



Plan estratégico

**EL  
BANCO  
SOMOS  
TODOS**

---

**2013-2016**

# EL BANCO SOMOS TODOS

---

## 2013-2016

Plan estratégico



# Contenido

Carta del Gerente General 5

Marco general 7

**PRESERVAR EL PODER ADQUISITIVO DE LA MONEDA Y APOYAR EL CRECIMIENTO SOSTENIDO DE LA ECONOMÍA 15**

Diseñar y ejecutar la política monetaria y cambiaria 16

Producir y distribuir el efectivo 20

Ser prestamista de última instancia y apoyar la estabilidad financiera 25

Apoyar el funcionamiento adecuado de los sistemas de pago y prestar servicios a las entidades financieras 28

Administrar las reservas internacionales 31

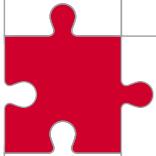
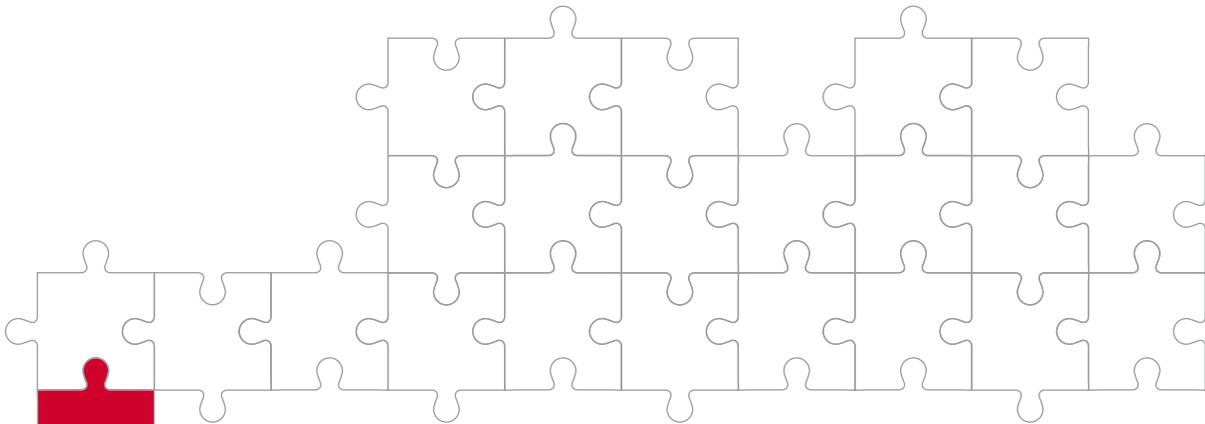
Actuar como agente fiscal, prestar servicios al Gobierno en asuntos afines a la naturaleza y funciones del Banco 33

**CONTRIBUIR A LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO 37**

Generar información e investigación económica y financiera que soporte la toma de decisiones, rendición de cuentas y difusión al público 38

Promover la formación de capital humano mediante los programas de capacitación y el patrocinio de posgrados 42

Generar conocimiento en áreas afines a la naturaleza y funciones del Banco 42



## **CONTRIBUIR A LA ACTIVIDAD CULTURAL**

**45**

Red de bibliotecas

**46**

Museos del Oro

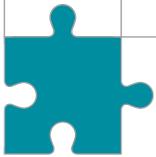
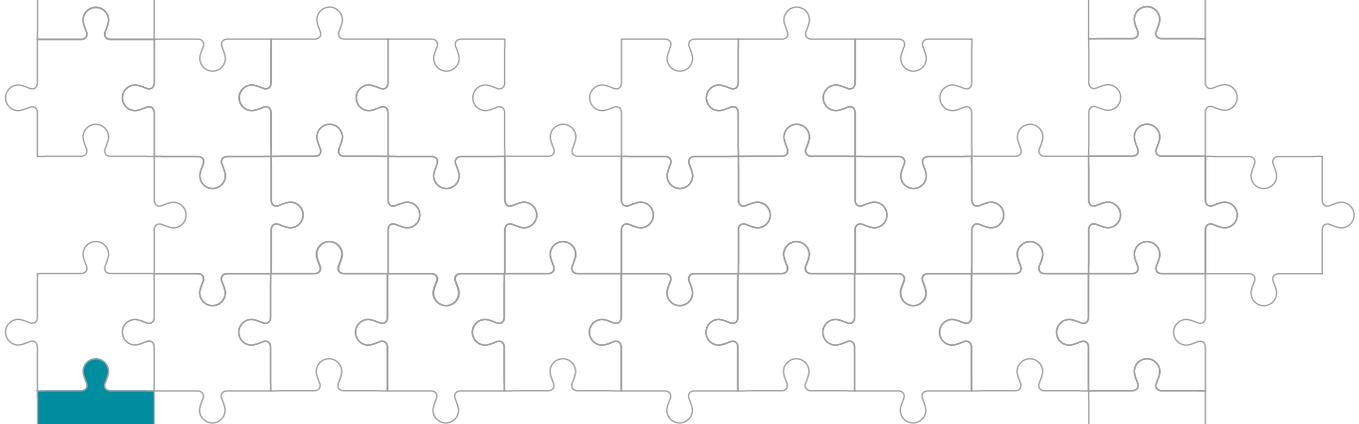
**47**

Artes y otras colecciones

**48**

Labor musical

**48**



## **GESTIÓN CORPORATIVA**

**51**

Gestión humana, de bienes y servicios, de activos e infraestructura, de tecnología y de seguridad

**52**

Gestión de planeación y ejecución financiera

**56**

Gestión del sistema de control interno

**58**

Gestión de comunicación

**59**

Gestión jurídica

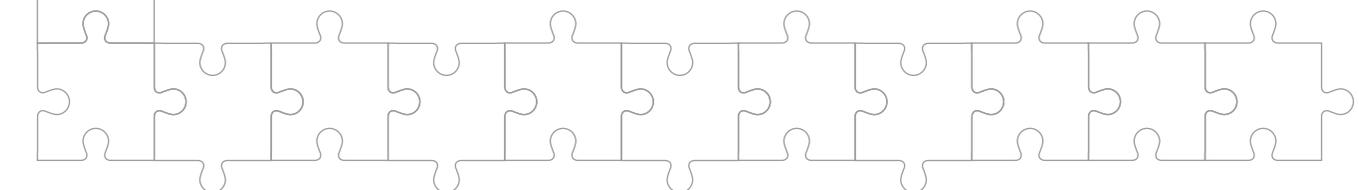
**60**

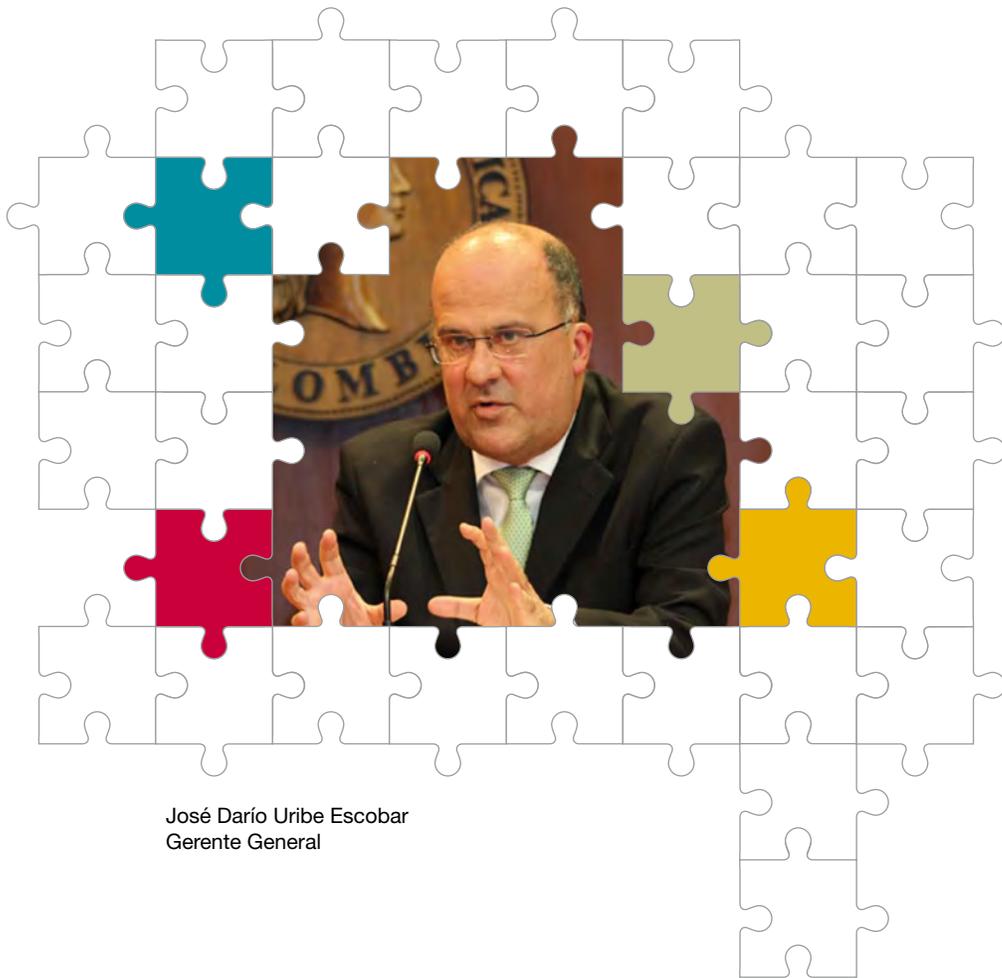
Gestión de riesgos y procesos, y gestión documental

**61**

Gestión ambiental

**64**





José Darío Uribe Escobar  
Gerente General

# Carta del Gerente General

Bogotá, D. C., Febrero de 2013

## **Apreciados colaboradores y colaboradoras:**

El nuevo plan estratégico *El Banco somos todos, 2013-2016* define la misión, visión, valores y lineamientos estratégicos de la Institución, elementos que servirán de guía para el trabajo del Emisor en los próximos cuatro años.

