

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL**

**BANCO CENTRAL DE HONDURAS**

**SUSTENTADO POR:**

**LUISA FERNANDA LÓPEZ LOBO**

**11611210**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES**

**TEGUCIGALPA, M.D.C**

**HONDURAS, CA**

**FECHA: ABRIL, 2020**

# CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
GLOSARIO .....	5
CAPÍTULO I – GENERALIDADES.....	6
1.1    Reseña Histórica del Banco Central de Honduras: .....	6
1.2    Visión .....	7
1.3    Misión .....	7
1.4    Valores .....	7
1.5    Estructura Organizacional .....	9
1.6    Departamento Internacional .....	10
1.6.1    Sección de Presupuesto y Gestión de Pago .....	10
1.6.2    Sección de Negociación de Inversiones .....	10
1.6.3    Sección de Análisis de Riesgo .....	11
CAPÍTULO II – NATURALEZA DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL .....	12
2.1    Objetivos .....	12
2.2    Actividades realizadas en la institución .....	13
2.2.1    Descripción del cargo y funciones .....	13
2.2.2    Descripción de actividades .....	13
CAPÍTULO III: ENFOQUE “ADAPTACIÓN ITERATIVA PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS” (PDIA, POR SUS SIGLAS EN INGLÉS) .....	15
3.1    PDIA .....	16
3.1.1    Principios de la PDIA .....	16
3.2    Paso 1: Construcción del problema.....	17
3.2.1    Elaboración de lluvia de ideas .....	17
3.2.3    Problema seleccionado .....	18
3.2.4    Descripción del problema .....	19
3.2.5    Situación actual .....	20
3.2.6    Evaluación de la situación actual .....	22
3.2.7    Deconstrucción y alcance del problema .....	22
3.3    Paso 2: Creación de la solución .....	24
3.3.1    Espacios de cambio y selección de solución .....	27

3.3.2 Selección de la solución.....	29
3.3.3 Explicación de la solución y propuesta de mejora .....	29
<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>35</b>
4.1. Conclusiones .....	35
4.2 Recomendaciones .....	36
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>38</b>

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1 Organigrama del Banco Central de Honduras .....	9
Ilustración 2 Organigrama de Departamento Internacional.....	11

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Lluvia de ideas sobre problemas encontrados .....	17
Tabla 2 Ejemplo sobre ganancias o pérdidas en bonos.....	21
Tabla 3 Mapa de diseño .....	25
Tabla 4 Diseño de soluciones .....	25
Tabla 5 Diagrama del espacio de cambio .....	28

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el informe que se presenta a continuación, se contempla la gestión realizada en la práctica profesional en el Departamento Internacional del Banco Central de Honduras, con el objetivo de Fortalecer en cuanto competencias profesionales brindando la oportunidad de aplicar conocimientos, técnicas y métodos obtenidos a lo largo de un proceso académico en los desafíos presentados en la vida laboral, permitiendo a su vez conocer de la realidad nacional y reforzar la formación ética. Dentro del informe se desarrolla la metodología PDIA (por sus siglas en inglés, Problem Driven Iterative Adaptation), señalando la identificación, descripción y ejecución del problema, estableciendo diferentes soluciones estipuladas en la propuesta de mejora. El problema encontrado fue que existe una administración obsoleta y no sistematizada de los portafolios de bonos de agencias y gobiernos, dos de los instrumentos en los que se encuentran invertidas las Reservas Monetarias Internacionales. Ante este problema, la propuesta de mejora con mayor espacio de cambio que se ha desarrollado es la creación de un nuevo portafolio interactivo con Bloomberg para lograr una administración efectiva y estandarizada de los mencionados portafolios.

**Palabras clave:** bonos, portafolios de inversión, reservas monetarias internacionales.

## **ABSTRACT**

In the present report, is contemplated the realization of professional practice in the International Department of Honduras Central Bank. With the aim of strengthening professional skills by providing the opportunity to apply knowledge, techniques and methods obtained throughout an academic process, in the challenges that are presented in the professional life, allowing knowing about the national reality and reinforcing ethical training.

The PDIA methodology (Problem Driven Iterative Adaptation) is developed within the report, pointing out the identification, description and execution of the problem, establishing different solutions stipulated in the improvement proposal. The problem encountered was that there is an outdated and unsystematic administration of agency and government bond portfolios, two of the instruments in which the International Monetary Reserves are invested. Faced with this problem, the proposal for improvement with the greatest probability of change that has been developed is the creation of a new interactive portfolio with Bloomberg that can be able to achieve effective and standardized management of the portfolios.

**Key words:** Bonds, Investment Portfolio, International Monetary Reserves.

## GLOSARIO

**Bono:** es un instrumento de deuda que emite una empresa o administración pública para financiarse.

**Bono de agencia:** también conocidos como bonos corporativos, son bonos emitidos por las empresas con el objetivo de financiar sus actividades.

**Bono de gobierno:** también conocidos como bonos del estado, son títulos emitidos por el tesoro público de un país con el objetivo de financiar los presupuestos generales del estado.

**Portafolio de inversión:** es una selección de documentos que se cotizan en el mercado bursátil, y en los que una persona o empresa deciden colocar o invertir su dinero.

**Reservas monetarias internacionales:** consisten en depósitos de moneda extranjera controlados por los bancos centrales y otras autoridades monetarias. Estos activos se componen de diversas monedas de reserva, especialmente de dólares y euros. Funcionan como indicador económico, mostrando los recursos que dispone un país para hacer compras en el extranjero, transacciones en las cuales solo son aceptables divisas fuertes como medio de pago. Estos activos son usados por los bancos centrales para dar apoyo a los pasivos, por este motivo, es un indicador acerca de la capacidad del país para financiar sus importaciones, a la moneda local emitida, o a las reservas depositadas por los bancos privados, por el gobierno o por instituciones financieras.

**SWIFT:** the Society for Worldwide Interbank Financial Communications, es un sistema de mensajes entre entidades financieras, por el que se intercambian transacciones interbancarias.

## **CAPÍTULO I – GENERALIDADES**

### **1.1 Reseña Histórica del Banco Central de Honduras:**

El Banco Central de Honduras se creó el 3 de febrero de 1950, mediante Decreto Legislativo No. 53, e inició operaciones el primero de julio de ese mismo año, bajo la titularidad del Abogado Roberto Ramírez, en un acto de inauguración presidido por el Doctor Juan Manuel Gálvez, presidente de la República (Banco Central de Honduras, 2020).

