



2002

MENSAJE  
DE FIN DE AÑO  
DEL PRESIDENTE  
DEL BANCO CENTRAL DE VENEZUELA

2002

**MENSAJE  
DE FIN  
DE AÑO  
DEL  
PRESIDENTE  
DEL BANCO  
CENTRAL  
DE VENEZUELA**



---

© 2002, Banco Central de Venezuela  
Caracas-Venezuela

**Diseño gráfico:**  
María de Lourdes Cisneros

**Producción editorial:**  
Gerencia de Comunicaciones  
Institucionales  
Departamento de Publicaciones  
Torre Financiera, Avenida Urdaneta,  
Esquina de Las Carmelitas,  
Piso 14, ala sur,  
Caracas 1010.  
Teléfonos: 801.55.14 / 801.52.35  
Fax: 801.87.06

**Internet:**  
<http://www.bcv.org.ve>

<b>I</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>II</b>	<b>MARCO DE ACTUACIÓN INSTITUCIONAL</b>	<b>7</b>
<b>III</b>	<b>HACIA UNA TRANSICIÓN EN LA POLÍTICA MONETARIA</b>	<b>9</b>
<b>IV</b>	<b>CONTRIBUCIÓN A LA ARQUITECTURA FINANCIERA INTERNACIONAL</b>	<b>11</b>
<b>V</b>	<b>CONSOLIDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	<b>13</b>
<b>VI</b>	<b>EL ACUERDO ANUAL DE POLÍTICAS Y LOS RETOS DEL 2003</b>	<b>15</b>

2002

MENSAJE  
DE FIN  
DE AÑO  
DEL  
PRESIDENTE  
DEL BANCO  
CENTRAL  
DE VENEZUELA

Ya se ha convertido en tradición que el Presidente del Banco Central de Venezuela presente un mensaje de fin de año, en el cual se recogen los elementos más destacados de la evolución de la economía del país y se plantean los desafíos más importantes a que debe hacer frente la sociedad venezolana en el lapso de doce meses siguientes. En esta ocasión no se presenta un mensaje como el de los años anteriores, dado que las leyes vigentes obligan a una rendición de cuenta con un alcance institucional en el primer trimestre del año entrante. Tengo la oportunidad, entonces, de poder dirigirme a toda la sociedad para informarle acerca de lo que el Banco Central de Venezuela está haciendo para alcanzar el efectivo cumplimiento del mandato que le ha sido encomendado.

Tampoco es posible desconocer que las situaciones especiales ocurridas durante este último mes, han limitado la capacidad del Instituto para acopiar, elaborar y disponer de cifras sobre los indicadores más relevantes de la economía, los cuales constituyen la materia prima indispensable para el análisis de la evolución económica y social. No obstante ello, estimaciones macroeconómicas propias, coincidentes con las de organismos internacionales especializados, apuntarían hacia una caída del Producto Interno Bruto en el año.

Ante las adversas circunstancias que enfrenta el país, las soluciones de carácter institucional, que en este mensaje se abordan, podrían constituirse en instrumentos fundamentales para coadyuvar a la recuperación de la economía. En este sentido, el Acuerdo Anual de Políticas Económicas, refrendado por el Ministro de Finanzas y el Presidente del Banco Central de Venezuela establece objetivos de recuperación de la senda de crecimiento económico positivo, la estabilidad de precios y el balance externo.

Pero sobre todo, al priorizar la coordinación de las políticas monetaria, fiscal y cambiaria, obliga a avanzar en la creación de un marco institucional en el que puedan desarrollarse los estímulos a los agentes económicos para invertir, producir y generar empleo; profundizar la formación de los mercados superando sus asimetrías actuales; y reducir los costos de transacción en la formulación de las políticas públicas. En fin, el Acuerdo Anual de Políticas permite enfrentar el futuro con mayor seguridad, en la medida que los organismos económicos involucrados están comprometidos con el desarrollo de sus capacidades organizativas de diseño y seguimiento de sus políticas.

Con esa visión deberemos enfrentar los importantes y difíciles retos del año 2003.

