



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

BANCO DE LA REPÚBLICA
COLOMBIA

GERARDO HERNÁNDEZ CORREA
GERENTE EJECUTIVO- SECRETARIO JUNTA DIRECTIVA
SEPTIEMBRE 2009



CONTENIDO

- Antecedentes
- Planeación Estratégica
- Indicadores de Gestión
- Actividades por consolidar





ANTECEDENTES



- Con la Constitución de 1991, el Banco de la República- BR se convirtió en un banco central **independiente**, lo cual implicó su transformación.
- El BR pasó de ser una sociedad de derecho público económico a una persona jurídica de derecho público, con **autonomía** administrativa, patrimonial y técnica.
- La nueva Constitución señaló como objetivo del Banco preservar la capacidad adquisitiva de la moneda, en coordinación con la política económica general y constituyó a la Junta Directiva como autoridad monetaria, cambiaria y crediticia.
- Se mantuvo la función de emitir la moneda legal, administrar las reservas internacionales, ser prestamista de última instancia, banquero de bancos y agente fiscal del gobierno.



- En el BR la planeación se orientó durante muchos años al manejo eficiente y transparente del presupuesto. Adicionalmente, se elaboraron planes de largo plazo.
- Dada su naturaleza pública, los planes y metas se relacionan con las funciones fijadas por la Constitución Política, la ley y los estatutos en su condición de banco central de Colombia y de su junta directiva como autoridad monetaria, cambiaria y crediticia.
- La planeación de largo plazo ha permitido el cambio organizacional del banco y su modernización, con resultados positivos en los servicios prestados al sector financiero, en la actividad cultural, en la modernización de la plataforma tecnológica y de seguridad, en el mejoramiento continuo de procesos operativos internos y en su estructura organizacional.



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



El ejercicio de planeación inicia con la definición de las **funciones** que para el caso del BR fueron determinadas por la Ley:

- Política Monetaria, Cambiaria y Crediticia
- Prestamista de última instancia
- Administrador de las Reservas Internacionales y Agente fiscal del Gobierno
- Sistema de Pagos
- Producción y distribución de efectivo
- Acción Cultural
- Administración Corporativa

Para cada una de las funciones se definen las **prioridades** y los **lineamientos estratégicos** dependiendo del entorno de la vigencia del plan. Así mismo, se definen los **lineamientos generales** que guiarán la acción del Banco.



- Los **lineamientos generales** son aquellos elementos transversales que contemplan todas las funciones del Banco y responden a los compromisos definidos y adquiridos por el Banco con sus grupos de interés. El BR ha definido como lineamientos:

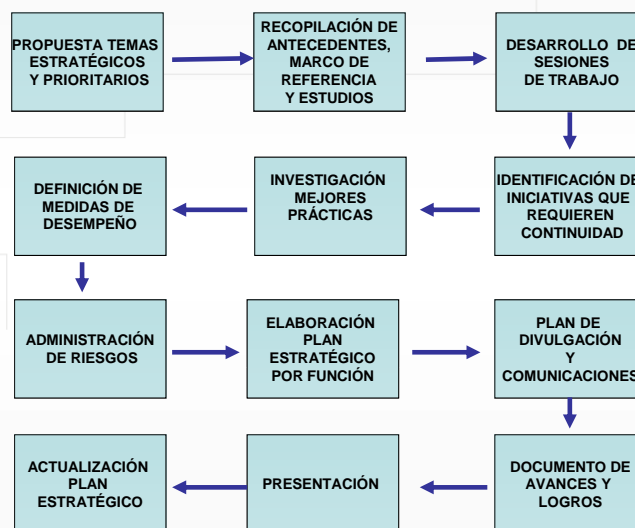
- Excelencia Operativa
- Mejor aprovechamiento de los recursos
- Liderazgo y desarrollo humano
- Administración de riesgos
- Comunicación y transparencia
- Servicio al cliente
- Medición de resultados
- Gestión ambiental



FUNCIONES Y LINEAMIENTOS GENERALES



ETAPAS DEL PLAN



ETAPAS DEL PLAN

PROPUESTA DE TEMAS ESTRATÉGICOS Y PRIORITARIOS

1. Las Gerencias General, Ejecutiva y Técnica proponen los temas estratégicos y prioritarios para la vigencia del plan de acuerdo a las tendencias y entorno de la banca central a nivel global y local, para su análisis, validación y discusión por parte de los Codirectores.