Este esfuerzo del Gobierno representó un avance extraordinario sobre la situación que imperaba en aquella época, en la que solamente existían dos bancos que cubrían parcialmente las actividades financieras de Tegucigalpa, San Pedro Sula y la Ceiba; además, si bien el Congreso Nacional ya había aprobado el Lempira como moneda oficial, el Gobierno no había podido instituirlo como patrón monetario, hasta la fundación del BCH (Banco Central de Honduras, 2020).

Es así como la Ley de 1950 fue la base primordial para que el BCH se constituyera en un pilar de la economía hondureña. Posteriormente, 46 años después, el 17 de diciembre de 1996, el Congreso Nacional, mediante Decreto No. 228-96, aprobó un conjunto de reformas a dicha Ley con el fin de que la institución armonizara su quehacer con las condiciones y exigencias actuales del mercado financiero. Las últimas reformas a la Ley del BCH, están encaminadas a fortalecer la autonomía e independencia de la máxima autoridad monetaria, para que pueda cumplir el nuevo rol que la sociedad, por medio del Poder Legislativo, le ha dado (Banco Central de Honduras, 2020).

El BCH se rige por su Ley y los reglamentos que dicte su Directorio, cuerpo colegiado con funciones estrictamente profesionales y técnicas de banca central. Este órgano superior, que se desempeña a tiempo completo en la entidad, es el que determina y dirige la política monetaria, crediticia y cambiaria del Estado. Para el cumplimiento de sus tareas, el BCH cuenta con un equipo de profesionales altamente capacitados, formados y entrenados a través de sus años de vida institucional, con cuyo esfuerzo han contribuido a la solidez, prestigio y credibilidad de la entidad, tanto a nivel nacional como internacional (Banco Central de Honduras, 2020).

## **1.2 Visión**

La visión de la institución es la siguiente:

“Ser reconocida como una institución líder que ejerce con autonomía y calidad profesional sus funciones, contribuyendo a la estabilidad de precios, lo que coadyuvará al crecimiento económico sostenido” (Banco Central de Honduras, 2020).

## **1.3 Misión**

La misión de la institución es la siguiente:

“En el Banco Central de Honduras somos responsables de velar por el mantenimiento del valor interno y externo de la moneda nacional, el buen funcionamiento del sistema de pagos y propiciar la estabilidad del sistema financiero del país” (Banco Central de Honduras, 2020).

## **1.4 Valores**

El Banco Central de Honduras (2020), establece los siguientes valores institucionales:

- El liderazgo



Estar siempre a la vanguardia brindando un servicio de calidad, inspirando con su desempeño a otros a dar lo mejor de sí, y de esta manera contribuir al desarrollo integral de la institución y del país.

- La ética

Actuar siempre de conformidad con la verdad y responsabilidad en el desempeño de sus funciones, aplicando principios morales y buenas costumbres que reflejen la integridad y que enaltezca el prestigio de la institución.

- Profesionalismo

Capacidad para alcanzar con éxito todas las actividades que les sean encomendadas, participando en forma decidida en todos aquellos procesos que faciliten el logro de la visión, misión, objetivos estratégicos e imagen institucional.

- Compromiso

Es el sentido de pertenencia, orgullo y lealtad a la institución, apropiándose de sus metas y valores, ejerciendo su labor con responsabilidad y excelencia.

- Solidaridad

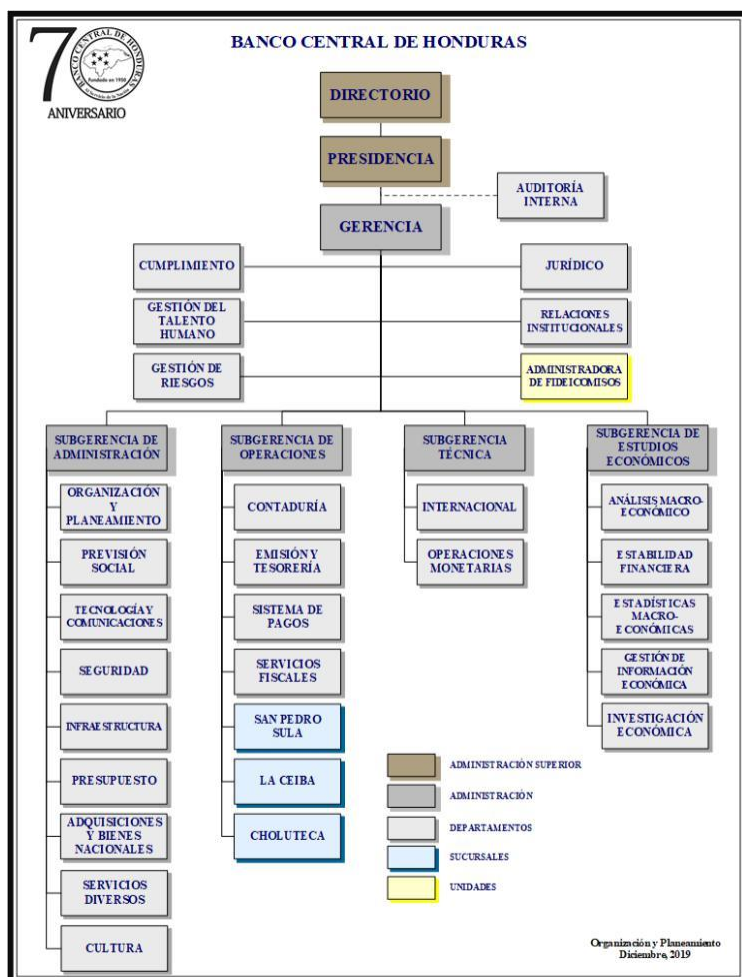
Disposición para apoyar a los demás promoviendo el bien común, respondiendo con prontitud a sus necesidades en el ámbito laboral, social y de medio ambiente.

## 1.5 Estructura Organizacional

El Gerente es quien tiene a su cargo la dirección inmediata de la Administración y de las Operaciones de la Institución y es responsable ante el presidente y el Directorio del Banco del funcionamiento correcto y eficaz de la institución en la aplicación de la política fijada por estos. Para el mejor logro de sus labores cuenta con cuatro (4) Subgerentes.