El plan está organizado desde tres pilares estratégicos: sostenibilidad, excelencia y transparencia. Se profundizará en el desarrollo de una cultura de sostenibilidad, entendida como aquella que genera impactos económicos, sociales y ambientales positivos. Se dará énfasis a la excelencia, continuando con el mejoramiento de la capacidad de gestión y la administración integral de procesos, para alcanzar los más altos niveles de calidad, productividad, innovación y oportunidad en el cumplimiento de nuestras funciones. Se continuará fortaleciendo nuestro compromiso con la transparencia en todas las actuaciones del Banco, para mantener la confianza y credibilidad en la Institución.

Otro aspecto destacado en la elaboración del plan estratégico fue el trabajo participativo, en el cual los colaboradores de todo el país contribuyeron con aportes y comentarios, plasmados en 876 iniciativas.

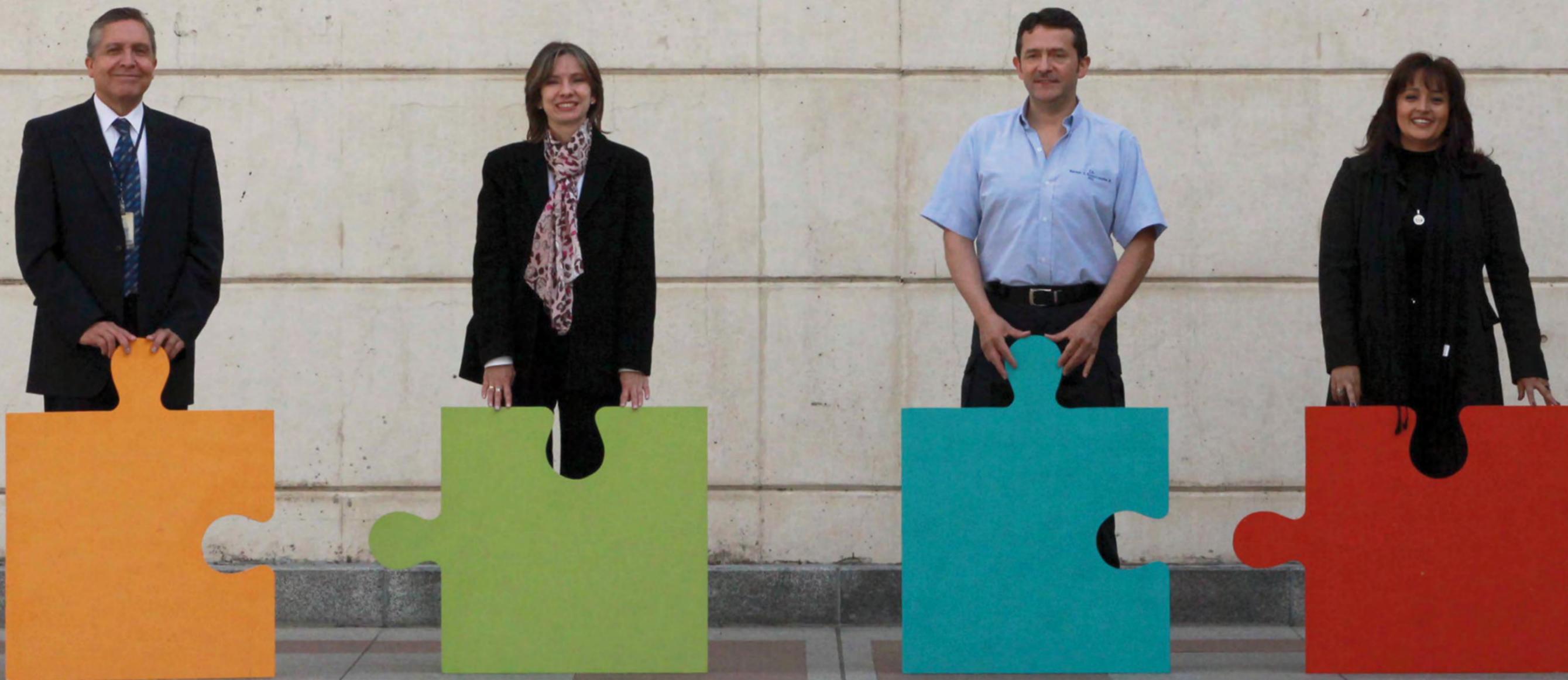
Para el Banco es un orgullo cumplir noventa años de vida institucional y ser reconocido como una Organización referente que genera el aprecio y el respeto de los colombianos. Los invito a continuar trabajando con empeño y dedicación para alcanzar los objetivos planteados en este plan estratégico, lo cual permitirá que nos reconozcan cada vez más como una entidad esencial para el bienestar de los colombianos.

Cordialmente,



José Darío Uribe Escobar  
Gerente General

**Marco general**



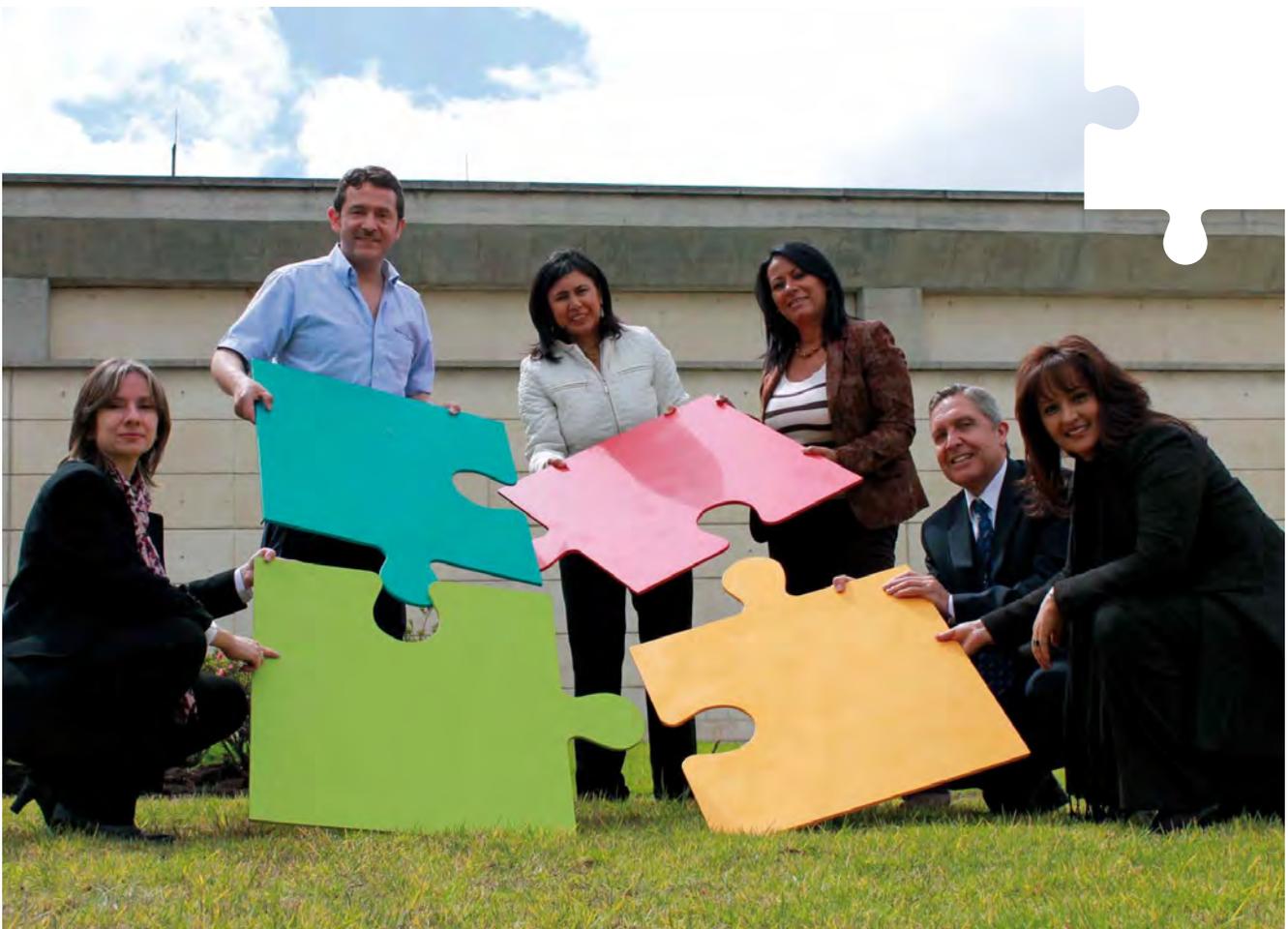
El marco general del Plan Estratégico 2013-2016 incorpora la misión y visión del Banco de la República, las funciones misionales y corporativas, nuestros valores y los orientadores estratégicos.

## Misión (propósito superior) del Banco

Contribuir al bienestar de los colombianos mediante la preservación del poder adquisitivo de la moneda y el apoyo al crecimiento económico sostenido, a la generación de conocimiento y a la actividad cultural del país.