ETAPAS DEL PLAN

RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES, MARCO DE REFERENCIA Y ESTUDIOS

2. El Dpto. de Planeación y Presupuesto efectúa la recopilación de antecedentes, marco de referencia y estudios necesarios de cada tema estratégico en particular, de tal manera que se conviertan en un apoyo y sustento para la toma de decisiones.



ETAPAS DEL PLAN

DESARROLLO DE SESIONES DE TRABAJO

3. Se desarrollan varias sesiones de trabajo a nivel gerencial para validar los temas estratégicos que guíen la perspectiva del Banco para el periodo. De estas sesiones surgen las nuevas iniciativas que se van a desarrollar en la nueva vigencia. Cabe resaltar que las nuevas iniciativas deben tener en cuenta los recursos necesarios para su realización, y por ende, las restricciones presupuestales.



ETAPAS DEL PLAN

IDENTIFICACIÓN DE INICIATIVAS QUE REQUIEREN CONTINUIDAD

4. Definidas las directrices estratégicas, las Subgerencias identifican las iniciativas(acciones) del plan estratégico anterior que requieren continuidad para alcanzar los objetivos y metas trazadas.



ETAPAS DEL PLAN

INVESTIGACIÓN MEJORES PRÁCTICAS

5. Continuamente se investigan las buenas prácticas y tendencias para el diseño y desarrollo de planes estratégicos en otros bancos centrales:
 - ▶ Canadá
 - ▶ Chile
 - ▶ México
 - ▶ Reserva Federal de los Estados Unidos



ETAPAS DEL PLAN

DEFINICIÓN DE MEDIDAS DE DESEMPEÑO

6. Se determinan las situaciones relevantes de **medición** que permitan hacer seguimiento del avance de los objetivos trazados. En este sentido, se definen indicadores cuantitativos y/o cualitativos que miden la gestión realizada de acuerdo a las metas deseadas.



ETAPAS DEL PLAN

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

7. Se busca identificar, analizar y evaluar los riesgos macro asociados, que pueden comprometer el alcance de los lineamientos estratégicos para cada una de las funciones del Banco. Así mismo, se debe identificar si estos riesgos requieren un control que permita la reducción de su probabilidad de ocurrencia y/o que minimice su impacto. De ser así, se deberán especificar las iniciativas(acciones) que materialicen los controles.



ETAPAS DEL PLAN

ELABORACIÓN PLAN ESTRATÉGICO POR FUNCIÓN

8. El Departamento de Planeación y Presupuesto realiza la elaboración del plan estratégico que incluye para cada una de las funciones:

- **Dirección estratégica**
- **Objetivo funcional**
- **Iniciativas**
- **Administración de Riesgos**
- **Medidas de desempeño**



ETAPAS DEL PLAN

PLAN DE DIVULGACIÓN Y COMUNICACIONES

9. La divulgación se realiza a través de los medios existentes con el fin de asegurar que el mensaje llegue y cubra la totalidad de los empleados del banco. (Intranet, cartillas, charlas, videoconferencias)



ETAPAS DEL PLAN

DOCUMENTO DE AVANCES Y LOGROS

10. El área de Planeación y Presupuesto recopila en un Informe Semestral de Gestión, los avances y logros obtenidos de acuerdo a cada una de las funciones definidas. El documento se le presenta a las Gerencias con el fin de hacer seguimiento a la planeación estratégica.