En la ilustración presentada a continuación, se puede apreciar el organigrama de la institución:

**Ilustración 1 Organigrama del Banco Central de Honduras**



Fuente: Banco Central de Honduras (2020)

## **1.6 Departamento Internacional**

El Departamento Internacional es responsable de administrar la disponibilidad de divisas del Banco Central de Honduras, los créditos documentados que se emiten como instrumento de pago en las operaciones de comercio exterior del Gobierno Central e instituciones descentralizadas y los fondos amparados en convenios especiales de financiamiento, donaciones y otros; presupuestar los flujos de ingresos y egresos de divisas para cumplir con los compromisos internacionales; evaluar alternativas de inversión de las disponibilidades líquidas con el fin de garantizar una rentabilidad en las transacciones realizadas; establecer los mecanismos operativos y de control que garanticen el cumplimiento de las disposiciones y proporcionar reportes y cifras estadísticas oportunas y confiables de las funciones a su cargo (IAP, 2020).

### **1.6.1 Sección de Presupuesto y Gestión de Pago**

La sección de presupuesto y gestión de pago está encargada de elaborar el presupuesto y la contabilidad de los ingresos y egresos de divisas útiles para la toma de decisiones. Además, la sección es responsable de gestionar el proceso de pago con las contrapartes involucradas.

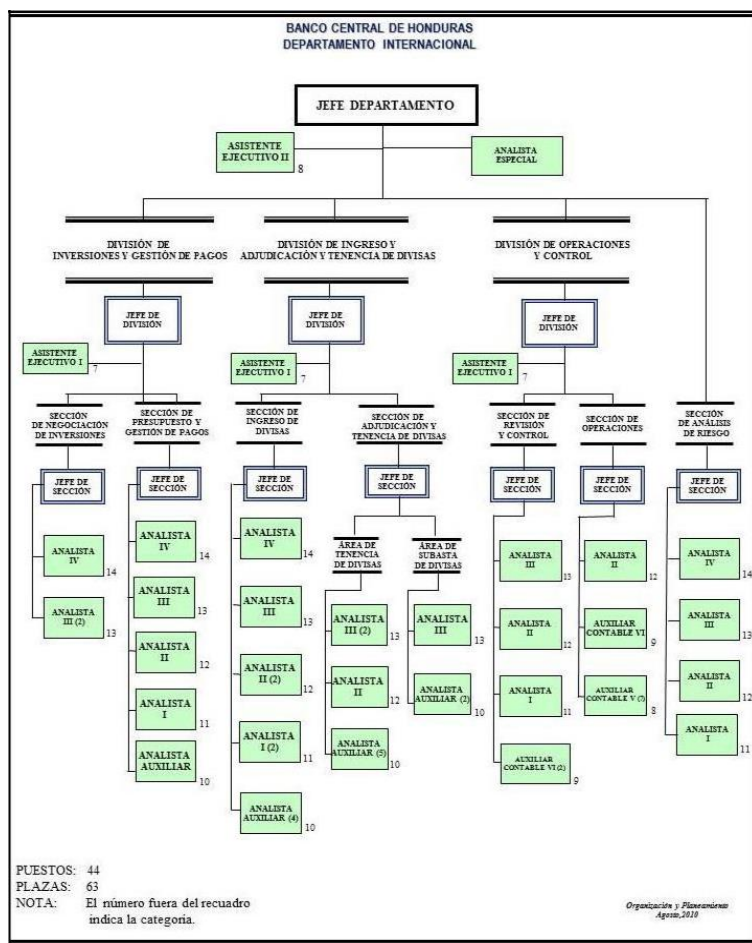
### **1.6.2 Sección de Negociación de Inversiones**

La sección de negociación de inversiones se encarga de realizar análisis en cuanto a la disponibilidad de divisas y en base a esto, tiene la responsabilidad de tomar decisiones diarias sobre las inversiones realizadas con las divisas de la reserva internacional y llegar a los acuerdos más beneficiosos para la institución con las contrapartes involucradas.

### 1.6.3 Sección de Análisis de Riesgo

La sección de análisis de riesgo es la encargada de minimizar el riesgo en las inversiones realizadas por la institución a través de análisis de la credibilidad crediticia de las contrapartes involucradas y del nivel de riesgo de los activos financieros a invertir. En la siguiente ilustración, se puede apreciar el organigrama del departamento:

**Ilustración 2 Organigrama de Departamento Internacional**



Fuente: Banco Central de Honduras (2020)

## **CAPÍTULO II – NATURALEZA DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL**

En el presente capítulo, se dan a conocer los objetivos, tanto el general como específico, de la práctica profesional desarrollada en el Banco Central de Honduras, una institución líder en el país. De igual forma, la descripción del cargo y las actividades realizadas durante el período de duración de esta.

### **2.1 Objetivos**

#### **2.1.1 Objetivo general**

- ✓ Fortalecer en cuanto competencias profesionales brindando la oportunidad de aplicar conocimientos, técnicas y métodos obtenidos a lo largo de un proceso académico en los desafíos presentados en la vida laboral, permitiendo a su vez conocer de la realidad nacional y reforzar la formación ética.

#### **2.1.2 Objetivos específicos**

- ✓ Ampliar conocimientos teóricos a través de la resolución de problemas reales enfrentados en la vida profesional.
- ✓ Desarrollar habilidades de comunicación, creatividad, seguridad y destreza en el desempeño laboral.
- ✓ Fomentar la ética, eficacia y eficiencia como integrante de una organización.
- ✓ Brindar un valor agregado a la institución a través de propuestas y actividades de mejora implementadas.

## 2.2 Actividades realizadas en la institución

### 2.2.1 Descripción del cargo y funciones

**Departamento asignado:** Internacional

**Secciones:**

- Negociación de inversiones
- Gestión de presupuesto y pagos

**Cargo:** Analista auxiliar

### 2.2.2 Descripción de actividades

Actividad	Sección	Descripción desglosada
1. Depósitos a plazo	Sección de negociación de inversiones	<p>1.1 Detallar diariamente los movimientos de saldos que se dan en las cuentas de depósitos a plazo en los bancos del exterior, analizando el origen de sus variaciones.</p> <p>1.2 Cotizar y registrar las tasas de interés que ofrecen los bancos del exterior con quienes se mantienen los depósitos, para decidir sobre las posibilidades de renovar, desinvertir o realizar nuevas operaciones de inversión.</p> <p>1.3 Elaborar boletas de negociación que contienen resumen sobre la negociación realizada por los analistas desde sus usuarios de Bloomberg, obtener firmas de jefes inmediatos y compartirlas</p>

		con las otras secciones de la división.
2. Elaboración de informes diarios, semanales y mensuales	Sección de negociación de inversiones	<p>2.1 Alimentar los datos estadísticos y generar sus gráficos que expliquen el comportamiento histórico que van teniendo algunas variables como ser: el tipo de cambio de los principales socios comerciales de Honduras, las tasas de interés estratificadas por plazo, la situación de las inversiones del banco en el exterior, detallado por institución, plazo, e instrumentos, y otros.</p> <p>2.2 Crear presentaciones con gráficos, destinadas a la presentación de las variables tanto a lo interno del banco como en el portal web.</p>
3. Seguimiento del encaje legal	Sección de presupuesto y gestión de pagos	<p>3.1 Brindar seguimiento a los registros y controles de los Bancos privados del país sobre el encaje legal en Dólares, utilizado para la cobertura de disponibilidad inmediata.</p> <p>3.2 Realizar mantenimiento diario del esquema de análisis global de disponibilidades y flujo de caja en moneda extranjera.</p>
4. Administración manual del portafolios de bonos	Sección de presupuesto y gestión de pagos	<p>4.1 Administrar diariamente los tres portafolios de bonos a cargo de la sección, consistente en la actualización manual de los precios del mercado de los bonos a fecha valor o del día anterior.</p>

