de eficiencia en sus procesos, se revisaron los posibles esquemas a implementar en el Banco y se intercambiaron experiencias con las personas que, a lo largo de varios años, han estado al frente de dichos sistemas.

A continuación, se sintetizan, en orden cronológico, los antecedentes del proyecto:

- 1995: Informe Banco de Inglaterra.
- 1996: El Consejo de Administración aprobó el desarrollo del proyecto.
- 1997: Preparación anteproyecto.
- 1998: Presentación primer anteproyecto.
- 1999: Contratación de los estudios técnicos.
- 2000 a 2001: Desarrollo de la fase final de diseño.
- 2001 a 2002: Ejecución obra de estructura.
- 2003 a 2004: Ejecución obra de acabados.
- 2005: Traslado y puesta en funcionamiento el segundo semestre.

## Situación Actual

La Central de Efectivo depende directamente de la Subgerencia Industrial y de Tesorería, entonces su misión esta dada en desarrollo de las funciones previstas en la Ley y los estatutos del Banco, como área responsable de la actividad industrial del Banco de la República, la cual esta principalmente enfocada en el diseño, producción y distribución de los billetes y monedas en sus distintas denominaciones atendiendo las necesidades de efectivo de la economía colombiana con la oportunidad, cantidad y calidad requeridas, bajo principios de máxima eficiencia en el uso de su capacidad instalada y de protección al medio ambiente<sup>3</sup>.

La Central de Efectivo del Banco de la República a partir de 2005 entró en funcionamiento con la impresión de billetes con dos líneas de producción, una completamente nueva utilizando lo último en tecnología y la otra trasladada de las antiguas instalaciones de la imprenta, la distribución física de esta líneas de producción son lineales en un mismo piso dando mayor eficiencia y control en cada uno de los procesos. En este complejo también se integran las actividades de distribución, procesamiento y almacenamiento del efectivo por medio del Departamento de Tesorería.

Proyectos extranjeros similares están:

- El Banco Central de Portugal que construyó el complejo Carregado para la distribución de efectivo y la producción de billetes en un solo lugar<sup>4</sup>.
- El Banco de México que tiene en una misma área un edificio de caja (Treasurería) y al frente un edificio de producción (Imprenta de billetes) y la comunicación es por un túnel subterráneo<sup>5</sup>.

Para evaluar lo innovador de la Central de Efectivo es necesario verla desde los ojos de un observador propio de la empresa (endoidentidad - para lo cual se

---

<sup>3</sup> Pagina web del Banco, Misión Subgerencia Industrial y de Tesorería

<sup>4</sup> Entrevista, Director de Tesorería

<sup>5</sup> Entrevista, Director de la Imprenta

entrevistó a los Directores de la Imprenta de Billetes y del Depto de Tesorería) y para poder explicar cada proceso y compararlo con los ojos de un observador externo (Exoidentidad- para lo cual se tuvo en cuenta fueron los comentarios de los distintos tesoreros de los Bancos centrales Hispanoamericanos que han visitado la Central de Efectivo), pues sus funciones son similares a las del Banco de la República.

Pero estas observaciones se deben medir con las mismas condiciones o dimensiones de identidad<sup>6</sup>, por ejemplo:

1. La de tiempo (tiempo de atención y distribución del dinero a nivel nacional), el Banco tiene sucursales con área de Tesorería en ciudades principales y para los municipios está trabajando conjuntamente con transportadoras reconocidas para poner el circulante en todo el territorio nacional.
2. De tamaño y localización (cual es su nómina para atender al usuario a nivel nacional y sedes físicas), El Banco tiene en trece ciudades capitales una oficina con área de Tesorería
3. De relación costo/beneficio (cual es el porcentaje de producción anual y cual el de destrucción del billete deteriorado), el Banco incremento su producción con las nuevas líneas de equipos instaladas en la Central en un 50% , adicionalmente y para evitar la destrucción del billete prematuramente ha venido trabajando con una campaña educativa para el cuidado de los billetes llamada "Valor y Arte" y de esta manera procurar que el billete tenga un ciclo de vida más largo y así deteriorar y destruir menos billete, esto redunda en un menor costo. En promedio el costo de reposición de billetes destruidos prematuramente es de seis mil millones de pesos al año.

En otros países como en Canadá existe un departamento de educación, pues "uno de los medios más efectivos para reducir la falsificación es

---

<sup>6</sup> Identidad de las Organizaciones, Jorge Etkin, capítulo 7



tener un público bien informado". En Bulgaria con las campañas educativas cayó dramáticamente la falsificación.<sup>7</sup>

El Banco de la República ha utilizado los medios de comunicación como la televisión, radio, prensa, folletos, separadores de página, afiches, etc. y ha realizado actividades culturales en su afán de dar a conocer al público las normas de seguridad de los billetes y de esta manera promover un mayor cuidado del papel moneda y que el público aprenda para evitar las falsificaciones.