ETAPAS DEL PLAN

PRESENTACIÓN DE AVANCES Y LOGROS

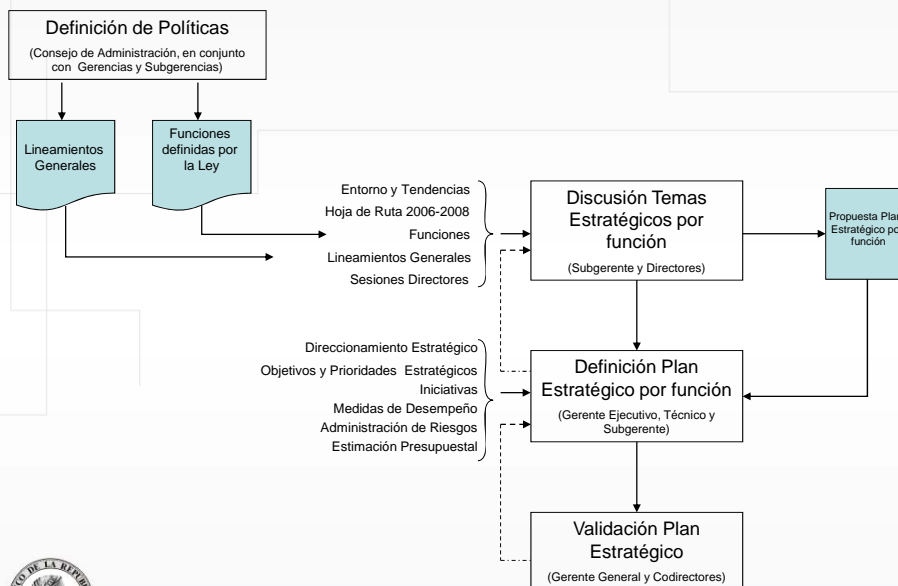
11. Cada Subgerente hace la presentación de los avances y logros tanto al Consejo de Administración (*Rendición de cuentas*), como a los empleados con el propósito de hacer un intercambio de ideas y resolución de inquietudes pueden surgir nuevas iniciativas o ajustes al plan original.

ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

12. Se incluyen las nuevas iniciativas al plan original y se divulgan a través de publicaciones internas a todos los empleados. (Proceso dinámico)



SÍNTESIS: MARCO GENERAL DE TRABAJO





EJEMPLO: SUBGERENCIA ESTUDIOS ECONÓMICOS



Sesión de planeación estratégica
GG, GT, SG-EE y SG-MR

Presentación de un estudio comparativo sobre la investigación económica en los bancos centrales (2000-2007)

Identificación de mejores practicas:
Redes de investigación
Temas relevantes
Demanda de investigación
Incentivos

• Dirección Estratégica
• Objetivo Funcional

Se trabaja en base a una Guía de Planeación

Discusión del entorno, tendencias y prioridades

Revisión de los planes estratégicos:
FED
Banco de Canadá

Propuestas para el mejoramiento de la investigación



- **Objetivo Estratégico**

- Adelantar investigación original y de alta calidad que contribuya a soportar las medidas de política adoptadas por la Junta Directiva y que, a su vez, enriquezca el análisis económico en el país.

- **Iniciativas**

- Establecer grupos interdisciplinarios para fortalecer el análisis y mejorar la calidad de la investigación.
- Evaluar periódicamente el desempeño de la investigación en el Banco con respecto al cumplimiento de la agenda de investigación aprobada por el Comité de Seguimiento de la Investigación.
- Continuar con la elaboración de estudios especiales que sirvan de apoyo a la Junta Directiva en el diseño y ejercicio de la política monetaria y cambiaria

- **Medidas de Desempeño**

- Mantener un registro sobre la producción de investigación y su publicación. Así como, adelantar comparaciones con otros bancos centrales.

- **Administración de Riesgos**

- Ampliar el número de modelos de pronóstico y presentar distintos escenarios de acuerdo con los diferentes riesgos.