		<p>4.2 Realizar el registro de las pérdidas o ganancias no realizadas y realizadas, y el registro de intereses.</p> <p>4.3 Monitorear los vencimientos de cupones.</p> <p>4.4 Registrar vencimientos de cupones.</p>
5. Elaboración de mensajes SWIFT	Sección de presupuesto y gestión de pagos	5.1 Redacción de mensajes SWIFT, con el objetivo de concretar las transacciones correspondientes a la ejecución de las operaciones de los depósitos a plazo, compra de moneda y pago de deuda.
6. Manejo de sistema SAP	Ambas secciones	6.1 Introducir diariamente las transacciones generadas por los diferentes instrumentos financieros, con la finalidad de llevar un registro de estas.

### **CAPÍTULO III: ENFOQUE “ADAPTACIÓN ITERATIVA PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS” (PDIA, POR SUS SIGLAS EN INGLÉS)**

En el presente capítulo se implementa la metodología PDIA en el Banco Central de Honduras, señalando la identificación, descripción y ejecución del problema con una formulación de posibles soluciones, planteadas de forma más concreta en la propuesta de mejora que ha sido creada bajo un esquema de investigación y construcción de soluciones.



### **3.1 PDIA**

La Adaptación Iterativa para la Resolución de Problemas (PDIA por sus siglas en inglés, Problem Driven Iterative Adaptation), es un enfoque paso a paso que ayuda a desglosar problemas hasta las raíces de sus causas, identificar sus puntos de acceso, buscar posibles soluciones, tomar acciones, reflexionar sobre lo aprendido, adaptar y luego actuar de nuevo. Tal como lo han definido sus autores, es “un proceso dinámico con estrechos ciclos de retroalimentación que te permite construir tu propia solución a tu problema, que se ajuste al contexto local. La PDIA es un enfoque de aprender haciendo” (Samji, Andrews, Pritchett, & Woolcock, 2018, pág. 6).

#### **3.1.1 Principios de la PDIA**

Según Samji & otros (2018, pág. 6), el enfoque PDIA se apoya en cuatro principios, detallados a continuación:

- Soluciones locales para problemas locales: pasar de la promoción de soluciones predeterminadas a la designación, articulación y priorización local de los problemas locales a resolver.
- Impulsar la desviación positiva orientada al problema: crear y proteger ambientes dentro de las organizaciones, y entre ellas, que fomenten la experimentación y la desviación positiva.
- Prueba, aprende, itera y adapta: promover el aprendizaje activo experiencial y experimental con retroalimentación basada en experiencia integrada en la gerencia normal, que permita la adaptación en tiempo real y,

- Escalar mediante la difusión: involucrar a múltiples agentes a través de distintos sectores para asegurar que las reformas sean viables, legítimas y relevantes.

## 3.2 Paso 1: Construcción del problema

### 3.2.1 Elaboración de lluvia de ideas

En la tabla que se presenta a continuación, se ha elaborado una lluvia de diez ideas que contienen problemas identificados durante la práctica profesional realizada en el Departamento Internacional del Banco Central de Honduras, específicamente en la División de Inversiones y Gestión de pagos.

**Tabla 1 Lluvia de ideas sobre problemas encontrados**

N°	Problemas
1	Falta de suscripción a sitios y plataformas con información oficial sobre indicadores económicos de interés para el Departamento Internacional.
2	Administración obsoleta y no sistematizada de los portafolios de bonos de agencias y gobiernos, dos de los instrumentos en los que se encuentran invertidas las Reservas Monetarias Internacionales.
3	Información desactualizada sobre los tipos de instrumentos financieros que puede adquirir la División de Inversiones y Presupuesto
4	No hay una buena distribución de las terminales del software BLOOMBERG instaladas en la división.
5	Necesidad de tener criterios claros para la selección de los nuevos horizontes de inversión de las Reservas Monetarias Internacionales.
6	Necesidad de un manual sobre los criterios que deben cumplir los bancos privados respecto al encaje legal.
7	No todos los analistas de la sección de Negociación de Inversiones conocen a profundidad los criterios a seguir para la negociación de los depósitos a plazo.
8	Proceso lento para la ejecución de los depósitos a plazo.
9	Necesidad de un manual sobre los pasos a seguir para la redacción de mensajes SWIFT, tanto para los depósitos a plazo, pago de deuda y compra de moneda.
10	Falta de plantilla para la elaboración de informes semanales y mensuales sobre el estado de las Reservas Monetarias Internacionales.

Fuente: elaboración propia

### 3.2.3 Problema seleccionado

El problema seleccionado, fue el ubicado en la posición dos de la lluvia de ideas, redactado de la siguiente forma:

Administración obsoleta y no sistematizada de los portafolios de bonos de agencias y gobiernos, dos de los instrumentos en los que se encuentran invertidas las Reservas Monetarias Internacionales.

La razón para seleccionar este problema como el prioritario entre los enumerados, ha sido recordando que la misión del Banco Central de Honduras es “velar por el mantenimiento del valor interno y externo de la moneda nacional, el buen funcionamiento del sistema de pagos y propiciar la estabilidad del sistema financiero del país” (Banco Central de Honduras, 2020). En ese sentido, la forma en la que se administren los diferentes instrumentos en los que se tienen invertidas las reservas monetarias internacionales, tiene un impacto directo en el cumplimiento de esa misión; teniendo en cuenta que “si un país no cuenta con reservas internacionales se podría enfrentar a una salida súbita de capitales, a una depreciación abrupta de la moneda y una contracción severa de las importaciones” (Silva García, 2018).

