

# PLAN ESTRATÉGICO 17-21

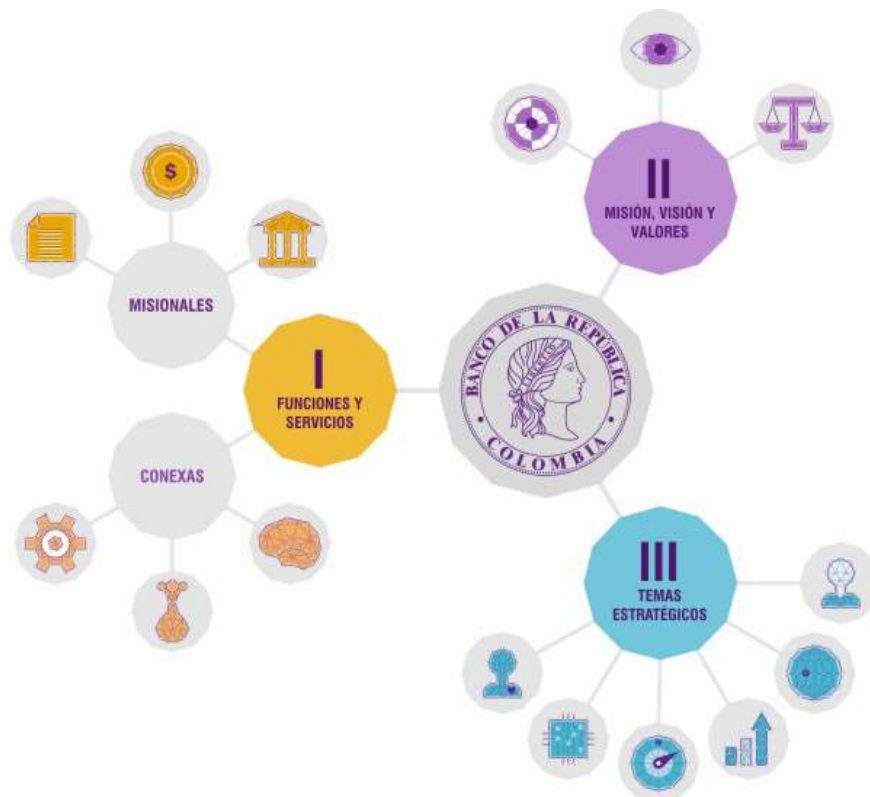
## Introducción

El Plan Estratégico 2017-2021 incorpora las funciones y servicios del Banco de la República, la misión, visión y valores de la entidad, y la dirección estratégica para este período. Para la elaboración del plan se analizaron las tendencias globales y su impacto en los temas de banca central, gestión corporativa y actividad cultural. Entre las principales tendencias se incluyeron: la transformación de los sistemas económicos y financieros internacionales, los avances tecnológicos y el riesgo cibernético, la participación ciudadana, la transparencia, el medio ambiente y la escasez de recursos.

Para responder a las tendencias enunciadas, se definió un conjunto de temas estratégicos agrupados en seis categorías:

1. Capital humano y cultura organizacional
2. Tecnología
3. Gobierno corporativo
4. Eficiencia
5. Relación con organismos internacionales y otros bancos centrales
6. Relación con usuarios y grupos de interés

Con el aporte de cada uno de los colaboradores del Banco vamos a hacer realidad los objetivos trazados para los próximos años.



## I. Funciones y servicios del Banco de la República

---

Las funciones y servicios del Banco de la República se agrupan en dos categorías: misionales y conexas.

### A. Funciones y servicios misionales

---



#### 1. POLÍTICA PÚBLICA

El principal objetivo de la política monetaria es preservar la capacidad adquisitiva de la moneda, en coordinación con la política económica general, la cual propende por estabilizar el producto y el empleo en sus niveles sostenibles de largo plazo. Con este propósito, el Banco de la República busca generar las condiciones apropiadas para que la economía crezca de manera sostenible sin que se produzcan presiones inflacionarias y contribuir a la estabilidad macroeconómica y financiera.