En el contexto internacional y particularmente en nuestra región, el rasgo fundamental es el que –como con acierto señala la Comisión Económica para América Latina (CEPAL)– se ha experimentado una caída de la actividad económica estimada en 0,5% del PIB para el año 2002, lo que significa que América Latina completará media década de pérdida de crecimiento.

La economía internacional y sus resultados económicos, francamente malos, conformaron un contexto externo desfavorable para nuestras economías y sociedades, particularmente en lo que se refiere al deterioro de las condiciones financieras que determinaron un signo negativo de la transferencia neta de recursos externos; a lo que se suma el notable inferior desempeño de la economía de los Estados Unidos de América, en su segundo año consecutivo,

---

## I/ PRESENTACIÓN

Ante las adversas circunstancias que enfrenta el país, las soluciones de carácter institucional podrían constituirse en instrumentos fundamentales para coadyuvar a la recuperación de la economía

El Acuerdo Anual de Políticas Económicas para el 2003, permite enfrentar el futuro con mayor seguridad, en la medida que los organismos económicos involucrados están comprometidos con el desarrollo de sus capacidades organizativas de diseño y seguimiento de sus políticas.

y la pérdida en los términos de intercambio con efectos sensibles en las economías no productoras ni exportadoras de petróleo en la región.

Otro rasgo, de singular importancia, es el hecho de que las políticas económicas de nuestros países, cada vez disponen de menor capacidad de respuesta. De esta manera en la mayoría de ellos la política monetaria fue de signo contractivo, en la medida en que tuvo que concentrarse en la defensa de las monedas ante las presiones cambiarias. En el mismo sentido, la política fiscal –en la mayor parte de los países– adoptó también signos contractivos, debido a que los esfuerzos se orientaron a la deuda pública y a tratar de alcanzar una trayectoria sostenible de la misma. En el terreno de la política cambiaria, en algunos países se lograron resultados en la elevación de los tipos de cambio para incrementar la competitividad de sus sectores reales.

Es un hecho cierto que se ha ampliado la brecha entre las expectativas creadas por el modelo económico que se impuso a nuestros países en los años noventa, y las perspectivas de lograr un crecimiento aceptable. Como consecuencia de todo ello se han exacerbado las desigualdades, los problemas ambientales y el empeoramiento de las condiciones y calidad de vida de millones de latinoamericanos pobres, así como las deformaciones culturales; en este último caso ha influido mucho la imposición de patrones de consumo ajenos a nuestras idiosincrasias y tradiciones.

La íntima relación que existe entre lo económico y lo social, sugiere una reflexión profunda en cuanto a que los magros desempeños de las economías de nuestros países, puedan afectar los logros en materia de desarrollo humano. En efecto, una mirada a las cifras del Informe de Desarrollo Humano, 2002, que anualmente publica el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) dan cuenta de los esfuerzos realizados por la mayoría de los países latinoamericanos para alcanzar Índices de Desarrollo Humano (IDH) con niveles aceptables. En el caso de Venezuela, cuyo IDH era de 0,716 en 1975, sube a 0,770 en 2000, como consecuencia de mejoras sustanciales en los correspondientes índices de esperanza de vida, escolaridad e incluso el de Producto Interno Bruto.

Por las razones expuestas en las primeras líneas de este mensaje y dada la importancia que atribuimos a los aspectos institucionales en el Banco Central de Venezuela, se pone énfasis en el marco de actuación del Instituto, en la transición de la política monetaria y en la contribución a la arquitectura financiera internacional, así como en dar cuenta de las labores para consolidar el modelo de gestión. Concluye enfatizando los retos que impone el Acuerdo Anual de Política, que por mandato constitucional se firma, por primera vez, entre el Poder Ejecutivo, representado por el Ministro de Finanzas, y el Banco Central de Venezuela.