Por este motivo, queda evidenciado el alcance que tiene identificar problemas y proponer soluciones que ayuden a mejorar la administración de las reservas monetarias internacionales. En este caso, el problema encontrado fue en dos de los instrumentos en los que se tienen invertidas las reservas (portafolio de bonos de agencias y de gobiernos, a corto y largo plazo), problemas que pueden acarrear importantes pérdidas millonarias, así como información poco confiable.

### 3.2.4 Descripción del problema

En el Departamento Internacional del Banco Central de Honduras, en la División de Inversiones y Gestión de Pagos, la administración obsoleta y no sistematizada de los portafolios de bonos, ocurre por la existencia de los llamados “errores de dedo” cometidos por los analistas y por la falta de una correcta sistematización estandarizada con la forma que se administran los portafolios de bonos en otros bancos centrales del mundo. Ese problema, se traduce en resultados que muestran pérdidas o ganancias con información poco confiable para la toma de decisiones sobre la conveniencia de adquirir nuevos bonos, venderlos, o mantenerlos, teniendo en cuenta que el objetivo principal es la maximización de las Reservas Monetarias Internacionales, en lugar de su disminución.

Los afectados directos del problema, son los analistas y negociadores de la división de Inversiones y Gestión de Pagos, pues son los que diariamente conocen y son parte de los errores generados, teniendo que invertir más esfuerzo y tiempo en la creación de soluciones momentáneas a los mismos, en lugar de hacerlo en la búsqueda de otros horizontes e instrumentos de inversión, siempre con el enfoque de maximizar las reservas.

La resolución de este problema, de forma general, debe interesar a todos los hondureños, recordando la importancia de las reservas monetarias internacionales en la estabilidad económica del país. De forma particular, debe interesar con mayor preponderancia a los importadores y exportadores hondureños, pues de la cantidad de reservas depende la ejecución de sus transacciones desde y hacia el extranjero, así como a los funcionarios y funcionarias del Departamento Internacional del Banco Central de Honduras, quienes son los encargados de la

administración y maximización de las reservas, pues deben presentar reportes mensuales y anuales sobre el estado de estas a las instancias superiores del banco.

### 3.2.5 Situación actual

En la actualidad, en el Departamento Internacional del Banco Central de Honduras, de forma específica en la División de Inversiones y Gestión de Pagos, se ejecuta el proceso de negociación y administración de los portafolios de bonos de agencias y gobiernos, en su modalidad de corto plazo (0-1 año) y largo plazo (1-3 años). Una vez que el proceso de negociación se ha realizado por los analistas de la Sección de Negociación de Inversiones, los bonos adquiridos pasan a uno de los portafolios mencionados, dependiendo claramente de la proveniencia y el plazo de cada uno, tarea que es realizada por la Sección de Presupuesto y Gestión de Pagos.

Al momento de ser pasados a los portafolios, inicia el proceso de **administración de los bonos**. De forma general, los objetivos de esa administración son la comparación del precio al que fueron adquiridos en una fecha específica (por ejemplo, 15 de diciembre de 2019) y el precio del mercado del día valor (hoy), en el caso de los bonos de agencias, y el precio del mercado del día anterior (ayer), en el caso de los bonos de gobiernos, para así obtener una pérdida o ganancia realizada, registro de intereses que serán devengados al momento que se venza el cupón y servir de guía para la toma de decisiones sobre la adquisición de nuevos bonos, en caso que estén mostrando un buen rendimiento y la venta de otros, en caso que su contabilidad tenga una tendencia a presentar pérdidas. Este proceso se realiza de lunes a viernes, los lunes se registran los intereses de tres días (sábado, domingo y lunes), precisamente por el fin de semana. A continuación, se muestra un ejemplo con datos ficticios sobre las ganancias y pérdidas que pueden presentar los bonos:

**Tabla 2 Ejemplo sobre ganancias o pérdidas en bonos**

<b>Identificación Bono</b>	<b>Bono</b>	<b>Fecha de compra</b>	<b>Precio de compra del bono (USD)</b>	<b>Precio fecha valor (USD)</b>	<b>Pérdida o ganancia realizada (USD)</b>
USD912828S3	USD912828S3789	12/8/2018	100.03	101.2	-1.17
MAR10200R2	MAR10200R2996	1/2/2020	102	98.23	3.77

Fuente: elaboración propia

Tal como se puede apreciar en la tabla, el primer ejemplo que representa un bono del gobierno estadounidense (identificación “USD”), fue adquirido en agosto de 2018 a un precio de USD 100.03 y a la fecha valor (hoy), ese mismo bono en el mercado tiene un valor de USD 101.2, por lo que seguir manteniéndolo dentro del portafolio de bonos de gobierno en la actualidad representa una pérdida de aparentemente solo USD 1.17, pero, es necesario considerar que el Banco Central de Honduras puede tener una cantidad infinita de unidades de ese bono, suponiendo que apenas sean diez mil (10,000) unidades, significaría una pérdida diaria de  $10,000 * USD 1.17 = USD 11,700$ . Traduciéndolo, indica que en lugar de cumplir el objetivo de maximizar las reservas, se están disminuyendo. Cuando ese mismo bono representa pérdidas recurrentes, se debe tomar la decisión de venderlo para sacarlo del portafolio. Pero, si se estudia el escenario de que un bono solo esté reflejando ganancias y por eso se decide mantenerlo e incluso adquirir más unidades, se debe tener en cuenta que esas ganancias pueden no estar representando la realidad, como resultado del problema seleccionado en cuestión.

Los precios de comparación provienen de dos fuentes. Para los bonos de agencias, J.P. Morgan Chase proporciona los precios, mientras que, para los bonos de gobierno, son descargados de la terminal del software BLOOMBERG instalada en la sección de Gestión de Pagos y

Presupuesto. Todos los precios, son trasladados a un formato interactivo de Excel. Seguidamente, se elaboran partidas, que son firmadas y revisadas por los jefes de división y departamento.

### **3.2.6 Evaluación de la situación actual**

El Banco Central de Honduras es una institución de fuerte liderazgo en el país, referente en el cumplimiento de todas sus funciones. Particularmente en la administración de las Reservas Monetarias Internacionales, ha cumplido con el objetivo de su maximización, debido a que se divide el riesgo en diferentes instrumentos.

Sin embargo, en la administración de los portafolios de bonos de agencias y de gobierno, dos instrumentos de la amplia lista en las que se tienen invertidas las reservas, se ha identificado un margen de mejora a nivel interno, en tareas realizadas por los analistas de la sección de Gestión de Pagos y Presupuesto. Anteriormente se señaló la forma en la que ocurre la expresada administración, en la que durante el periodo de duración de la práctica profesional, fue posible experimentar problemas derivados de que esa administración sea considerada obsoleta y no sistematizada, es decir, completamente manual.