Junta Directiva del Banco de la República

#### Las funciones de política pública son:

- Diseñar la política monetaria, cambiaria y crediticia en coordinación con la política económica general, lo cual comprende:
  - Definir la política monetaria.
  - Establecer los criterios de intervención cambiaria.
  - Participar en la definición de la política crediticia, en coordinación con el Gobierno Nacional.
  - Definir los objetivos de la regulación monetaria, cambiaria y crediticia, en coordinación con el Gobierno Nacional.
  - Apoyar al Gobierno Nacional en los programas de inclusión financiera.
- Instrumentar la política monetaria, cambiaria y crediticia, la cual incluye:
  - Definir los parámetros de intervención monetaria y cambiaria.
  - Implementar la intervención monetaria y cambiaria.
  - Expedir la regulación monetaria, cambiaria y crediticia en los temas de su competencia.
  - Comunicar y divulgar las decisiones de sus políticas.
  - Efectuar la rendición de cuentas a través del Informe al Congreso e informes complementarios.
- Contribuir a la estabilidad financiera, mediante el desarrollo de las siguientes actividades:
  - Realizar el seguimiento al sistema y mercados financieros con un enfoque sistémico.
  - Realizar el seguimiento a los sistemas de pago e infraestructura del mercado financiero.
  - Regular el sistema de pagos de alto valor.
  - Facilitar la liquidez del sistema de pagos.
  - Ser prestamista de última instancia de los establecimientos de crédito.



## 2. SISTEMAS DE PAGO



El Banco de la República, como emisor de la moneda legal, tiene la responsabilidad de velar por los pagos de la economía. En este sentido ejerce en forma exclusiva e indelegable la función estatal de emitir la moneda legal. En consecuencia, realiza la producción, emisión, provisión y destrucción de especies monetarias. Así mismo administra el sistema de pagos de alto valor, el cual facilita la transferencia de dinero para la liquidación de las operaciones de los mercados financieros. El Banco, como proveedor de servicios de pago de alto valor, opera el Sistema de Cuentas de Depósito -CUD, eje central de la infraestructura financiera del país.

Las funciones y servicios que se prestan para cumplir con estos objetivos son:

- Realizar la producción, emisión, provisión y destrucción de especies monetarias.
- Administrar la infraestructura de pagos de alto valor (CUD).
- Facilitar la conexión y funcionalidad para todos los esquemas de compensación y liquidación que interactúen con el CUD.



## 3. SERVICIOS AL GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS



El Banco de la República administra las reservas internacionales con criterios de seguridad, liquidez y rentabilidad. Así mismo, actúa como agente fiscal del Gobierno y le presta servicios y asistencia técnica en asuntos afines a la naturaleza y funciones del Banco.

Las funciones y servicios que se prestan actualmente, entre otros, incluyen:

- Administrar las reservas internacionales.
- Servir como agente del Gobierno en la edición, colocación y administración de títulos de deuda pública.
- Prestar al Gobierno Nacional y a otras entidades públicas que la Junta determine, la asistencia técnica requerida en asuntos afines a la naturaleza y funciones del Banco.
- Administrar los siguientes fondos de carácter público que han sido autorizados por la Ley:
  - Fondo de Ahorro y Estabilización Petrolera – FAEP.
  - Fondo de Ahorro y Estabilización – FAE.
  - Fondo de Reserva para la Estabilización de la Cartera Hipotecaria – Frech.

## B. Funciones y servicios conexos



### 1. INFRAESTRUCTURA FINANCIERA



El Banco contribuye al buen funcionamiento de los sistemas de pago mediante mecanismos que promueven la liquidación ágil de las operaciones, la optimización del manejo de los recursos financieros y provee liquidez intradía.

Las funciones y servicios que se prestan actualmente son:

- Administrar el Sistema Electrónico de Negociación – SEN.
- Administrar el Depósito Central de Valores - DCV.
- Administrar las cámaras de compensación de cheques – Compensación Electrónica de Cheques – Cedec y la Cámara de Cheques Sucursales / Delegadas.
- Administrar la Cámara de Compensación Electrónica Nacional Interbancaria -Cenit (pagos de bajo valor).