Con la aprobación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público y la Ley del Banco Central de Venezuela, se crea un nuevo marco institucional para la concepción, diseño, ejecución y control de la política económica en Venezuela, a partir de la introducción de principios que guían las acciones de los responsables de su conducción. Entre estos destacan aquéllos de carácter general, tales como los de transparencia y responsabilidad, así como los más específicos que atañen directamente a la autoridad monetaria, como son los de autonomía y coordinación, todos enmarcados en un mandato para el logro de la estabilidad de precios.

La introducción de estos principios, por parte del legislador, se interpreta por la autoridad monetaria como la competencia que dota al Estado del conjunto de herramientas para promover el desarrollo y bienestar de la sociedad a través del establecimiento de políticas macroeconómicas que generen estabilidad.

Durante el año, en el Banco Central de Venezuela se han analizado estos principios legales, de manera de precisar sus repercusiones sobre los objetivos y funciones que lleva a cabo la organización, a fin de identificar los asuntos medulares que hacen relación con la conducción de la política monetaria y por ende, con su ámbito de gestión.

La transparencia responde a la obligación que tienen los hacedores de política de explicar, en forma completa y clara a la sociedad, el propósito de su gestión, así como las actividades dirigidas hacia el logro de los objetivos planteados. De esta manera, la sociedad será informada de lo que sucede en el ámbito de la formulación y ejecución de la política económica y puede hacerse partícipe del mejoramiento de dichas políticas.

Un punto muy discutido sobre la práctica de la transparencia se refiere a la determinación de su grado o nivel óptimo. Muchos países aceptan diferentes niveles de transparencia en la ejecución de sus políticas, por lo que pareciera no existir una fórmula de aplicación general. Lo que sí es cierto, es que el ejercicio de la transparencia requiere de un proceso de construcción y está sujeta a profundizaciones en la medida en que se fortalezcan las instituciones y se consolide el proceso de aprendizaje entre los receptores y los productores de información.

Estrechamente relacionado con el principio de transparencia, el legislador inserta el de responsabilidad, que se entiende como la obligación de los servidores públicos de rendir cuenta ante la sociedad sobre las acciones de política económica adoptadas en un período particular de tiempo, bien sea de manera directa o a través de sus representantes en la Asamblea Nacional. Al introducir este vínculo entre la sociedad y los gestores de políticas públicas, se aumenta el compromiso de estos últimos con las funciones que la misma sociedad les ha delegado.

En general, la transparencia y la responsabilidad orientan la discusión de la política económica hacia sus aspectos más estructurales y permiten una evaluación de las situaciones coyunturales con una perspectiva de mediano plazo.

La autonomía o independencia de la autoridad monetaria se expresa fundamentalmente a través de dos manifestaciones, a saber, la atribución que se le asigna en el logro de la estabilidad de precios y, al ejercerla, dispone de autonomía para la formulación y ejercicio de las políticas de su competencia, por lo que no estaría subordinada a las directrices del Ejecutivo Nacional.

El marco legislativo conduce a la aplicación de nuevos principios en la conducción de las políticas económicas a cargo del BCV

La autonomía del BCV se complementa con la necesidad de la coordinación macroeconómica y el Acuerdo Anual de Políticas es una de las formas de lograrlo

Durante el año 2002 el BCV tuvo que adecuar su organización, avanzar en la coordinación y rediseñar sus políticas económicas

El primer elemento del principio de independencia trata de crear los estímulos necesarios para que en la ejecución de la política monetaria, las autoridades del Banco Central sean capaces de enfrentar el *quid pro quo* que se produce entre la tasa de inflación esperada por los agentes económicos y la necesaria para favorecer el mayor crecimiento y el desarrollo económicos. La estructura de estímulos pareciera crearse al establecer por ley una nueva responsabilidad en el ámbito de sus competencias, a saber, una vez establecida la meta de inflación, la autoridad monetaria estaría obligada a dar cuenta por los desvíos que puedan ocurrir. El segundo componente, recuerda que para el cumplimiento de sus funciones, el Banco Central debe responder principalmente a criterios de la mayor rigurosidad, de manera de asegurar decisiones racionales y acordes con las funciones atribuidas en la ley.