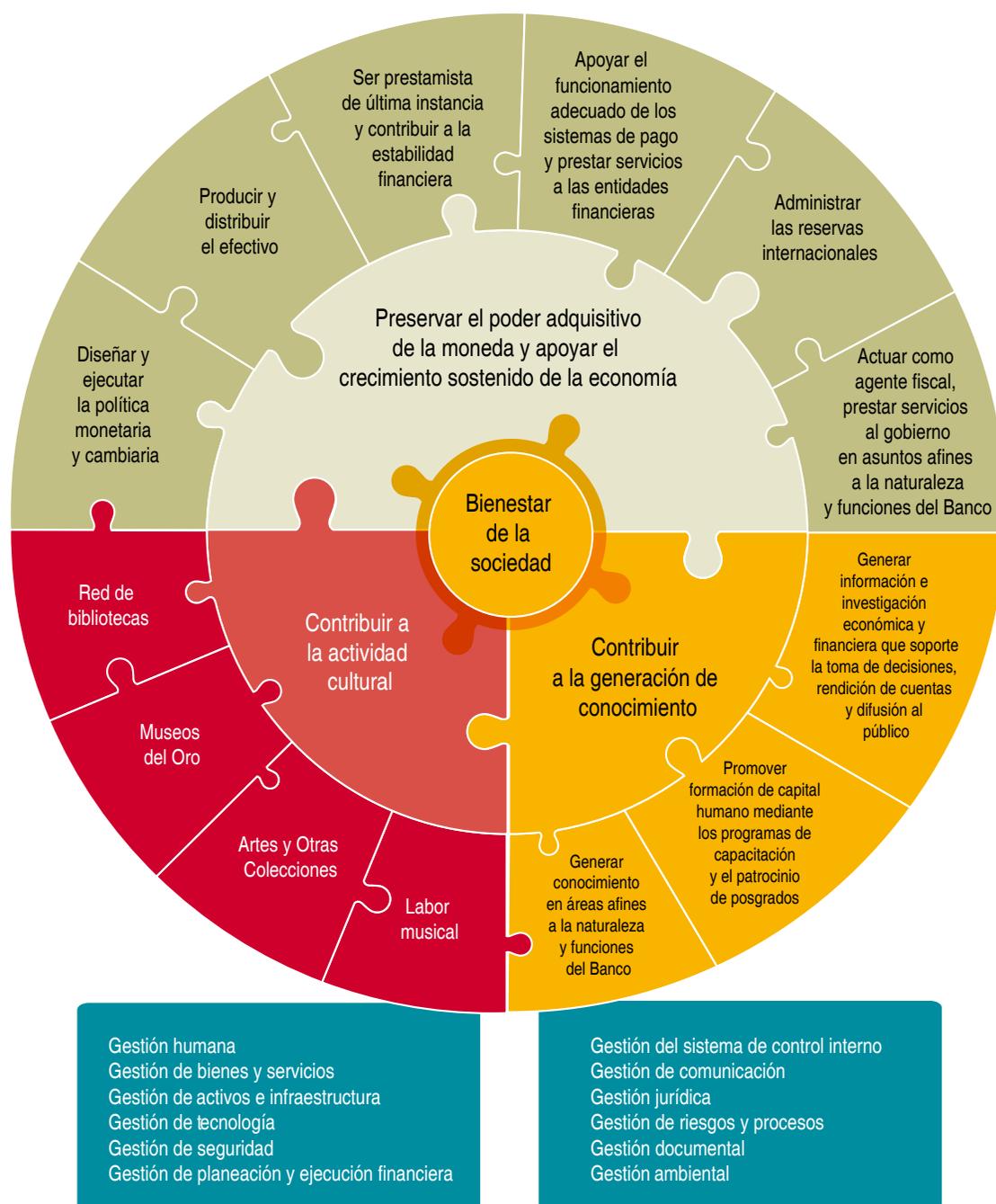
## Visión del Banco

Ser reconocidos cada vez más, nacional e internacionalmente, como una institución esencial para el bienestar de la sociedad, que opera con excelencia, transparencia y sostenibilidad.



De izquierda a derecha: Ana María Iregui (investigadora principal), Héctor Julio Tocarruncho (primer maquinista de calcografía), Ligia Alba Melo (investigadora principal), Yuldy Milén Rayo (profesional DCIN), Jaime Alberto Guevara (cajero), Diana Marcela Barreto (jefe de sección Cedec).

## Funciones misionales y corporativas



## Nuestros valores

---

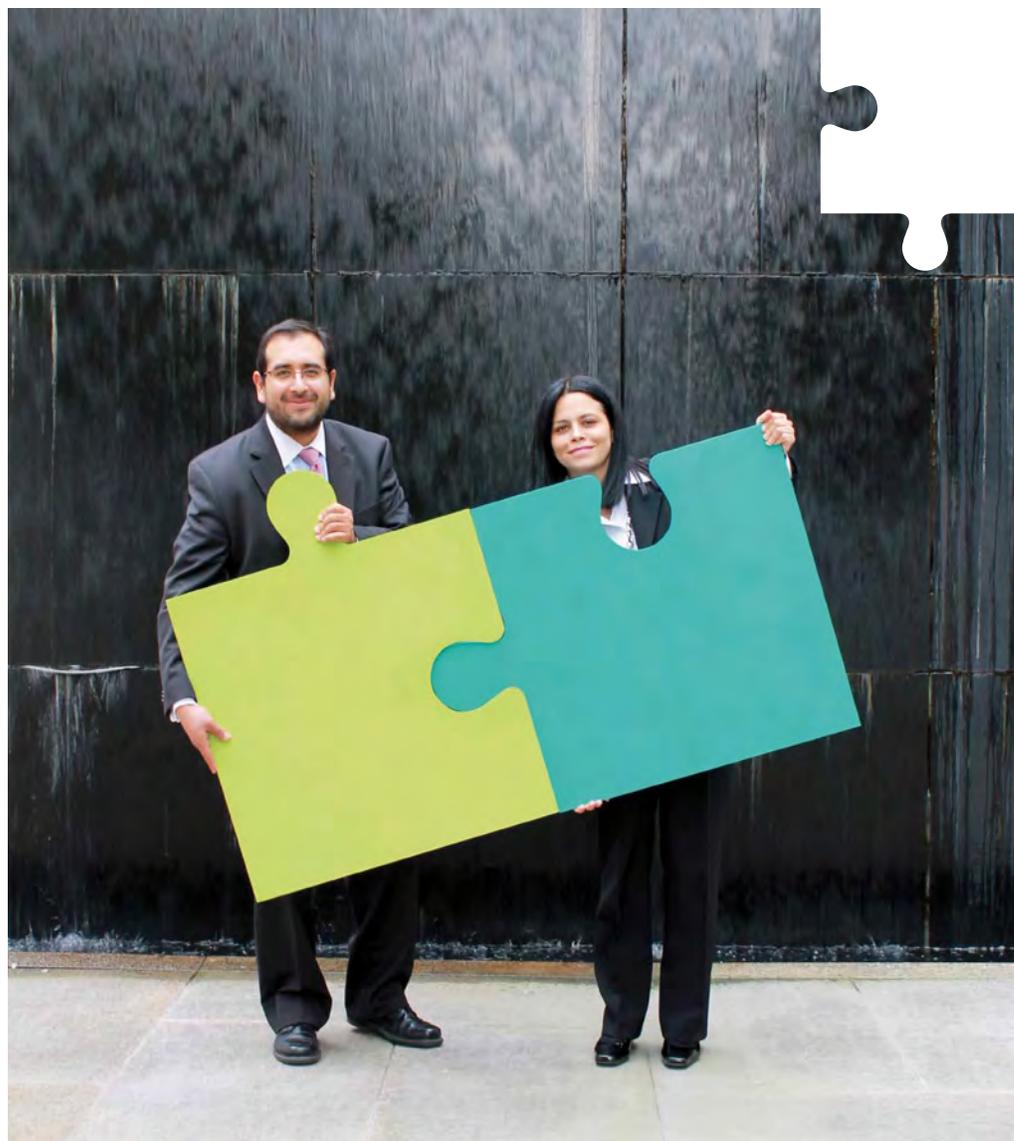
✦ **Compromiso:** trabajamos con entrega, dedicación y entusiasmo por el logro de los objetivos, respondiendo a la confianza depositada en nosotros.

✦ **Responsabilidad:** cumplimos nuestras funciones a cabalidad, con diligencia, calidad y oportunidad, comprometidos con la sociedad, con el Banco y con nosotros mismos.

✦ **Honestidad:** obramos con integridad, rectitud y lealtad.

✦ **Respeto:** tratamos dignamente y con consideración a los demás, respetando las diferencias, ideas y creencias del otro.

✦ **Orientación al servicio:** conocemos las necesidades de nuestros grupos de interés, procurando satisfacerlos oportunamente.



Mauricio Peña (jefe de Sección Artes Musicales), Magnolia Hernández (analista de servicio al público).

## Orientadores estratégicos

### Pilares

✦ **Sostenibilidad:** generar impactos económicos, sociales y ambientales positivos, administrando responsablemente los recursos utilizados en el desarrollo de las actividades misionales y corporativas.

✦ **Excelencia:** alcanzar los más altos niveles de calidad, productivi-

dad, innovación y oportunidad en el cumplimiento de nuestras funciones.

✦ **Transparencia:** informar de manera clara, efectiva y oportuna las estrategias, decisiones de política y procedimientos seguidos por el Banco para consolidar la confianza y credibilidad en la Institución.



Taller de elaboración del plan estratégico "El Banco somos todos, 2013-2016".

## Lineamientos

✦ **Liderazgo:** consolidar un liderazgo que promueva el trabajo en equipo, la innovación y la gestión del cambio.

✦ **Capital humano:** impulsar una cultura organizacional que motive a los empleados para que desarrollen su máximo potencial, en un marco de mejoramiento continuo, para el logro de objetivos comunes.