### **3.2.7 Deconstrucción y alcance del problema**

En el proceso de deconstrucción del problema, siempre continuando con el enfoque PDIA, se destaca la importancia de descomponer el problema seleccionado en conjuntos más manejables, logrando una comprensión diferente del problema y más precisa.

### **Problemas secundarios derivados del problema principal**

- Existencia constante de errores en las partidas de ganancias o pérdidas realizadas de los portafolios que, en algunos casos, no llegan a ser identificados en ninguno de los filtros de firma y revisión que conlleva el proceso.
- Información con un alto margen de error respecto a la conveniencia de los portafolios, específicamente los momentos indicados para adquirir o vender bonos, recordando la importancia de manejar datos exactos y reales sobre el estado de las reservas monetarias internacionales para hacer frente a la liquidez, mantener niveles aceptables de inflación y evitar las abruptas devaluaciones de la moneda nacional.
- Inversión superior de tiempo y esfuerzo de los analistas en la identificación y solución momentánea de los problemas, tiempo que podría invertirse en la negociación, administración y evaluación de otros instrumentos de inversión de las reservas monetarias internacionales.

### **Causas del problema principal encontradas con la metodología de los “5 Por qué”**

- No existe un software, porque se considera que la compra o creación de un software de alta gama implica un gasto muy grande, pues no se conoce su verdadera utilidad y los beneficios que traería.
- Los bonos, tanto de agencias como de gobiernos, no representan una prioridad dentro de la amplia lista de instrumentos en los que se tienen invertidas las reservas, debido a que



existen otros instrumentos que representan mayor porcentaje del total de las reservas, porque en el pasado (y posiblemente a errores en la administración) los bonos han implicado fuertes pérdidas.

- En el momento que han ocurrido errores debido a la administración obsoleta y no sistematizada de los portafolios de bonos de agencias y gobiernos, no siempre se comunica a las instancias de mayor jerarquía, comunicando generalmente solo la solución momentánea encontrada, alejando de esta forma el interés por encontrar soluciones permanentes e integrales.
- No existen objetivos ni metas claras respecto a la cantidad de ganancia y margen de pérdida que se espera obtener en cada portafolio.

### **3.3 Paso 2: Creación de la solución**

A continuación, se presenta un mapa de diseño que expresa posibles soluciones encontradas, ante necesidades o dificultades encontradas en el Departamento Internacional del Banco Central de Honduras, específicamente en la División de Inversiones y Gestión de Pagos.

El eje horizontal corresponde a si la práctica es administrativa y políticamente posible (qué tan posible realizarla con los recursos disponibles en el contexto determinado) y eje vertical que corresponde a si la práctica es técnicamente correcta, es decir, la certeza que se tiene de que la práctica soluciona el problema considerado ( (Samji, Andrews, Pritchett, & Woolcock, 2018).

**Tabla 3 Mapa de diseño**

D. Mejor práctica externa (para identificar, traducir, seleccionar e intentar, adaptar e infundir)				C. Desviación positiva (para encontrar, enaltecer, codificar y difundir).
				B. Práctica latente (para provocar mediante el involucramiento rápido, codificar y difundir).
				A. Práctica existente (para someter a escrutinio, entender, aprender de ella, y potencialmente mejorar).

Fuente: PDIA (2018)

**Tabla 4 Diseño de soluciones**

<b>Problema a solucionar:</b>		Administración obsoleta y no sistematizada de los portafolios de bonos de agencias y gobiernos, dos de los instrumentos en los que se encuentran invertidas las Reservas Monetarias Internacionales.
<b>N°</b>	<b>Solución</b>	<b>Breve descripción</b>
<b>Soluciones Existentes</b>		

1	Excel interactivo	Se ha creado para cada portafolio, desde varios años atrás, un Excel con tablas interactivas en las que se deben actualizar manualmente los precios del mercado de los bonos.
2	Diferentes filtros de revisión y firma de partidas	Los resultados del Excel interactivo, es decir, las partidas, deben pasar por tres filtros de revisión: la persona que las elaboró, el jefe de la sección y finalmente el jefe de la división, para así cotejar datos con la finalidad de disminuir el margen de error.
<b>Prácticas Latentes</b>		
3	Nuevo Portafolio Interactivo con Bloomberg	Creación de nuevos portafolios (documentos de Excel) con tablas interactivas, pero con un direccionamiento sistematizado desde la terminal de Bloomberg (con la que ya se cuenta) para la actualización diaria del precio de mercado de los bonos, por consiguiente, el registro sistematizado de las ganancias, pérdidas e intereses, así como la elaboración de partidas.
4	Capacitaciones	Realizar capacitaciones por parte de los jefes de la sección y división a los analistas encargados de la administración de los portafolios, explicando y encontrando formas de no caer en errores.
<b>Desviaciones Positivas</b>		
5	Sistema SAP	Se delega parte de la administración a la sección de negociación de inversiones, quienes ingresan data al sistema SAP, por lo que,

		en ocasiones, se han identificado errores por la simple inconsistencia entre los datos de una y otra sección.
<b>Mejores prácticas externas</b>		
6	Contratación de Software maestro	La mayoría de los bancos centrales de la región, incluyendo los de Guatemala y El Salvador, ya han contratado un costoso software especializado para la administración automatizada de las reservas.
7	Capacitaciones a los analistas en el extranjero	En lugar de la contratación de softwares, que también implica la contratación de personal para su mantenimiento, se puede capacitar a los agentes internos del manejo de los portafolios para que puedan crear y darles mantenimiento a softwares.

Fuente: elaboración propia

### 3.3.1 Espacios de cambio y selección de solución

Tal como se ha señalado con anterioridad, el problema central es la administración obsoleta y no sistematizada de los portafolios de bonos de agencias y gobiernos, dos de los instrumentos en los que se encuentran invertidas las Reservas Monetarias Internacionales; situación más o menos compleja que genera otros problemas por falta de información real, con base en la experiencia adquirida en el tiempo que se desempeñó la práctica profesional en el Departamento Internacional del Banco Central de Honduras, específicamente en las sección de Gestión de Pagos y Presupuesto.

La heurística utilizada para evaluar es el diagrama de “espacio de cambio”, el cual incluye tres factores claves (Samji, Andrews, Pritchett, & Woolcock, 2018):

- 1- Autorización: se refiere al apoyo necesario para la reforma de política o de programa, o para la construcción de capacidades.
- 2- Aceptación: tiene que ver con hasta qué punto aquellos que son afectados por la reforma o el cambio de política aceptarán la necesidad y las implicaciones del cambio.
- 3- Habilidad: se enfoca en el lado práctico de la reforma o el cambio de política, y en las necesidades de tiempo, dinero, habilidades o la probabilidad de poder siquiera iniciar cualquier tipo de intervención.