Como balance de la autonomía, la legislación introduce la necesidad de la coordinación, que indica que la conducción de las diferentes políticas económicas, y en particular las políticas fiscal, monetaria y cambiaria, deben realizarse de forma armonizada y consistente. Esto reduce la posibilidad de que los gestores de la política económica puedan producir combinaciones que no sean las más deseables desde el punto de vista del bienestar social, debido a que responden a objetivos macroeconómicos divergentes.

Debe reconocerse, no obstante, que existen limitaciones para la aplicación del resto del marco legal congruente con una coordinación plena de políticas, especialmente en lo referente a la entrada en vigencia de mecanismos que aseguren la sostenibilidad de las finanzas públicas en el mediano plazo. El objetivo de tender hacia gestiones fiscales sostenibles, se propicia en la ley por medio de la creación del Marco Plurianual del Presupuesto, el cual además de imponer reglas a la gestión del gobierno central en términos de límites máximos al gasto, endeudamiento y déficit ordinarios, permite establecer la planificación de la gestión fiscal en un horizonte de mediano plazo. Sin embargo, según la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, las reglas macrofiscales del Marco Plurianual del Presupuesto tendrán carácter indicativo para el período 2003-2004 y vinculante sólo a partir del año siguiente. Ello, por sí mismo, establece límites objetivos a los propósitos de fondo del Acuerdo Anual de Políticas, que deberá regir en 2003.

Durante el presente año, el Banco Central de Venezuela se ha planteado importantes retos en diferentes ámbitos de actuación, que serán examinados seguidamente.

En primer lugar, se evaluó si su organización es suficientemente flexible para afrontar las nuevas tareas impuestas por el cambio institucional. En este sentido, han sido importantes los adelantos que se han llevado a cabo en torno a la coordinación, y en particular en la interpretación de los requerimientos que la ley impone en esta materia. Por ello se han implementado nuevos procesos para una conducción flexible de la política monetaria a raíz de la adopción de un régimen de flotación del tipo de cambio en febrero de 2002.

Adicionalmente, se han llevado a cabo transformaciones en la política comunicacional para generar una relación más fluida con los mercados en cuanto a la racionalidad de la adopción de decisiones de política monetaria e introduciendo mejoras en el modelo de gestión del Instituto para integrar los procesos medulares de su actividad.



Un importante punto de inflexión en el alcance de las políticas macroeconómicas a cargo del Banco Central de Venezuela lo constituyó la evaluación del régimen de bandas cambiarias y la decisión de su abandono a favor del régimen de flotación, que se produce en presencia de una serie de condiciones macroeconómicas que hacían estas acciones ineludibles.

En efecto, a partir de agosto del pasado año 2001, comenzaron a manifestarse los primeros episodios de fuerte presión en el mercado cambiario, los cuales se reflejaron en un aumento de las ventas de divisas por parte del Banco y en pérdidas de las reservas internacionales del país. Estos sucesos de presión cambiaria, se hicieron cada vez más frecuentes, desde mediados de diciembre del mismo año. Asimismo se observó, aunque con cierto rezago, un incremento del consumo de bienes importados y en particular de bienes duraderos que impulsaron de forma temporal el crecimiento del producto interno bruto. Ambos elementos apuntaban a concluir que los agentes económicos adelantaban el agotamiento del régimen de bandas y por tanto, su necesaria sustitución.

Entre las diversas alternativas posibles al régimen de bandas, la flotación del tipo de cambio se presentaba como la alternativa con mayores beneficios en el mediano y largo plazo. Por un lado, se introducía un régimen cambiario que permitía al Banco ganar independencia para la instrumentación de su política monetaria, en forma congruente con el principio legislativo de autonomía de la autoridad monetaria propuesto en el nuevo marco institucional. Por otra parte, su implementación permitía una corrección inmediata del tipo de cambio nominal en las dimensiones requeridas por el mercado.