### 2. CULTURAL



El Banco contribuye a la adecuada gestión del patrimonio cultural de la Nación, representado en sus colecciones, para lo cual las conserva, estudia y difunde. También presta diversos servicios a los ciudadanos en las distintas regiones del país, mediante la Red de Bibliotecas del Banco de la República, los museos del oro, la Unidad de Artes y Otras Colecciones, y la actividad musical. La gestión cultural se desarrolla a través de:

- Red de bibliotecas.
  - Red de museos del oro.
  - Artes y otras colecciones.
  - Actividad musical.
- Difusión de conocimiento cultural.



### 3. GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN

El Banco de la República contribuye a la generación de conocimiento mediante la investigación económica y financiera, la producción y difusión de series estadísticas con estándares internacionales, y el fomento a la educación económica relacionada con las funciones de banca central. Además, el Banco contribuye a mejorar el nivel de educación y conocimiento especializado, mediante el patrocinio de estudios de posgrado en el exterior. La generación de conocimiento y de información se desarrolla a través de:



- Investigación económica.
- Centros Regionales de Estudios Económicos.
- Patrocinios para posgrados en el exterior.
- Publicaciones.
- Educación económica relacionada con las funciones de banca central.
- Generación y difusión de información estadística.

## II. Misión, visión y valores



### 1. MISIÓN



Contribuir al bienestar de los colombianos mediante la preservación del poder adquisitivo de la moneda, el apoyo al crecimiento económico sostenido, el aporte a la estabilidad financiera, el buen funcionamiento de los sistemas de pago y la adecuada gestión cultural.



### 2. VISIÓN

El Banco de la República será reconocido nacional e internacionalmente como una institución eficiente que contribuye al bienestar de los colombianos.



### 3. VALORES



- Integridad: actuamos con responsabilidad, honestidad, coherencia, transparencia y sentido de lo público.
- Respeto: ofrecemos un trato digno y cordial a todas las personas.
- Objetividad: aplicamos nuestras políticas y procedimientos con imparcialidad. Reconocemos y valoramos los esfuerzos, la contribución y los logros de todos.
- Eficiencia: logramos resultados de manera oportuna, dinámica y sostenible, tanto para los servicios de la economía como en los procesos internos.
- Inclusión: valoramos las diferencias, acogemos la diversidad y escuchamos las opiniones de quienes tienen diferentes puntos de vista.

- **Sostenibilidad:** contribuimos a generar impactos económicos, sociales y ambientales positivos con una visión de largo plazo, mediante una administración responsable de recursos.

### III. Temas estratégicos

Los temas estratégicos se agrupan en las siguientes seis (6) categorías:

1. Capital humano y cultura organizacional.
2. Tecnología.
3. Gobierno corporativo.
4. Eficiencia.
5. Relación con organismos internacionales y otros bancos centrales.
6. Relación con usuarios y grupos de interés.

A continuación se describen los objetivos para cada uno de los temas estratégicos y las acciones necesarias para el logro de estos objetivos.



#### 1. CAPITAL HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL



Para lograr un desempeño eficiente del Banco es necesario fortalecer las capacidades organizacionales del recurso humano que se adapten a un entorno dinámico y promuevan el liderazgo, los valores corporativos, la diversidad, la imparcialidad, la participación, la comunicación y el reconocimiento.

##### Objetivos:

- Promover la participación, comunicación, liderazgo y reconocimiento.
  - Desarrollar capacidades de liderazgo basado en valores.
  - Redefinir el empoderamiento, la coordinación y la comunicación con una visión de funciones institucionales.
  - Estimular la participación y el intercambio de argumentos mediante la implementación de nuevos espacios de comunicación.
  - Fortalecer la capacidad de valorar los aportes y dar reconocimiento como una práctica habitual.
- Fortalecer el trabajo en equipo y la interdependencia entre las áreas.
  - Identificar y ejecutar proyectos prioritarios que fortalezcan la cooperación entre las áreas para el logro de objetivos comunes.
- Fortalecer la gestión y evaluación del desempeño para contribuir a consolidar la cultura organizacional.