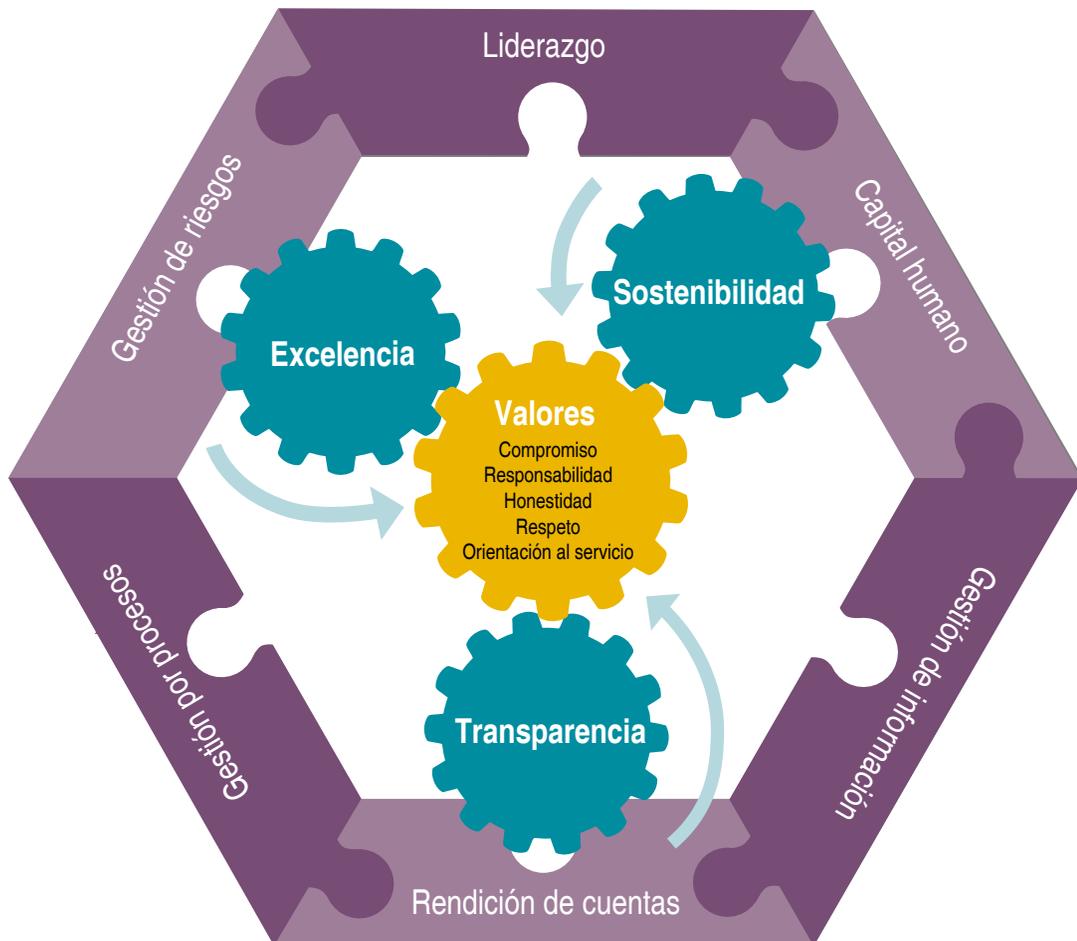
✦ **Gestión por procesos:** fortalecer los procesos del Banco con un enfoque transversal para incrementar la efectividad de la gestión.

✦ **Gestión de riesgos:** actuar de manera preventiva y oportuna propendiendo por una respuesta efectiva al riesgo con el fin de apoyar el logro de los objetivos, la toma de decisiones y la continuidad de la operación del Banco.

✦ **Rendición de cuentas:** Informar a la sociedad y fortalecer las medidas de evaluación y seguimiento, con el fin de que sigan siendo claras, efectivas y oportunas.

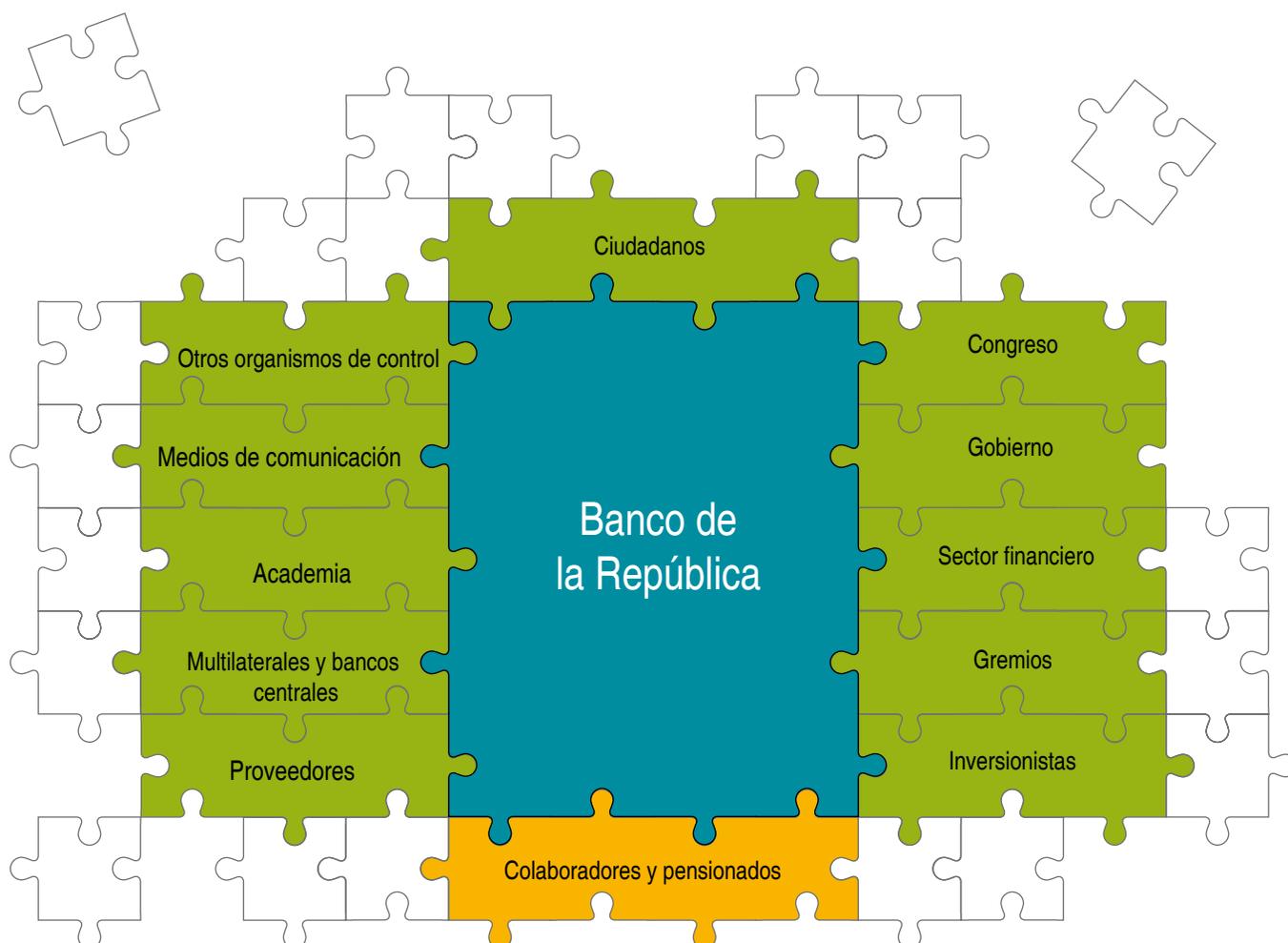
✦ **Gestión de la información:** gestionar la información como un activo estratégico y fuente de conocimiento.

## Orientadores estratégicos y nuestros valores



## Grupos de interés

Son el conjunto de personas y entidades vinculadas a los sectores privado y público, relacionadas con la actividad del Banco y que, por tanto, están interesadas en el cumplimiento de sus funciones y el logro de sus objetivos.



Preservar el poder adquisitivo de la moneda y apoyar el crecimiento sostenido de la economía



# Diseñar y ejecutar la política monetaria y cambiaria

## Misión

---

Mantener el poder adquisitivo de la moneda en coordinación con la política económica general, buscando un crecimiento del producto y el empleo alrededor de sus tendencias sostenibles y contribuyendo a la estabilidad macroeconómica y financiera.

## Visión

---

Ser reconocidos nacional e internacionalmente por el logro de los objetivos y nuestra competencia técnica en el diseño y ejecución de la política monetaria.

### Situación actual

✦ La innovación financiera ha traído nuevos productos y riesgos al sistema financiero. Adicionalmente, la globalización financiera ha generado una creciente participación de agentes externos en el mercado local y de agentes locales en mercados externos, lo que implica que las posiciones tanto activas como pasivas de los intermediarios pueden depender, en mayor medida, de las condiciones de los mercados internacionales.

✦ Los eventos recientes de estrés financiero internacional han generado la necesidad de realizar en otros países ajustes a sus políticas monetaria y cambiaria. Estos aspectos generan retos sobre la necesidad de evaluar posibles modificaciones al uso de algunos instrumentos en Colombia, de tal forma que se continúen ajustando de manera efectiva a los objetivos de política y condiciones de mercado.

✦ El equipo técnico del Banco de la República ha desarrollado un conjunto de herramientas de carácter analítico y estadístico que le permite reducir la incertidumbre en el análisis de la situación económica y sus perspectivas, con el fin de poder

ofrecer a la Junta Directiva (JDDBR) las recomendaciones de política apropiadas para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

✦ El Banco de la República revisa periódicamente la idoneidad y eficiencia de los mecanismos y prácticas vigentes utilizadas para regular la liquidez de la economía y desarrollar las operaciones de mercado abierto.

✦ Las autoridades monetarias del país han aprobado un marco regulatorio para emitir y colocar títulos de contenido crediticio del banco central.

✦ Crecientes flujos internacionales que se traducen en mayor número de solicitudes de registro de inversión extranjera y mayor ingreso de divisas que expone al país a presiones cambiarias y una nueva estructuración de operaciones, que motiva la actualización de las disposiciones cambiarias.