La instrumentación de la flotación del tipo de cambio se realizó a través de la creación del mecanismo de subasta del tipo “subasta de sobre cerrado de primer precio”, de manera de generar una asignación eficiente de las divisas que el Instituto estaba dispuesto a vender al mercado. La eficiencia en la asignación se aseguraba al otorgar las divisas a aquellos agentes que estaban dispuestos a pagar un mayor precio por ellas. Por otro lado, debe reconocerse que pese a la flotación, aún pueden persistir distorsiones en el proceso de formación del precio de este recurso; por ejemplo, el precio de la divisa podría estar recogiendo primas de riesgo, debido a la carencia de mercados a futuro y a la poca profundidad del mercado en general.

Con el régimen de flotación cambiaria, se abría la posibilidad de que el Instituto diseñara una política monetaria que tendiera a promover la estabilidad de precios, a través del establecimiento de metas de inflación. Asimismo, la existencia de incertidumbre en los mercados, bien sea por el efecto de choques exógenos, por el corto horizonte de planificación de la política fiscal o por cambios en otras políticas, dificultaban las decisiones en el ámbito de la política monetaria. Estos inconvenientes se creaban entre otros, por el manejo diferenciado de la información proveniente de los distintos mercados, lo que debilitaba la capacidad de análisis y predicción de las condiciones macroeconómicas generales por parte del Banco.

Tomando en cuenta las limitaciones que el entorno macroeconómico imponía, posterior a la flotación del tipo de cambio, el Instituto anunció y puso en práctica una estrategia monetaria flexible que, si bien incorpora elementos de estrategias del tipo inflación objetivo al establecer explícitamente metas de inflación, basa también la toma de decisiones sobre un conjunto de indicadores más

---

### III / HACIA UNA TRANSICIÓN EN LA POLÍTICA MONETARIA

La adopción del sistema de flotación cambiaria ha ido haciendo más transparente el funcionamiento del mercado, a la vez que se profundiza en su perfeccionamiento

La estrategia monetaria flexible permite una mayor racionalización en la actuación del Instituto y se considera una transición hacia el establecimiento de un sistema de inflación objetivo

amplios, tales como, proyecciones de inflación e indicadores monetarios, cambiarios y reales. Con esta estrategia, se ha tratado de maximizar la cantidad de información utilizada para las decisiones de política monetaria, sin establecer reglas estrictas de actuación, como por ejemplo, una de tipo monetaria o una cambiaria anunciadas y poder responder flexiblemente a los cambios que puedan producirse en el entorno macroeconómico, tomando en cuenta la meta de inflación establecida.

Como parte importante de la estrategia monetaria flexible, se ha racionalizado la acción del Instituto en el mercado cambiario, realizando el suministro fundamental de divisas a través del mecanismo de subastas y minimizando las intervenciones adicionales. De esta manera, la política cambiaria deja de ser el centro de las acciones del Banco para pasar a ser uno de los diversos elementos sobre los que se fundamenta la estrategia monetaria flexible. Asimismo, los mecanismos operativos adoptados tienden a garantizar que los movimientos en el tipo de cambio reflejen las condiciones de los mercados monetarios y financieros, dado que los agentes tienen conocimiento de la actuación del Banco.

La estrategia monetaria flexible utiliza las tasas de interés de los instrumentos de absorción e inyección de dinero de los que dispone el Banco como variable instrumental. Esta variable, al estar directamente bajo el control de la autoridad monetaria, es manejada en función de su efecto esperado sobre las variables intermedias y sobre la meta de inflación. Esto implica que movimientos en estas tasas de interés sirven además, para reflejar la intención de la política monetaria del Instituto en cada momento, constituyéndose en un mecanismo de operación transparente para los mercados.

El procedimiento operativo para la instrumentación de la estrategia flexible parte de un Informe Mensual de Política Monetaria que se eleva al comité correspondiente y que trata de alcanzar una posición de consenso sobre las opciones de política monetaria a seguir. Sus recomendaciones son presentadas al Directorio del Instituto para su debida aprobación y su decisión se informa a través de una declaración y un Acta de Política Monetaria, que se publica en el sitio de red electrónica.