- Rediseñar el proceso de gestión del desempeño que promueva la contribución y reconocimiento de los colaboradores al logro de los objetivos estratégicos
- Ajustar los servicios prestados a las necesidades de los usuarios bajo el contexto de inclusión social.
  - Prestar servicios de manera diferencial acorde con las necesidades del público.
- Promover la diversidad del talento humano.



## 2. TECNOLOGÍA



Para responder a los retos que imponen los avances tecnológicos, se adoptará un modelo de gestión de tecnología con criterios de eficiencia, administración de riesgos y mejores prácticas. En este contexto, se fortalecerá la arquitectura empresarial, la gobernanza de datos y el sistema de gestión de la seguridad de la información.

### Objetivos:

- Incrementar la eficiencia tecnológica
  - Adaptar el desarrollo de los sistemas de tecnología a un marco de eficiencia y administración de riesgos.
  - Definir el uso potencial de *Big Data* para las funciones de banca central.
  - Desarrollar el acceso a nuevas fuentes de información, tales como las que provienen de nuevos esquemas de prestación de servicios apoyados en tecnología.
  - Investigar oportunidades de almacenar información y contar con servicios en la nube.
  - Ampliar la cobertura de las bases de datos integradas en *Business Intelligence* -BI.
- Crear un esquema de gobernanza de datos.
  - Establecer los instrumentos para la recolección, estandarización, gestión y conservación de los datos.
  - Realizar análisis basados en la integración de los datos obtenidos de diversas fuentes.
- Optimizar el Sistema de gestión de seguridad de la información.
  - Establecer alianzas para compartir conocimiento y experiencias con otros bancos centrales e instituciones locales en temas de ciberseguridad.
  - Identificar y actuar proactivamente frente a nuevas modalidades delictivas.
- Evaluar el impacto de las tendencias tecnológicas en los servicios prestados por el Banco de la República.
  - Construir una agenda de investigación conducente al entendimiento del impacto de las tendencias tecnológicas en el rol del banco central.

- Monitorear e investigar las tendencias y las respuestas de los bancos centrales sobre el uso de nuevas tecnologías tales como blockchain.
- Fortalecer la capacidad tecnológica y los proyectos asociados con BI.
- Realizar estudios piloto de aplicación en diferentes áreas del Banco sobre el uso de *Big data*.



### 3. GOBIERNO CORPORATIVO



Mediante una gestión basada en procesos – GBP con un enfoque funcional, se debe fortalecer la toma de decisiones, la delegación de responsabilidades, el monitoreo del desempeño institucional y uso de recursos, la administración de riesgos y sus mecanismos de control.

#### Objetivos:

- Consolidar el modelo de la GBP
  - Implementar la GBP con un enfoque funcional, de acuerdo con la priorización definida por el Consejo de Administración.
  - Potenciar el uso de técnicas de mejoramiento continuo en los procesos.
  - Consolidar e integrar el seguimiento de los riesgos no financieros
- Fortalecer la gobernanza institucional
  - Optimizar los procesos de toma de decisiones administrativas y de coordinación del Banco.
  - Implementar indicadores de gestión para el seguimiento del cumplimiento de las funciones y servicios prestados por el Banco.



### 4. EFICIENCIA



Para el logro de resultados de manera oportuna, dinámica y sostenible, se optimizará la forma de desarrollar el trabajo con una visión integral que impulse el mejor uso de los recursos. Desde el punto de vista de servicios a la economía, se actualizarán temas regulatorios y de coordinación interinstitucional. Con respecto a asuntos internos, se optimizarán tanto los procesos de toma de decisiones administrativas como los procesos internos e industriales.



### ***Servicios a la Economía***

Revisión de los procesos de diseño y ejecución de la política monetaria.

Objetivo:

- Evaluar y actualizar el proceso de toma de decisiones de la política monetaria para mejorar la capacidad de análisis y evaluación de la información de la Junta Directiva e incrementar los puntos de interacción con el equipo técnico del Banco.