También el Banco de la República realizó un estudio para ver como podía hacer que el billete circulara más tiempo en el público, pues el promedio de vida de los billetes que más tienen circulación como el de \$1.000, \$2.000 y \$20.000 es de 8 a 9 meses, y el resultado fue aplicándole una capa de barnizado lo que le daría en promedio 12 meses, es decir un 30% más de vida.



<sup>7</sup> Presentaciones varias del Banco en las reuniones de los Bancos Centrales

También en esta dimensión de identidad podemos decir, que se redujo en un porcentaje la nómina quitando la duplicidad de funciones y reorganización de otras<sup>8</sup>, pues en las antiguas instalaciones de la Imprenta por la distribución física del edificio hacia que algunos procesos se desarrollaran en pisos diferentes, lo que generaba supervisores y otros cargos en cada piso, ahora en la Central de Efectivo estos cargos dobles se eliminaron, pues las instalaciones por su mayor área y distribución del edificio todos los procesos se realizan en un solo piso en toda una línea de producción. En el Departamento de Tesorería también hubo una reducción muy significativa y se reestructuro, modificando y automatizando algunos procesos<sup>9</sup>

4. De influencia sobre el entorno (que hace para proteger el medio ambiente), se está trabajando conjuntamente con expertos en el medio ambiente con el fin de mantener los más altos estándares de calidad y el manejo de emisión de gases y residuos peligrosos. Una parte se esta llevando a cabo con campañas educativas a los empleados directos de Banco, en especial a los que laboran en áreas de producción; y también viene controlando a los contratistas que desarrollan labores en las instalaciones del Banco.

En este tema el Depto de Tesorería específicamente ha avanzado bastante pues ha cambiado los procesos de destrucción de billetes, antes los quemaba en hornos que generaban emisión de gases dañinos; ahora utiliza equipos automatizados para destruirlos y luego briquetearlos, y de esta manera evitar contaminar el medio Ambiente<sup>10</sup>

5. Necesidades que el producto o servicio satisface (demanda de producción del billete), el Banco con la nueva sede en la Central de Efectivo incrementó en un 50% su producción de Billete, produciendo el 100% de los billetes del país y evaluando la posibilidad de producirle billete a otros Bancos Centrales. En Latinoamérica se resalta que la mayoría de los bancos centrales importa sus billetes, lo cual es una

---

<sup>8</sup> Entrevista, Director de la Imprenta

<sup>9</sup> Entrevista, Director de Tesorería

<sup>10</sup> Entrevista, Director de Tesorería

oportunidad para los bancos centrales productores. En la región también se identifica una tendencia a la utilización de materiales que incrementen la vida útil de los billetes (e.g. barnices, sustrato plástico).

Colombia a importado billete de las siguientes empresas impresoras<sup>11</sup>:

<b>Siglas</b>	<b>Nombre</b>	<b>País y/o Ciudad</b>
ABNC	American Bank Note Company	Nueva York
TDLR	Thomas de la Rue & Co Limited	Londres
W&S	Waterlow & Sons	Inglaterra
BDAF	Bundesdruckerei	Alemania Federal
IPZS	Instituto Poligrafico e Zecca dello Stato	Roma
BM	Banco de México	México

A partir de 1.997 en la Imprenta de Billetes del Banco de la República se imprime todo el billete nacional, pero cada vez más se iba incrementando la demanda en la producción y la sede antigua estaba al máximo.

Teniendo en cuenta estas dimensiones de identidad, los objetivos claros, empuje y persistencia de las directivas del Banco, la presunción común de todos los Tesoreros Latinoamericanos, que han estado en dos ocasiones seguidas en Colombia; la primera en septiembre de 2007 y la última en agosto de 2008 por la 9ª reunión de Tesoreros de Bancos Centrales Latinoamericanos, es que la Central de Efectivo es un ÉXITO al integrar en un solo lugar la Imprenta de Billetes y la Tesorería, pues esto le da más eficiencia al Banco, mejor control del dinero, mayor seguridad y adicional que es el único Banco Central Latinoamericano que tiene ese diseño.

---

<sup>11</sup> Billetes de Colombia, Ignacio Alberto Henao Jaramillo

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Pagina web del Banco, [www.banco@banrep.gov.co](http://www.banco@banrep.gov.co)

El Banco de la República-Antecedentes, Evolución y Estructura. Banco de la República, Departamento Editorial, Bogotá, 1990.

Introducción al Análisis Económico. El caso colombiano. 2a. ed. Revisada, Banco de la República, Ed. Siglo del Hombre Editores, Santafé de Bogotá, 1997.

Historia del Banco de la República 60 años. Fabio Gómez Arrubla, Talleres Gráficos, Banco de la República, Bogotá, 1983.

Identidad de las Organizaciones, Jorge Etkin, Capitulo 7.

Billetes de Colombia, Ignacio Alberto Henao Jaramillo

Material Entrevista, dos (2) DVD´s

# **ANEXOS**

**Anexo 1: Caso Gerencial**

**Anexo 2: Videos Entrevistas**