### Retos

✦ Propender por que los modelos macroeconómicos del Banco se encuentren en la frontera de conocimiento.

✦ Mejorar el diagnóstico macroeconómico que a la fecha se realiza sobre el desempeño de la economía mundial, el diseño de escenarios alternativos, y sus efectos sobre la economía colombiana.

✦ Propender por el desarrollo sostenido de los mercados financieros.

✦ Realizar las intervenciones en los mercados de dinero y cambiario que contribuyan a un mejor desempeño dentro de un ambiente seguro y confiable, acorde con el esquema de inflación objetivo.

✦ Adecuar de manera dinámica las infraestructuras operadas por el Banco a las necesidades y exigencias para la implementación de la política monetaria y cambiaria.

✦ Contar con una infraestructura tecnológica que facilite el registro, consulta y generación de información de las operaciones cambiarias y que se ajuste rápidamente a los cambios normativos y operativos.

## Objetivos e iniciativas

**1. Mantener los niveles de excelencia en la construcción de los modelos económicos que se utilizan en el Banco, para que la información que se deriva de ellos siga siendo útil y oportuna en la toma de decisiones**

✦ Mantener actualizados los diferentes modelos de la Subgerencia de Estudios Económicos (SGEE).



Grupo de colaboradores de la SGEE.

- ✦ Propender por el desarrollo de nuevos modelos que reflejen los cambios en la estructura productiva de la economía colombiana.

- ✦ Continuar con la elaboración de estudios especiales que sirvan de apoyo a la JDBR en el diseño y ejercicio de la política monetaria y cambiaria.

- ✦ Seguir profundizando en el desarrollo de modelos que permitan analizar la interacción entre la política monetaria y la política fiscal, así como modelos que incorporen el sistema financiero y el canal de crédito.

**2. Proveer a la JDBR los conceptos técnicos necesarios para el diseño de la política monetaria y cambiaria**

- ✦ Profundizar en el diagnóstico de la situación internacional y sus efectos

sobre la economía colombiana, para el diseño de la política monetaria y cambiaria.

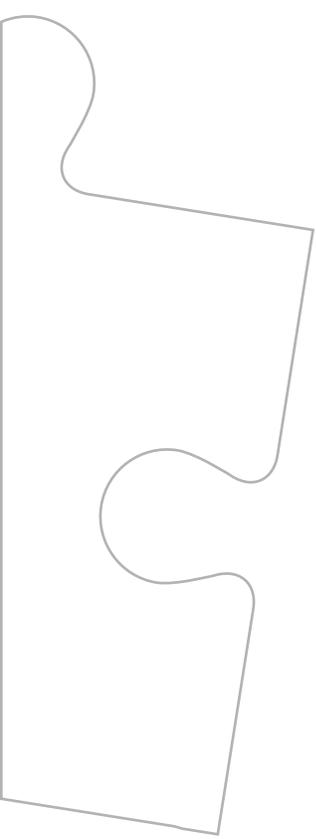
- ✦ Incorporar el análisis económico regional del país en los documentos de seguimiento y en las recomendaciones de política.

- ✦ Organizar un equipo de trabajo conformado por técnicos de la SGEE y de la Subgerencia Monetaria y de Reservas (SGMR), el cual integrará los análisis que a la fecha se realizan con diversos propósitos en los temas de inflación, política cambiaria y reservas internacionales.

- ✦ Continuar realizando estudios sobre los efectos macroeconómicos y financieros de la expansión del sector minero-energético en el país y sus implicaciones sobre la política monetaria y cambiaria.



Departamento de Modelos Macroeconómicos-SGEE.



- ✦ Profundizar en el análisis de variables fiscales y su impacto sobre la economía, así como en el diseño de la política monetaria y cambiaria.

### 3. Diseñar un programa de capacitación permanente para los profesionales de la Gerencia Técnica (GT)

- ✦ Participar en pasantías y cursos en entidades académicas, bancos centrales y organismos internacionales.

- ✦ Continuar realizando cursos y seminarios de alto nivel en el Banco con expertos nacionales e internacionales.

- ✦ Continuar impulsando la presentación de trabajos de investigación realizados por el Banco en foros internacionales.

### 4. Mantener la evaluación de las implicaciones de la regulación del Banco en el desarrollo de los mercados locales

- ✦ Analizar la relación entre la regulación y el desarrollo de productos o infraestructuras financieras, y evaluar la conveniencia de realizar ajustes.

### 5. Contribuir para que la liquidez de la economía se distribuya entre los agentes del mercado con oportunidad, eficiencia y confiabilidad, así como contar con instrumentos de intervención monetaria y cambiaria que se ajusten a los objetivos de política y condiciones del mercado

- ✦ Continuar mejorando los procesos mediante el uso de tecnología adecuada y oportunidad en la prestación del servicio.

- ✦ Evaluar la capacidad, necesidad y/o conveniencia de ajustar las políticas del Banco de la República de acuerdo con los desarrollos de mercado y los mecanismos de intervención monetaria y cambiaria utilizados en otros países.

- ✦ Fortalecer el contacto con el mercado y otras entidades para identificar tendencias y riesgos del sistema financiero.

- ✦ Revisar la política sobre los colaterales que el Banco está en capacidad de recibir, e implementar su operatividad.

- ✦ Procurar por el mejoramiento continuo del cálculo de las necesidades de liquidez, en línea con las decisiones de la JDBR en materia monetaria y cambiaria.

### 6. Fortalecer la infraestructura y la gestión de riesgos

- ✦ Modernizar la infraestructura del Depósito Central de Valores (DCV).

- ✦ Desarrollar un nuevo sistema estadístico cambiario (SEC) que permita ajustarse de manera más rápida a los cambios normativos y operativos.

# Producir y distribuir el efectivo

## Misión

Atender de manera oportuna y eficiente las necesidades de efectivo de la economía mediante la provisión de monedas metálicas y billetes, que brinden confianza al público por sus altos estándares de calidad y seguridad.

## Visión

Ser reconocido, por los agentes económicos que demandan efectivo, como un banco central que atiende de manera eficaz sus necesidades con un producto de alta calidad.

### Situación actual

✦ Se han identificado algunos aspectos del ciclo de efectivo que pueden ser mejorados para hacerlo más eficiente.

✦ Los diseños de los actuales billetes tienen más de doce años en circulación, lo que amerita estudiar la posibilidad de desarrollar una familia que incorpore nuevas características de seguridad, las cuales permitan mantener la confianza del público. Aunque cuando los niveles de falsificación actuales de especies monetarias son bajos, las técnicas de falsificación evolucionan día tras día.

✦ El Banco está analizando nuevas estrategias para garantizar la continuidad de la atención de demanda de efectivo del país ante eventos de alto impacto.

### Retos

✦ Continuar fortaleciendo los esquemas de distribución de efectivo ampliando su cobertura.

✦ Mantener la confianza del público en los billetes y monedas colombianos.

✦ Continuar mejorando la eficiencia de los procesos industriales y

desarrollar un esquema de contingencias para la continuidad de la atención de demanda de efectivo.

### Objetivos e iniciativas

1. Fortalecer los mecanismos de distribución de efectivo de baja denominación y moneda metálica en todo el país, ampliando los servicios ofrecidos mediante las extensiones de bóveda y las ventanillas del Banco

✦ Evaluar la ampliación de la cobertura de extensiones de bóveda a nuevas ciudades.

✦ Estudiar nuevos tipos de operación para facilitar la recirculación de las especies monetarias entre los diferentes actores en el ciclo de efectivo.

✦ Evaluar la prestación de servicios de ventanillas de atención al público mediante contratos con terceros.

✦ Diseñar y desarrollar estrategias para mejorar el servicio que se presta en las ventanillas del Banco.

2. Monitorear el adecuado funcionamiento de los esquemas para la distribución de efectivo

✦ Realizar una encuesta anual a nivel nacional para medir la percepción del

Diana Carolina Correa (auxiliar de clasificación y recuento).



Central de Efectivo-Departamento de Tesorería.

público sobre la calidad y disponibilidad del efectivo.

- ✦ Fortalecer el seguimiento al desempeño de la estrategia de bóvedas anexas mediante la incorporación y mejoramiento de herramientas de gestión.

- ✦ Promover en el sector financiero un esquema de mercado interbancario de efectivo que permita mejorar la eficiencia.

- ✦ Evaluar acciones para que las entidades financieras mejoren su desempeño en la distribución y recepción de efectivo.

- ✦ Realizar seguimiento a la calidad del billete procesado por las transportadoras de valores y bancos comerciales de tal manera que se promueva el retiro oportuno de los billetes deteriorados.

**3. Continuar con los planes para mejorar la eficiencia de los procesos en las tesorerías del Banco**

- ✦ Actualizar tecnológicamente los equipos de movilización, procesamiento y almacenamiento de billetes y monedas.

- ✦ Diseñar y desarrollar alternativas para fortalecer el proceso de destrucción de efectivo deteriorado en todo el país.

**4. Desarrollar análisis técnicos para la posible puesta en circulación de una familia de billetes, que incorpore nuevas características de seguridad y permita un mejor uso de la tecnología de la Imprenta de Billetes**

- ✦ Desarrollar un plan de investigación y pruebas de nuevos elementos de seguridad, materiales y tecnologías para la producción de billetes.



Departamento Técnico Industrial de la Subgerencia Industrial y de Tesorería (SGIT).



Nueva familia de monedas.

- ✦ Estructurar la propuesta del plan de inversión, diseño, producción, lanzamiento y puesta en circulación de una eventual nueva familia de billetes.

**5. Fortalecer el análisis y seguimiento a la falsificación para tomar acciones que permitan contrarrestarla**

- ✦ Consolidar el sistema de información e indicadores sobre tendencias y tipologías de especies monetarias falsas y fortalecer el análisis de las técnicas utilizadas.