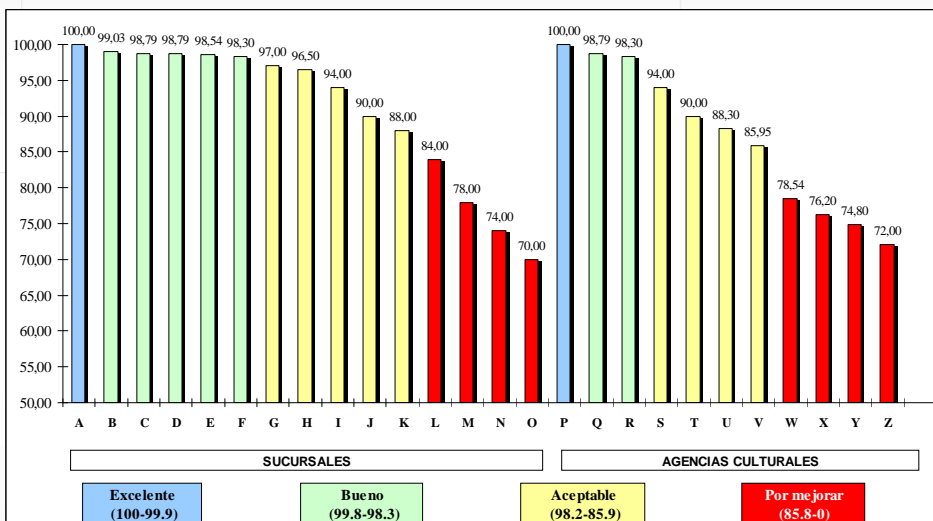
INDICADORES DE GESTIÓN



- Desde el plan *Hoja de Ruta* 2006-2008 se diseñaron **indicadores cuantitativos y cualitativos** para cada una de las funciones definidas (Medidas de desempeño), lo cual, ha sido esencial para medir los avances y logros obtenidos de las metas trazadas especialmente en las sucursales.
- El análisis de indicadores están asociado a los siguientes aspectos:
 - **Gestión Presupuestal**
 - **Operatividad de la Tesorería**
 - **Racionalización del Gasto**
 - **Gestión Cultural**
 - **Normatividad**
 - **Orientación al Servicio**
 - **Excelencia Operativa**
 - **Clima y Fortalecimiento de Valores**
- Se calculan semestralmente y su metodología permite determinar la eficiencia en la gestión y estimar el potencial de mejoramiento para alcanzar el nivel de eficiencia esperado. *Data Envelopment Analysis-DEA*



EJEMPLO: GESTIÓN CULTURAL



EJEMPLO: GESTIÓN CULTURAL

Sucursa/Agencia	IET	Afiliados	Préstamos	Música	Artes	Museo	Biblioteca
L	84,00						
W	78,54						
M	78,00						
X	76,20						
Y	74,80						
N	74,00						
Z	72,00						
O	70,00						
Puede aumentar 1% y 10%							
Puede aumentar entre el 11% y 20%							
Puede aumentar entre el 21% y 30%							
Puede aumentar más del 31%							



ACTIVIDADES POR CONSOLIDAR



- Profundizar en la metodología de Administración de Riesgos y Medidas de desempeño.
- Implementar indicadores transversales y específicos en Oficina Principal (Bogotá).
- Proyectar el presupuesto con base en las iniciativas del Plan Estratégico.
- Integrar totalmente el presupuesto con la planeación estratégica y elaborar presupuestos plurianuales.
- Mejorar las herramientas para controlar la ejecución especialmente de proyectos estratégicos de gasto e inversión.
- A futuro analizar la posibilidad de implantar un sistema de ERP que permita mejorar la eficiencia y tener controles automáticos.

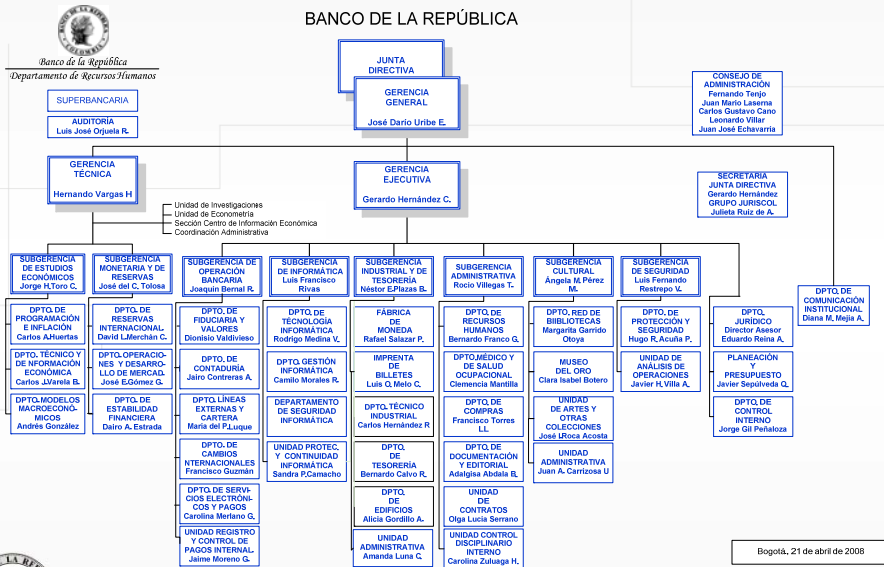


GRACIAS



ORGANIGRAMA

BANCO DE LA REPÚBLICA



Bogotá, 21 de abril de 2008