Esta práctica, que representa un verdadero proceso de aprendizaje, se ha venido siguiendo regularmente desde mediados del año en curso y aporta componentes esenciales para su perfeccionamiento y adaptación cualitativa a las particularidades del país, siguiendo la experiencia ya generalizada entre los demás bancos centrales.

La interdependencia del mundo actual determina la necesidad de que el Banco Central de Venezuela adecue sus acciones en las correspondientes dimensiones nacional e internacional. En esta última, su participación es la de contribuir al alcance de los objetivos internacionales del país en los diversos eventos donde las decisiones de política económica mundial puedan incidir sobre el desempeño y eficiencia de las instituciones y políticas nacionales.

Es oportuno reiterar, en este ámbito, que el proceso de mundialización económica es aún incompleto y la agenda de política internacional que lo acompaña, las más de las veces, está manifestando importantes asimetrías en las propias relaciones internacionales. Por ello, se observa con preocupación, el frustrante crecimiento económico, pérdidas de productividad e incremento de las tensiones distributivas, la profundización de las disímiles capacidades institucionales, niveles de eficiencia, transparencia y gobernación con pretendidas reglas de carácter universal, que no responden a las realidades y prioridades de los países en desarrollo, en un ambiente en el cual éstos han sido impelidos a adaptarse rápidamente a los cambios provocados por la mundialización de los mercados.

Por ello se hace necesario impulsar la reforma de la arquitectura financiera internacional, promoviendo una red más amplia de instituciones regionales, en las cuales los países con participación limitada en los foros internacionales podrían encontrar, de manera complementaria, mejores condiciones para convertirse en activos participantes, con miras a modificar el actual entorno internacional.

En este contexto, la línea de actuación del Instituto se inscribe en la disposición constitucional que, en materia de las relaciones internacionales de la República, pauta el mantenimiento de la práctica democrática en todas las organizaciones e instituciones internacionales. Teniendo esta referencia, el Banco ha auspiciado reflexiones y acciones vinculadas al ámbito financiero internacional de importancia estratégica para Venezuela.

En efecto, conforme ha avanzado el proceso de mundialización, el Banco ha tenido que manejar temas cada vez más complejos y profundos, tales como los relacionados con la liberalización de los mercados de servicios financieros, creación de zonas de libre comercio, uniones monetarias, fondos monetarios regionales, programas de estabilización macroeconómicos, supervisión bancaria internacional, etc.

La participación del Banco ha estado dirigida al fortalecimiento de las organizaciones regionales y de los esquemas de integración regional. Así, por ejemplo, se ha apoyado la iniciativa del Fondo Latinoamericano de Reservas (FLAR), que tiene como objetivos el respaldo financiero de programas de estabilización ante perturbaciones y desequilibrios de balanza de pagos y salvaguardar la estabilidad monetaria y financiera de las economías de sus países miembros, en virtud de su carácter alternativo y complementario con respecto a otras organizaciones de naturaleza similar.

Conviene destacar, no obstante, que esta actuación internacional no está desvinculada de la realidad nacional e implica la búsqueda de consensos y sinergias que impulsen posiciones comunes entre los organismos que actúan, conjuntamente con el Instituto, en las distintas convocatorias internacionales.

También los cambios en el entorno internacional condiciona un marco de actuación del Banco Central de Venezuela

Se requiere mejorar la coordinación entre instituciones y organizaciones nacionales para avanzar en los objetivos integracionistas de la República

Es por ello por lo que el Banco Central de Venezuela aspira a impulsar reflexiones integrales que proporcionen identidad de criterios, fortalecimiento de iniciativas, aprovechamiento de economías de escala, mayor focalización de acciones y capacidad de negociación, que contribuyan a un mayor beneficio, tanto de Venezuela como del mundo en desarrollo.

Alcanzar la estabilidad de precios y velar por la integridad del sistema financiero en una nueva concepción del Estado venezolano y en un contexto caracterizado por el predominio tecnológico, pone de manifiesto la necesidad de impulsar y promover un proceso de transformación dentro del Instituto.