- ✦ Fortalecer la coordinación con las autoridades judiciales para la persecución del delito de falsificación.

**6. Ampliar la cobertura y contenido de las campañas de educación sobre billetes y monedas**

- ✦ Diseñar e implementar una estrategia institucional permanente de divulgación sobre características de seguridad, cuidado, circulación y nuevas especies monetarias.

**7. Mitigar los riesgos operativos asociados con la producción de billetes e implementar estrategias para lograr la continuidad de la operación**

- ✦ Continuar la actualización tecnológica de las líneas de producción para lograr mayor eficiencia, flexibilidad y respaldo entre ellas.

- ✦ Mejorar el esquema de mantenimiento y suministro de repuestos para minimizar los riesgos de posibles paradas prolongadas.

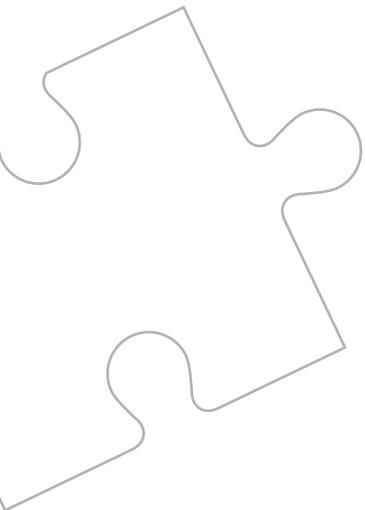
- ✦ Proponer y ejecutar un plan de capacitación, rotación y desarrollo para los empleados de la Imprenta de Billetes, con el fin de incrementar la eficiencia, flexibilidad y la capacidad de atender eventualidades.

**8. Asegurar el cumplimiento de las necesidades de producción de moneda metálica**

- ✦ Actualizar los equipos de producción y de apoyo para mantener una adecuada capacidad de producción y mitigar riesgos operativos.



Lanzamiento de la nueva familia de monedas.



- ✦ Analizar la viabilidad del proyecto de modernización de la línea de empaque, alineado con las tesorerías, minimizando riesgos ergonómicos y mejorando la calidad en el conteo.

- ✦ Promover la adecuación de las edificaciones de la Fábrica de acuerdo con las necesidades actuales de funcionamiento, mitigando riesgos ambientales, de salud ocupacional y de operación.

- ✦ Adaptar la estructura de planta de personal y procesos de la Fábrica, según el nuevo esquema de operación, así como desarrollar el capital humano.

**9. Complementar el plan de contingencia que garantice el suministro adecuado del efectivo ante situaciones imprevistas**

- ✦ Ampliar los escenarios para el análisis de contingencia y documentar las respectivas estrategias.

- ✦ Revisar los niveles adecuados de inventario de seguridad de billetes y monedas requeridos y estructurar un plan para su implementación.

**10. Incrementar y mejorar el nivel de automatización de la gestión de información de los procesos de negocio de las áreas industriales**

- ✦ Apoyar el desarrollo, implementación y uso efectivo de la solución institucional *Enterprise Resource Planning* (ERP) en las áreas y procesos de negocio de las plantas industriales.

# Ser prestamista de última instancia y apoyar la estabilidad financiera

## Misión

Implementar políticas adecuadas para cumplir la función de prestamista de última instancia de los establecimientos de crédito, mediante apoyos transitorios de liquidez (ATL), con el fin de contribuir a la estabilidad financiera. Apoyar el normal funcionamiento de los pagos de la economía mediante la regulación de los sistemas de pago de alto valor, la provisión de liquidez y el seguimiento a los mercados y a las infraestructuras financieras.

## Visión

Contribuir a la disminución del riesgo sistémico del sector financiero y apoyar la consolidación de un sistema financiero sólido, estable y eficiente, mediante ATL oportunos, la provisión de liquidez a los participantes en los sistemas de pago y el seguimiento al sistema financiero en su conjunto y a la infraestructura financiera.

### Situación actual

- ✦ La crisis financiera internacional ha obligado a los reguladores financieros y a los bancos centrales a implementar modelos innovadores para analizar los riesgos a los que se enfrenta el sistema. El período de poscrisis puso de manifiesto la importancia de entender mejor los riesgos a los que se enfrenta un sistema financiero globalizado.

- ✦ El Banco de Pagos Internacionales (Bank for International Settlements [BIS, por su sigla en inglés]) divulgó los nuevos principios para las infraestructuras del mercado financiero (IMF), que recomiendan continuar modelando situaciones extremas de tensión para validar la capacidad del sistema de soportar los incumplimientos de los mayores participantes.

- ✦ El sistema financiero y las infraestructuras financieras son fuentes importantes de información para realizar

el seguimiento. Sin embargo, el acceso a la información es limitado.

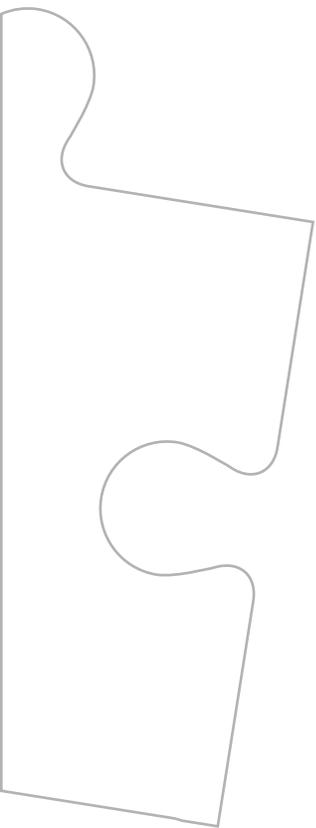
- ✦ En los últimos años los establecimientos de crédito no han utilizado los ATL.

- ✦ El mercado está desarrollando otros tipos de documentos que respaldan las obligaciones financieras (pagarés en blanco) y también ha incursionado en la emisión y circulación desmaterializada de títulos valores de contenido crediticio.

- ✦ Algunos establecimientos de crédito han trasladado la custodia de los pagarés a entidades especializadas.

### Retos

- ✦ Continuar con las actividades de seguimiento al sector financiero en su conjunto, como complemento a la actuación del Banco de la República en su función de prestamista de última instancia.



- ✦ Mantener el análisis y desarrollo de modelos de riesgo y monitoreo macroprudencial con los más altos estándares internacionales.

- ✦ Continuar desarrollando el seguimiento a la infraestructura financiera, para aportar elementos complementarios al análisis del sector financiero y la estabilidad de los sistemas de pago.

- ✦ Mantener reglas claras y propender por procedimientos eficientes para el uso de los recursos en momentos de restricciones de liquidez de los establecimientos de crédito, así como en la revisión, endoso y custodia de los pagarés para realizar el desembolso de los ATL.

- ✦ Recibir pagarés desmaterializados para instrumentar el ATL con las ventajas de la obligación cambiaria de regreso.

## Objetivos e iniciativas

### 1. Mantener el proceso de seguimiento al sistema financiero en su conjunto

- ✦ Profundizar el seguimiento a entidades diferentes a establecimientos de crédito.

- ✦ Continuar trabajando en los temas que surjan en el Comité de Coordinación para el Seguimiento del Sistema Financiero.

- ✦ Incentivar el contacto con el mercado y otras entidades para identificar tendencias y riesgos del sistema financiero.

- ✦ Profundizar el análisis de los conglomerados financieros, incorporando en el mismo los países en donde están establecidos.

### 2. Actualizar continuamente las metodologías empleadas en los ejercicios de diagnóstico y estrés del *Reporte de Estabilidad Financiera*

- ✦ Desarrollar modelos que permitan entender la relación dinámica entre las variables macroeconómicas y el sector financiero.

- ✦ Continuar desarrollando conjuntos de indicadores que permitan monitorear el riesgo sistémico.

### 3. Contar con bases de datos más completas del sistema financiero, hogares, firmas y sector público, con el menor rezago posible

- ✦ Realizar más convenios de intercambio de información con entidades públicas, privadas, bancos centrales y otras entidades del sistema financiero.

- ✦ Mejorar la información de conglomerados financieros y de los mercados internacionales donde operan entidades financieras colombianas.

### 4. Profundizar en el seguimiento a la infraestructura financiera para contribuir al análisis del sistema financiero y del funcionamiento de los sistemas de pago

- ✦ Mantener el seguimiento con una perspectiva sistémica, teniendo en cuenta no solo las entidades participantes sino también sus dinámicas de interacción.

- ✦ Contar con nuevas bases de datos de fácil acceso y herramientas que permitan realizar los ejercicios bajo las nuevas metodologías.

- ✦ Desarrollar e implementar metodologías para el seguimiento de los participantes de las IMF, así como de las infraestructuras mismas, incorporando criterios nuevos.

- ✦ Fortalecer la investigación sobre el análisis de potenciales riesgos con incidencia sistémica en los sistemas de pago, con énfasis en el riesgo de liquidez.



II Reunión de estabilidad financiera del Cemla, 2012.

- ✦ Evaluar la posibilidad de utilizar los sistemas locales de registro como fuente complementaria de información del mercado local *over the counter*-OTC, y apoyar las iniciativas para mejorar los estándares de administración de riesgos de dicho mercado.

**5. Apoyar a los establecimientos de crédito en momentos de iliquidez, mediante el proceso de ATL**

- ✦ Continuar evaluando periódicamente la política de ATL y la conveniencia de ajustarla a las condiciones de mercado.

- ✦ Continuar mejorando los procedimientos de acceso a los ATL.

- ✦ Continuar realizando ejercicios periódicos de simulacro de ATL para poner en práctica procesos de respuesta.

- ✦ Evaluar la viabilidad jurídica y operativa de contar con entidades especializadas que revisen y custodien los pagarés en ATL.