### ***Regulación***

Objetivos:

- Evaluar y actualizar los instrumentos del Banco para contribuir a la estabilidad financiera.
- Revisar el marco regulatorio y evaluar los efectos de su actualización en la implementación de la política monetaria, cambiaria y macroprudencial del Banco.
  - Revisar y armonizar la regulación cambiaria con las condiciones de mercado actuales y la estrategia de política.
- Fortalecer la discusión de iniciativas con las entidades públicas, las entidades reguladas y con el público en general.

### ***Otros Servicios del Banco de la República***

Objetivos:

- Revisar las condiciones en la prestación de servicios del Banco al público buscando altos estándares de eficiencia, excelencia y seguridad.
  - Liderar la discusión de los pagos electrónicos e inmediatos y su aplicación en Colombia.
  - Evaluar las nuevas herramientas tecnológicas en el ecosistema de pagos digitales.
  - Mejorar la eficiencia en el ciclo del efectivo y optimizar la infraestructura destinada para tal fin.
  - Profundizar la participación de terceros en la red de provisión de efectivo para tener una mayor cobertura y eficiencia, afianzando los canales de comunicación con el sector privado.
  - Analizar tendencias y factores que impactan la demanda y uso del efectivo.
  - Modernizar el sistema de custodia, compensación y liquidación de operaciones sobre valores y la administración fiduciaria (Depósito Central de Valores DCV).
  - Modernizar el Sistema Estadístico Cambiario (SEC) e implementar el motor de pagos.
- Consolidar una red de manejo de crisis para operar en conjunto con el sector privado.
- Optimizar el uso de infraestructura destinada a la actividad cultural y fortalecer las alianzas interinstitucionales.

### ***Procesos internos***

Objetivos:

- Optimizar el proceso de toma de decisiones administrativas dentro del Banco, especialmente en lo concerniente a las sucursales.
- Optimizar los procesos.
  - Mantener la eficiencia en la producción y operación de las plantas industriales e incorporar alternativas para atender variaciones en la demanda de efectivo.
  - Fortalecer el trabajo en red para potenciar los recursos (colecciones culturales, experticia, tecnología).



## 5. RELACIONES CON ORGANISMOS INTERNACIONALES Y OTROS BANCOS CENTRALES



Se fortalecerá la cooperación e interacción del Banco con organismos y entidades internacionales (Fondo Monetario Internacional -FMI, el Banco de Pagos Internacionales -BIS, el Fondo Latinoamericano de Reservas -FLAR, Centro de estudios monetarios latinoamericanos -Cemla, G24, entre otros), así como con otros bancos centrales.

Objetivos:

- Fortalecer el rol del Banco en organismos y entidades internacionales
- Fortalecer la relación con otros bancos centrales.



## 6. RELACIÓN CON USUARIOS Y GRUPOS DE INTERÉS



Para mantener una buena comunicación del Banco de la República con grupos de interés que mejore la efectividad de sus políticas y contribuya a la estabilidad macroeconómica, se fortalecerá la comunicación con dichos grupos mediante diferentes canales apoyados en nuevas tecnologías, y se focalizará la educación económica en temas de banca central. Así mismo, se evaluará el nivel de satisfacción de los grupos de interés en relación con los servicios prestados.

Objetivos:

- Fortalecer las comunicaciones externas del Banco.
  - Fortalecer la comunicación de política monetaria.
  - Fortalecer la comunicación corporativa.
- Consolidar las relaciones con los inversionistas y analistas del mercado.
- Consolidar las relaciones con los centros de investigación.
- Evaluar el nivel de satisfacción de los grupos de interés en relación con los servicios prestados por el Banco.
  - Evidenciar el aporte de la actividad cultural al bienestar y desarrollo de los colombianos mediante la evaluación y divulgación de los impactos generados.
  - Evaluar el nivel de satisfacción en los servicios prestados por el Banco en Tesorería, los Sistemas de pago, al Gobierno Nacional y a otros usuarios con el fin de gestionar la calidad de los servicios.
- Consolidar el Modelo de Gestión Cultural del Banco de la República para impulsar una red de servicios diferenciados por región y por grupos de usuarios.