En este ámbito, el Banco Central de Venezuela ha proseguido con la consolidación de un modelo de gestión cuyas premisas básicas se explican seguidamente.

En primer lugar, la orientación de las áreas medulares en la concentración de sus esfuerzos y recursos para cumplir con el mandato que impone lograr la estabilidad de precios, como parte de las políticas públicas tendientes a propiciar el desarrollo ordenado de la economía.

Por ello, se ha planteado disponer de una agenda de investigaciones, herramientas modernas y sofisticadas de análisis, simulación y anticipación; promover la modernización de los sistemas de pago; profundizar en el análisis de la gestión de riesgo y sentar las bases para la consolidación de redes de conocimiento en materias relacionadas con las políticas de competencia del Banco.

En segundo lugar, la alineación de las áreas de apoyo con las áreas medulares contribuye, a través de la especialización, a validar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En este sentido, se otorga prioridad al incremento de la productividad, la utilización intensiva de la tecnología en la transformación de los procesos, la integración de los sistemas de decisión, el manejo de la información y de las comunicaciones como recurso corporativo, tanto dentro como fuera de la institución.

Seguidamente, la coordinación en la búsqueda de coherencia e integridad en la dirección y gestión del Instituto. Este aspecto promueve la racionalización en el uso de los recursos, el mejoramiento constante y continuo de las capacidades internas, la evaluación de la gestión por resultados, la transformación de las prácticas institucionales contando con instancias colegiadas de decisión orientadas a lo estratégico.

Finalmente, la formalización para garantizar el funcionamiento, legitimidad y continuidad institucional. Aquí destacan las reglas, normas y relaciones que marcan las pautas de funcionamiento de la organización, las formas de conducción, instancias y mecanismos para hacer sostenible el esfuerzo de cambio, y las prácticas o modos de hacer las cosas que exigen los retos fundamentales del Banco.

Con estas premisas se consolida un modelo de gestión que se fundamenta en un enfoque de cambio, el cual contempla criterios conceptuales y de diseño organizativo. En lo primero, la dirección se apoya en la construcción de una cultura centrada en el aprendizaje, la adopción de una gestión institucional por resultados y sustentada en la existencia de reglas claras de funcionamiento, principios de actuación y mecanismos de interacción que refuercen las capacidades para mantener la autonomía del Instituto, garantizar su sostenibilidad y viabilidad y facilitar la transparencia y rendición de cuenta.

Con relación al diseño organizativo, la dirección debe suministrar respuestas oportunas y de calidad y enfrentar los cambios que impone el entorno, requi-

---

V/  
**CONSOLIDACIÓN  
DEL MODELO  
DE GESTIÓN  
INSTITUCIONAL**

El cambio institucional ha provocado el cambio organizativo en el Banco en el que le son inherentes la cooperación y el aprendizaje

En el modelo de gestión se otorga prioridad al incremento de la productividad, la utilización intensiva de la tecnología en la transformación de los procesos, la integración de los sistemas de decisión, el manejo de la información y de las comunicaciones como recurso corporativo, tanto dentro como fuera de la institución

riendo para ello, de la conformación de una organización flexible en lo administrativo y funcional, diseñada por procesos, apoyada en redes de intercambio, equipos de alto desempeño, puestos integrales de trabajo y una plataforma tecnológica para transformar y hacer más eficiente el funcionamiento de los procesos internos.

En consecuencia, la combinación de marcos de referencia, valores y conductas de las personas, hacen que el cambio en la organización no se conciba como un patrón prefigurado, sino que vaya emergiendo producto de las circunstancias y facilitando la construcción de arreglos organizativos para que los líderes de cada área puedan producir y fomentar, de forma participativa, las transformaciones que se requieren.

Así, el Banco Central de Venezuela se posiciona ante la sociedad venezolana y el resto del mundo como un organismo de alta credibilidad y prestigio, donde su actuación es coherente y consistente con los diseños de política que se realizan en el marco de su misión, para asegurar y mantener la confianza del ciudadano y de los mercados financieros.