- ✦ Ajustar el procedimiento para atender un ATL en las regionales de Cali, Barranquilla, Medellín y Bucaramanga.

- ✦ Revisar la viabilidad jurídica de recibir y endosar en propiedad pagarés desmaterializados.

- ✦ Consolidar el programa de capacitación en el proceso de ATL a empleados de la Oficina Principal y sucursales.

# Apoyar el funcionamiento adecuado de los sistemas de pago y prestar servicios a las entidades financieras

## Misión

---

Proveer y operar servicios relacionados con los sistemas de pago y la infraestructura financiera, que contribuyan de manera fundamental al desarrollo y profundización de los mercados monetario, cambiario y de capitales, y a la solidez y estabilidad del sistema financiero.

## Visión

---

Ser reconocidos como un banco central cuyas condiciones de operación en materia de sistemas de pago e infraestructuras del mercado financiero se ajustan a los más altos estándares y mejores prácticas internacionales en la materia y apoyan de manera segura y cada vez más eficiente la estabilidad financiera y la implementación de la política monetaria y cambiaria en Colombia.

### Situación actual

- ✦ Existe un interés global por promover la estabilidad financiera y la profundización del mercado de capitales y la eficiencia de los mecanismos de pago, compensación y liquidación.
- ✦ Se han implementado desarrollos y exigencias regulatorios, normativos, tecnológicos y operativos como respuesta a la reciente crisis mundial, con el fin de fortalecer la seguridad y eficiencia de las IMF.
- ✦ Se están promulgando nuevos estándares y principios internacionales de mejores prácticas para las IMF, avalados por parte de entidades como el BIS y la Organización Internacional de Comisiones de Valores (OICV), entre otras.
- ✦ Existe una creciente integración de los mercados de valores regionales, como el Mercado Integrado Latinoamericano (MILA).
- ✦ La revisión periódica de los mecanismos y prácticas empleados por el Banco de la República para regular

la liquidez de la economía incluye la revisión continua de la gama de garantías admisibles.

- ✦ Existe un énfasis mundial en que las infraestructuras del mercado financiero dispongan de un sólido marco de gestión de riesgos, el cual propende por la administración integral del riesgo legal, de crédito, de liquidez y operativo.

### Retos

- ✦ Fortalecer cada vez más la eficiencia y seguridad de las IMF operadas por el Banco, con el desarrollo de funcionalidades en los aplicativos, orientadas a impulsar la excelencia y fiabilidad operacional, cumpliendo los más altos estándares, principios y recomendaciones de organismos internacionales aplicables a nuestros servicios, en un entorno exigente y cambiante.
- ✦ Modernizar y adecuar las IMF operadas por el Banco a las tendencias tecnológicas y de mejoramiento de los procesos, con el fin de adaptarlas

a las necesidades de los grupos de interés y los estándares internacionales en la materia.

- ✦ Habilitar las infraestructuras administradas por el Banco a las políticas que se fijen para regular la liquidez de la economía.

- ✦ Potenciar un marco sólido de gestión de riesgo, consolidando su administración. Así mismo, implementar y mantener actualizados los esquemas de contingencia y continuidad de los servicios prestados.

## Objetivos e iniciativas

1. Brindar productos y servicios que fortalezcan la eficiencia y seguridad de las IMF, cumpliendo los más altos estándares, principios y recomendaciones de organismos internacionales, aplicables a nuestros servicios

- ✦ Modernizar y fortalecer la infraestructura de los sistemas de pago de alto y bajo valor administrados

por el Banco (Sistema de Cuentas de Depósito [CUD], Compensación Electrónica de Cheques [Cedec] y Compensación Electrónica Nacional Interbancaria [Cenit]).

- ✦ Acompañar la labor regulatoria de otras autoridades públicas y, en lo pertinente, las iniciativas privadas, en relación con la modernización de los pagos electrónicos de bajo valor y la mayor inclusión financiera.

- ✦ Desarrollar y modernizar el sistema de pagos en moneda extranjera (Sistema de Operaciones Internacionales [SOI]).

- ✦ Diseñar e implementar una bodega de datos e inteligencia de negocios para las plataformas: Sistema Electrónico de Negociación (SEN), Sistema de Cálculo Unificado para Manejo de Balanza y Reservas (Cumbre), SOI, CUD, Cedec, Cenit, DCV y SEC, con el fin de poner a disposición de las directivas: informes, indicadores de gestión y reportes, que permitan análisis del negocio y faciliten la toma de decisiones.



Grupo de colaboradores de la Subgerencia de Sistemas de Pago y Operación Bancaria (SGSPOB).

✚ Modernizar y robustecer la infraestructura para la custodia y liquidación de valores.

- Modernizar la plataforma tecnológica del DCV, con el fin de apoyar en forma cada vez más eficiente el desarrollo del mercado de deuda pública colombiana.
- Desarrollar un sistema de manejo de garantías y llamados a márgenes con el fin de robustecer los mecanismos de valoración de los colaterales y los controles a la exposición crediticia de las operaciones a plazo cursadas en el DCV.
- Implementar funcionalidades que complementen el uso más eficiente de la liquidez como la automatización de anulación de cierres en el SEN, la conversión automática de repos intradía en *overnight* y el suministro automático de liquidez intradía en valores (transferencia temporal de valores [TTV], automática) y en dinero (repos intradía de portafolio).

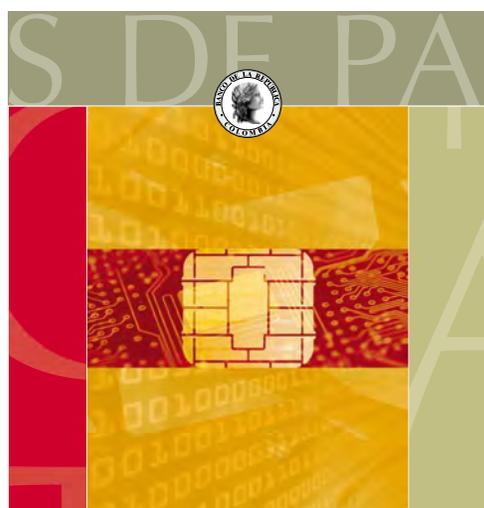
- Adecuar en el DCV los mecanismos operativos a la política monetaria que llegara a establecer la JDBR con títulos deuda de pública, del Banco u otros, incluyendo la interoperabilidad con otros sistemas de custodia o liquidación de valores.

- Analizar el impacto de una posible negociación de títulos de deuda pública en el MILA.

**2. Continuar fortaleciendo el marco institucional y legal de los aspectos normativos y regulatorios que amparan la prestación de los servicios ofrecidos en ejecución de la función**

✚ Revisar periódicamente el marco legal y regulatorio de la infraestructura del mercado financiero y de la provisión de servicios para asegurar su adecuación a las exigencias de un entorno dinámico y cambiante.

✚ Implementar y consolidar la aplicación de la metodología del sistema integral de administración de riesgo operativo (Siaro) en los servicios de los sistemas de pago.



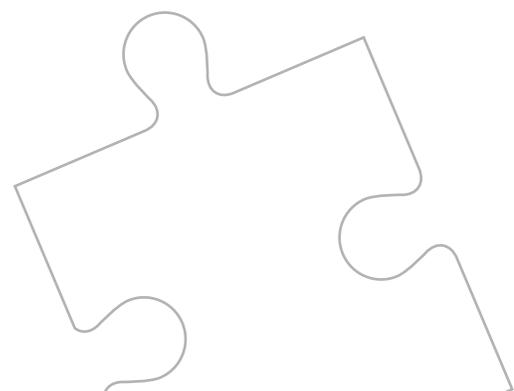
REPORTE DE  
SISTEMAS DE PAGO

Junio de 2012

ISSN - 2215 - 9363



Reporte de Sistemas de Pago.



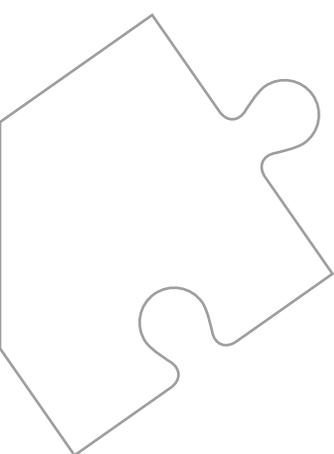
# Administrar las reservas internacionales

## Misión

Administrar las reservas internacionales con sujeción a los criterios definidos en la ley.

## Visión

Administrar las reservas internacionales en la forma que más beneficie el interés público y la economía nacional, utilizando tecnología de punta y conformando un equipo de trabajo que sea líder entre los bancos centrales por su profesionalismo, honestidad y capacidad técnica para el manejo de los activos, la administración de riesgos y la investigación económica y financiera.



### Situación actual

✦ Se ha observado un proceso de acumulación de reservas internacionales y cambios estructurales en las principales variables externas del país.

✦ La coyuntura internacional ha provocado que la política de inversión sea más conservadora, lo cual ha afectado la rentabilidad de las reservas.

✦ Existen tasas de interés excesivamente bajas en países desarrollados.

✦ Han disminuido las calificaciones crediticias de las entidades financieras internacionales, acompañadas de una mayor regulación financiera mundial.

✦ Se ha percibido un crecimiento fuerte de las economías emergentes.

✦ Las nuevas funciones y la mayor complejidad de la operación han hecho necesario contar con mecanismos mejorados de contingencia.

✦ En torno al monitoreo del riesgo y los programas de administración de portafolio, están surgiendo nuevas metodologías y prácticas, como

consecuencia de la más reciente crisis financiera internacional.

### Retos

✦ Seguir contando con políticas de inversión actualizadas y que tengan un balance adecuado entre riesgo y rentabilidad.

✦ Continuar utilizando las mejores prácticas internacionales para el seguimiento y la gestión del riesgo.