La tabla que se presenta a continuación, indica una calificación del 1 al 3 de cada solución diseñada, donde el número 1 es la menor posibilidad y 3 la mayor posibilidad de ejecución. En la fila de total, se realiza una sumatoria de los tres factores clave. La solución que obtenga un mayor espacio de cambio (más cercano a 9 o 9 puntos), será la seleccionada.

**Tabla 5 Diagrama del espacio de cambio**

N°	Solución	Autorización (del 1 al 3)	Aceptación (del 1 al 3)	Habilidad (del 1 al 3)	Total (de 1 a 9)
<b>Prácticas Latentes</b>					
1	Nuevo portafolio Interactivo con Bloomberg	3	3	3	9
2	Capacitaciones	3	1	1	5
<b>Desviaciones Positivas</b>					
3	Sistema SAP	2	2	2	6
<b>Mejores prácticas externas</b>					
4	Contratación de Software maestro	1	3	3	7
5	Capacitaciones a los analistas en el extranjero	1	3	2	6

Fuente: elaboración propia

### **3.3.2 Selección de la solución**

#### **Propuesta de creación de un nuevo Portafolio Interactivo con Bloomberg**

La creación de nuevos portafolios, construidos sobre documentos de Excel, con un direccionamiento sistematizado desde la terminal de Bloomberg (con la que ya se cuenta en la sección) para la actualización diaria del precio de mercado de los bonos ha sido la solución seleccionada, pues presenta un mayor espacio de cambio en el corto plazo. Con ello, se espera sistematizar, al menos en una parte, la administración efectiva de dichos portafolios.

La creación de nuevos portafolios (documentos de Excel) con tablas interactivas, pero con un direccionamiento sistematizado desde la terminal de Bloomberg (con la que ya se cuenta) para la actualización diaria del precio de mercado de los bonos, por consiguiente, el registro sistematizado de las ganancias, pérdidas e intereses, así como la elaboración de partidas, es una solución factible, según criterio los analistas que laboran en las secciones del departamento Internacional del Banco Central de Honduras donde se desarrolló la práctica profesional, debido a que constantemente se presentan errores como resultado de la poca sistematización en la administración de los portafolios de bonos, que, en la mayoría del tiempo, se deben a la actualización manual y arcaica de los precios de mercado.

### **3.3.3 Explicación de la solución y propuesta de mejora**

Con el objetivo de detallar de forma clara la propuesta de mejora y solución con mayor espacio de cambio, se dará respuesta a una serie de interrogantes:

- 1. ¿Qué es específicamente lo que se propone hacer?**

Antes de continuar detallando la propuesta de mejora, es necesario realizar la aclaración de que el derivado de la mencionada propuesta de mejora no será la materialización (creación) de los nuevos portafolios, debido a que, en primer lugar, la sección de Presupuesto y Gestión de Pagos no permite la presentación de modelos para la administración de sus datos, solo la presentación de sugerencias detalladas, mismas que pasan a evaluación de la sección de Riesgos. Además de eso, recordando que los datos administrados por la totalidad del Banco Central de Honduras no son creados por las diferentes dependencias que lo hacen, si no por departamento de Tecnología y comunicaciones. Si la crisis sanitaria hubiese permitido la completa finalización de las prácticas profesionales, sin duda se habría realizado el trabajo en conjunto con las dependencias mencionadas hasta lograr su implementación, teniendo en cuenta que esa posibilidad sigue siendo válida una vez se retorne a las actividades normales en el mundo.

En ese sentido, la propuesta de mejora se centra en describir la información que se debería incluir en los nuevos portafolios.

Para que el Departamento Internacional pueda tener información real y con poco margen de error sobre los beneficios monetarios que están representando los diferentes instrumentos financieros, es necesario que la administración se haga de la forma más estandarizada, actualizada y sistematizada posible. Por esta razón, es necesaria la adopción de una solución que permita resolver el problema en el corto plazo.

La propuesta de mejora va orientada a la creación de un nuevo portafolio, que será trabajado sobre documentos de Excel para cada tipo de bono (de agencias, de gobierno, a corto y largo plazo), en el que se incluya aquella información que es verdaderamente relevante en la

administración de los portafolios de bonos. Esa información relevante debe dividirse en tres partes y de la siguiente forma:

1. **Introducción al portafolio:** con la finalidad de informar a los nuevos analistas y practicantes que ingresen a la sección y entiendan la importancia de administrar correctamente el portafolio. La introducción debe incluir:
  - Importancia de las reservas monetarias internacionales
  - Diferentes instrumentos en los que se invierten las reservas monetarias internacionales
  - Explicación sobre los Bonos: es importante que los analistas puedan entender con claridad los diferentes bonos a los que se presentan.
  - Metas de maximización con los bonos: de esta forma, se trabajara con base en metas.
  - Decisiones para comprar, vender, mantener bonos (criterio establecido dentro de las políticas de inversión de acceso restringido de la División de Inversiones y Gestión de Pagos del Banco Central de Honduras).
  - Tareas diarias a realizar en el portafolio
  
2. **Plantilla Excel sobre información general del bono:** con la finalidad de tener claramente identificado el bono, debe incluir:
  - Identificación del bono
  - Numeración del bono
  - Fecha de compra
  - Cantidad de unidades del bono adquiridas
  - Precio unitario de compra del bono



3. **Plantilla de administración de los bonos:** además de registrar nuevamente la información general de cada bono, se debe agregar:

- Fecha valor
- Precio del bono en la fecha valor: aquí radica la importancia de la propuesta de mejora, explicado en el apartado del impacto de la propuesta de mejora.
- Operación recibida (ganancia o pérdida)
- Registro de intereses

### **Impacto de la propuesta de mejora**

El impacto de la propuesta de mejora, es que en los nuevos portafolios se eliminarán los márgenes de error provenientes de la actualización manual de los precios de mercado de los bonos, redireccionando a través de fórmulas y programación para que los precios sean obtenidos directamente de una de las utilidades que presenta la adquisición de terminales de Bloomberg, misma que ya se ha realizado en el departamento Internacional, teniendo en consideración que estas proporcionan datos en tiempo real sobre cada mercado, noticias e investigaciones inigualables, potentes análisis, herramientas de comunicaciones y capacidades de ejecución de clase mundial, todo en una solución plenamente integrada.