Al hacer referencia al ejercicio de la autonomía de la autoridad monetaria y su necesaria vinculación con la coordinación de las políticas económicas, se llamó la atención acerca de que uno de los aspectos concretos de esa manifestación es el Acuerdo Anual de Políticas. Este se concibe como un acto bilateral entre el Ejecutivo Nacional y el Banco Central de Venezuela, en el que se establecen los objetivos macroeconómicos con los que se comprometen cada uno de los gestores de las políticas fiscal y monetaria (concretamente, crecimiento económico, inflación y balance externo).

Al ser el Acuerdo un instrumento novedoso, su elaboración envuelve un proceso de aprendizaje, en el cual existe una progresiva adecuación entre las capacidades de las autoridades que conducen la política económica y las competencias requeridas para la ejecución del mandato constitucional. Es importante destacar que en este contexto, también podrían insertarse otros compromisos del Estado venezolano que redundan en un fortalecimiento de la capacidad de gobernación nacional. Estas consideraciones deberán estar presentes en la interpretación del alcance del Acuerdo suscrito para el año 2003.

El Acuerdo permite identificar otro importante conjunto de retos que tendrá que enfrentar el Banco Central de Venezuela en los próximos años. Ellos estarán orientados al perfeccionamiento de los instrumentos de política monetaria en el logro de un bien público fundamental, a saber, la estabilidad de precios en la economía venezolana, sentando bases para incrementar el nivel de bienestar de la sociedad.

Por tal motivo, los esfuerzos del Instituto estarán dirigidos a:

1. Afianzar los adelantos en materia de coordinación con el resto de los gestores de la política económica, a fin de proveer la consistencia y la sostenibilidad de las políticas adoptadas. Sin embargo, los adelantos en esta materia podrían verse limitados, si el ritmo de transformación en la autoridad monetaria no es acompañado de cambios en el resto de las instituciones involucradas.
2. Proseguir evaluando las características del mercado cambiario, en especial en lo que se refiere a la interrelación entre los agentes que participan en dicho mercado y a la forma como estos adoptan sus decisiones, de manera de mejorar la eficiencia en el proceso de formación de precios.
3. Promover el desarrollo de los mercados financiero y monetario a través de la introducción de mejoras tecnológicas, con la finalidad de reducir los costos transaccionales de los participantes y las asimetrías de información y elevar la eficiencia de dichos mercados.
4. Perfeccionar los mecanismos de comunicación del Banco con la sociedad venezolana, para contribuir a alcanzar un mayor nivel de transparencia que permita la difusión y el conocimiento de las decisiones adoptadas y un fluido proceso de rendición de cuentas.
5. Continuar con la adecuación de la estructura organizativa derivada de la nueva realidad institucional para elevar la eficiencia y efectividad en el cumplimiento del objetivo y funciones del Banco Central de Venezuela.

Convertir a la estabilidad económica en un bien público fundamental constituye un reto que el Banco Central de Venezuela deberá enfrentar en 2003

Uno es de los retos del BCV es afianzar los adelantos en materia de coordinación con el resto de los gestores de la política económica, a fin de proveer la consistencia y la sostenibilidad de las políticas adoptadas

Es de primordial importancia continuar trabajando en el diseño, funcionamiento y consolidación de la institucionalidad necesaria para alcanzar la estabilidad macroeconómica

En el mencionado contexto, es de primordial importancia continuar trabajando en el diseño, funcionamiento y consolidación de la institucionalidad necesaria para alcanzar la estabilidad macroeconómica, en el entendido de que la estructura institucional determina los resultados de las políticas públicas y lo que se persigue es el crecimiento y el desarrollo humano.

En el cumplimiento de estas responsabilidades, el Banco Central de Venezuela contribuiría decisivamente como un importante catalizador del cambio institucional en el país.

Hago votos para que la paz y la concordia entre todos los venezolanos se alcancen, dentro del respeto más absoluto a los valores de democracia y libertad consagrados en nuestra Constitución.

**Diego Luis Castellanos E.**

Caracas, 27 de diciembre de 2002