Con esta solución, se hace uso de recursos ya existentes e incluso subutilizados, por lo que no es necesario realizar una nueva inversión, obteniendo un beneficio sin implicar un costo monetario. Ese beneficio, implica que, desde el momento de la implementación de la propuesta de mejora, se estarían obteniendo unos resultados con cifras confiables, por lo que se tomarán mejores opciones respecto a la administración de los portafolios de bonos.

## **2. ¿Qué pasos debe seguir la propuesta para ser implementada? Primera fase: análisis de la situación actual**

Se deben analizar cuáles son los ítems puntuales que serán incluidos en los nuevos portafolios, realizando un estudio con los analistas de las secciones en cuestión, para determinar cuáles son los de mayor importancia.

### **Segunda fase: planificación**

Una vez que se han decidido los ítems que serán incluidos en los nuevos portafolios, se determinará el orden y la manera de su creación, analizando los recursos tecnológicos que ya se tienen, es decir, las terminales de Bloomberg y paquete de Microsoft Office, y las herramientas que ambos ofrecen. Esta será una labor conjunta entre analistas de la sección de Presupuesto y Gestión de Pagos y programadores del departamento de Comunicación y Tecnología.

### **Tercera fase: implementación de los nuevos portafolios**

Capacitación a los analistas encargados de la administración de los portafolios, una vez que ellos aprendan y se inicie el nuevo proceso de administración de forma sistematizada, se le dará solución al problema.

## **3. ¿Quiénes deben ser los y las implementadoras?**

En primer lugar, corresponderá al departamento de Tecnologías y Comunicaciones la instalación de los nuevos portafolios, por las medidas de seguridad existentes en los ordenadores. Las personas designadas por el departamento son parte de ese recurso humano necesario para la implementación de la propuesta de mejora.

Seguidamente, y como ocurre en la actualidad, serán los analistas de la sección los que continúen con la implementación, siempre contando con el respaldo técnico del departamento mencionado.

**4. ¿La autorización de quién se debe gestionar para que la propuesta se aplique?**

Como todos los procesos en el Banco Central de Honduras, la propuesta debe ser gestionada en el orden siguiente:

- a) Jefe de la sección
- b) Jefe de la división
- c) Jefe del departamento
- d) Jefe del departamento Jurídico
- e) Jefe del departamento de Comunicación y Tecnología.

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

Al momento de evaluar las opciones idóneas para realizar la práctica profesional, se seleccionó al Banco Central de Honduras, por ser una institución líder y con excelentes valores en el país, además de ser responsable de velar por el mantenimiento del valor interno y externo de la moneda nacional, el buen funcionamiento del sistema de pagos y propiciar la estabilidad del sistema financiero del país, siempre enfocada en la búsqueda del bien común. Por estas razones, ofrece una valiosa oportunidad de crecimiento profesional, aprendizaje y desarrollo de habilidades blandas por medio de la realización de un período no remunerado de practica profesional. Al momento que los funcionarios de recursos humanos revisaron el pensum académico de la carrera de Relaciones Internacionales en la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), decidieron que el Departamento Internacional era el idóneo para aplicar los conocimientos adquiridos por la practicante. El Departamento Internacional es responsable de administrar la disponibilidad de divisas, presupuestar los flujos de ingresos y egresos de divisas para cumplir con los compromisos internacionales, entre otras importantes atribuciones.

La carrera de Relaciones Internacionales aportó una serie de competencias profesionales y conocimiento científico, brindando la oportunidad de aplicar conocimientos, técnicas y métodos obtenidos a lo largo de un proceso académico en los desafíos presentados en la vida laboral, permitiendo a su vez conocer de la realidad nacional y reforzar la formación ética.

Teniendo en cuenta la importancia de aplicar conocimientos teóricos a través de la resolución de problemas con impacto en la vida real, se presentó la oportunidad de brindar un valor

agregado a la institución por medio de la construcción de una propuesta de mejora, enfocada en la metodología PDIA, en la que se presenta una solución a un problema identificado en el periodo de duración de la práctica profesional.

La propuesta de mejora es la creación de nuevos portafolios (documentos de Excel) con tablas interactivas, pero con un direccionamiento sistematizado desde la terminal de Bloomberg (con la que ya se cuenta) para la actualización diaria del precio de mercado de los bonos, por consiguiente, el registro sistematizado de las ganancias, pérdidas e intereses, así como la elaboración de partidas; logrando de esta forma que los analistas de la sección de Presupuesto y Gestión de Pagos puedan administrar de forma sistematizada y estandarizada los portafolios correspondientes a los bonos de agencias y gobiernos, dos de los instrumentos en los que se encuentran invertidas las reservas monetarias internacionales.

## **4.2 Recomendaciones**

A la Universidad Tecnológica Centroamericana, se le recomienda incluir en el pensum académico de la carrera de Relaciones Internacionales más clases de las ciencias económicas, especialmente las que requieren la realización de ejemplos prácticos aplicables a la vida real. Además, establecer la realización de visitas dependiendo el nivel de involucramiento que el estudiante haya alcanzado, preferiblemente en las semanas intermedias del periodo de duración de la práctica profesional.

A futuros practicantes, se les recomienda que tomen en consideración realizar su práctica profesional, pues es una institución amigable con los practicantes, demostrado en el constante involucramiento que promueven en estos, lo que genera un ambiente propicio para el desarrollo

profesional y personal. Además, que busquen la creación de propuestas de mejora que tengan un impacto en las labores específicas que desempeña el departamento y la división que sean asignados.

## BIBLIOGRAFÍA

Banco Central de Honduras. (2020). *Banco Central de Honduras*. Obtenido de Valores: [https://www.bch.hn/valores\\_bch.php](https://www.bch.hn/valores_bch.php)

Banco Central de Honduras. (2020). *Banco Central de Honduras*. Obtenido de Reseña Histórica del Banco Central de Honduras: [https://www.bch.hn/historia\\_bch.php](https://www.bch.hn/historia_bch.php)

Instituto de Acceso a la Información Pública. (2019). *Instituto de Acceso a la Información Pública*. Obtenido de Funciones de las Diferentes Dependencias del BCH: <https://portalunico.iaip.gob.hn/archivos/BancoCentraldeHonduras/Estructura/Atribuciones>

Samji, S., Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (octubre de 2018). *Center for International Development by Harvard University*. Obtenido de Caja de Herramientas PDIA: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

Silva García, S. A. (14 de diciembre de 2018). *La importancia de las reservas en la estabilidad macroeconómica*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/la-importancia-de-las-reservas-en-la-estabilidad-macroeconomica/>