✦ Seguir fortaleciendo el equipo humano y la infraestructura tecnológica que permita continuar administrando con eficiencia el portafolio de inversión de las reservas y brinde soporte operativo y contable a los portafolios.

### Objetivos e iniciativas

#### 1. Analizar nuevas alternativas de inversión

✦ Explorar el desarrollo de los mercados de capitales en economías emergentes para buscar posibilidades de inversión aptas para las reservas.

✦ Analizar la conveniencia de invertir en fondos indexados.

## 2. Mantener el rigor en el análisis de las políticas de inversión

- ✦ Evaluar continuamente las políticas de inversión, particularmente lo concerniente a riesgo crediticio, manejo activo, horizontes de inversión, corresponsales, custodios y contrapartes.

## 3. Fortalecer la infraestructura tecnológica y equipo humano para la administración de las reservas

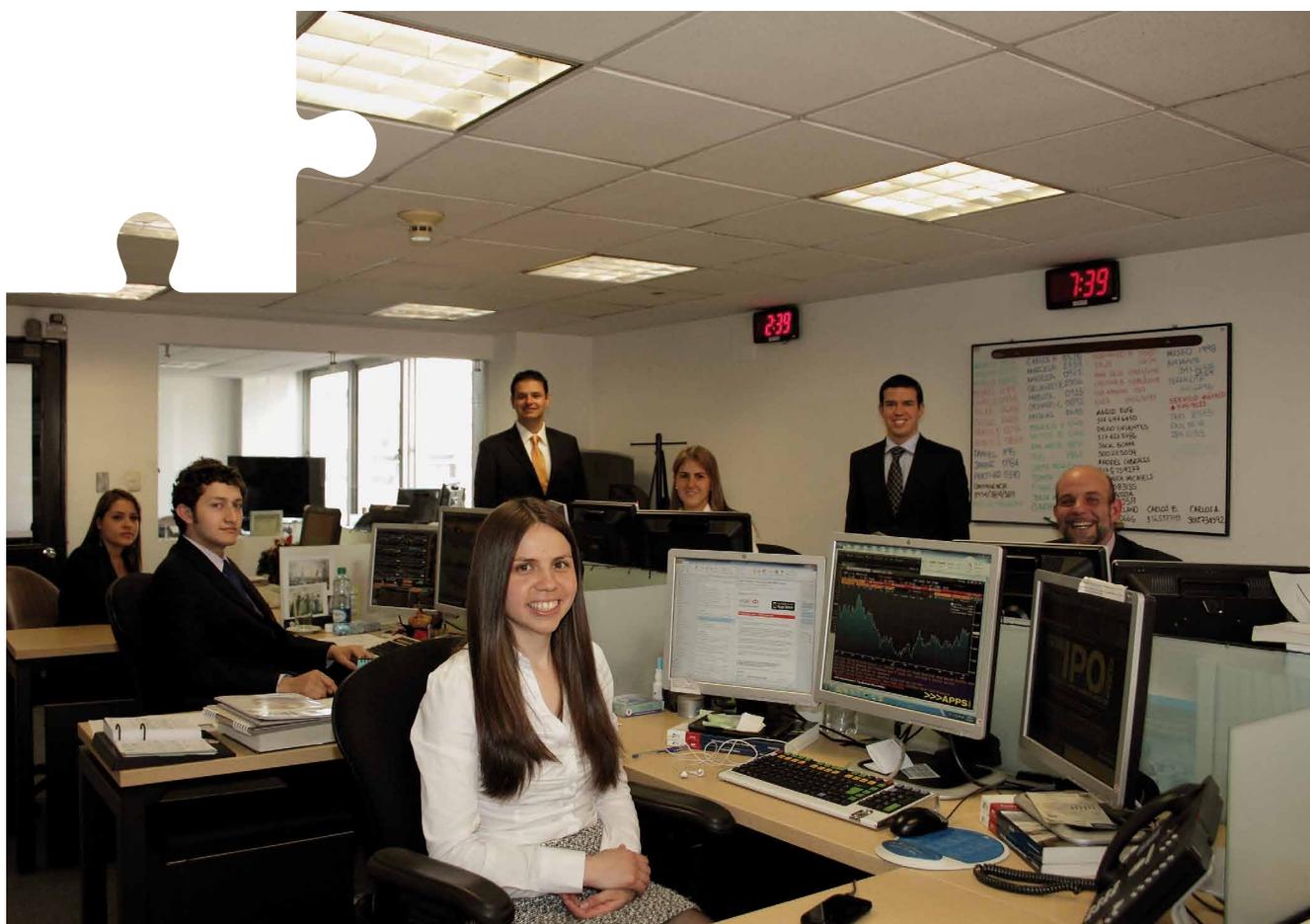
- ✦ Continuar desarrollando las capacidades para administrar internamente nuevas clases de activos.

- ✦ Mantener una infraestructura tecnológica que permita continuar administrando con eficiencia el portafolio de inversión de las reservas y brinde soporte operativo y contable.

## 4. Mantener un análisis y gestión de riesgos de alta calidad.

- ✦ Complementar las herramientas actuales y desarrollar unas nuevas con el fin de continuar fortaleciendo el análisis y gestión de los riesgos de mercado, crediticio, de liquidez y operativo.

- ✦ Continuar fortaleciendo el control previo y posterior de las operaciones.



Grupo de colaboradores del Departamento de Reservas Internacionales de la Subgerencia Monetaria y de Reservas (SGMR).

# Actuar como agente fiscal, prestar servicios al Gobierno en asuntos afines a la naturaleza y funciones del Banco

## Misión

Apoyar la gestión del Gobierno nacional en asuntos que sean compatibles con las finalidades del Banco, brindándole servicios confiables, oportunos y eficientes.

## Visión

Continuar ejerciendo las actividades de agente fiscal mediante la prestación de servicios al Gobierno nacional, manteniendo la excelencia operativa y propendiendo por el mejoramiento continuo.

### Situación actual

✦ El Banco seguirá administrando el Fondo de Ahorro para la Estabilización Petrolera (FAEP) y el Fondo de Reserva para la Estabilización de la Cartera Hipotecaria (Frech); empezó a administrar el Fondo de Ahorro de Estabilización (FAE) y está previsto que administre el Fondo de Ahorro y Estabilización Macroeconómica (FAEM).

✦ Está por definirse por parte del Gobierno nacional la política de administración de largo plazo del FAE y del FAEM.

✦ Existe un alto volumen de operaciones de depósitos del Gobierno.

✦ El Banco le presta al Gobierno infraestructuras y medios que contribuyen a la eficiencia y seguridad en el manejo de los recursos del presupuesto nacional.

✦ El Gobierno nacional está realizando nuevas operaciones de inversión y endeudamiento externo y de manejo de deuda pública interna y externa.

### Retos

✦ Fortalecer y consolidar la infraestructura técnica y operativa, así como la estructura organizacional interna, para continuar cumpliendo eficientemente con las exigencias de la política de inversión de los fondos públicos y del registro y pago de las coberturas Frech y Frech Ley 1450.

✦ Continuar facilitando al Gobierno una infraestructura que permita ejecutar las operaciones de financiamiento interno y de tesorería dentro de un ambiente confiable que se ajuste a sus necesidades.

✦ Contar con una infraestructura que cumpla con los más altos estándares internacionales y que sea flexible para adecuarse a incrementos de transacciones y posibles innovaciones en cuanto a participación de nuevos agentes, instrumentos, tipos de transacciones y procesamiento automatizado (*straight through processing* [STP]) de las operaciones relacionadas con el manejo de los recursos y activos de la Nación.



Grupo de colaboradores de la SGMR.

- ✦ Consolidar las capacitaciones del Banco a los establecimientos de crédito en cuanto a los procedimientos asociados con los servicios que el Banco presta al Gobierno.
- ✦ Mantener la capacidad técnica y operativa de atender las solicitudes de información de los diferentes grupos de interés que surjan a partir de la administración de los fondos públicos manejados por el Banco.
- ✦ Modernizar la plataforma y automatizar los flujos de procesos con los emisores y tenedores de instrumentos de deuda pública interna, con el fin de apoyar la eficiencia y la seguridad en la custodia y en el mercado de estos títulos.
- ✦ Cumplir con los principios y mejores prácticas internacionales previstas para las IMF.

## Objetivos e iniciativas

1. Continuar administrando con eficiencia los fondos públicos, de acuerdo con los mandatos establecidos por las entidades públicas competentes
  - ✦ Mantener la infraestructura interna acorde con los requerimientos de las políticas de inversión.
  - ✦ Continuar fortaleciendo el gobierno corporativo dentro del Banco para la administración de los fondos públicos en moneda extranjera.
  - ✦ Propender por la simplificación y sistematización del proceso de depósitos del gobierno.
2. Continuar brindando al Gobierno productos y servicios eficientes y seguros mediante IMF operadas por

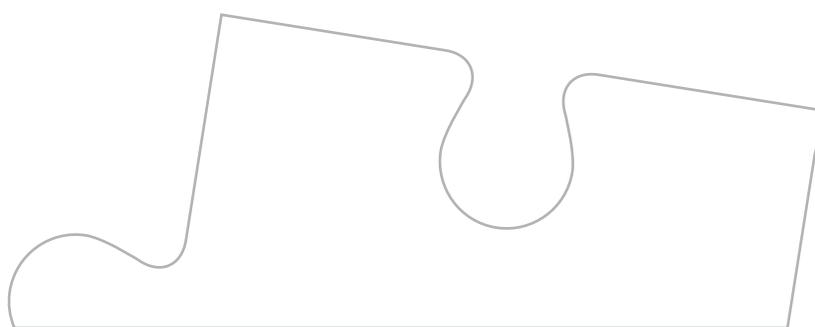
el Banco, que cumplan los más altos estándares, principios y recomendaciones de organismos internacionales aplicables a nuestros servicios

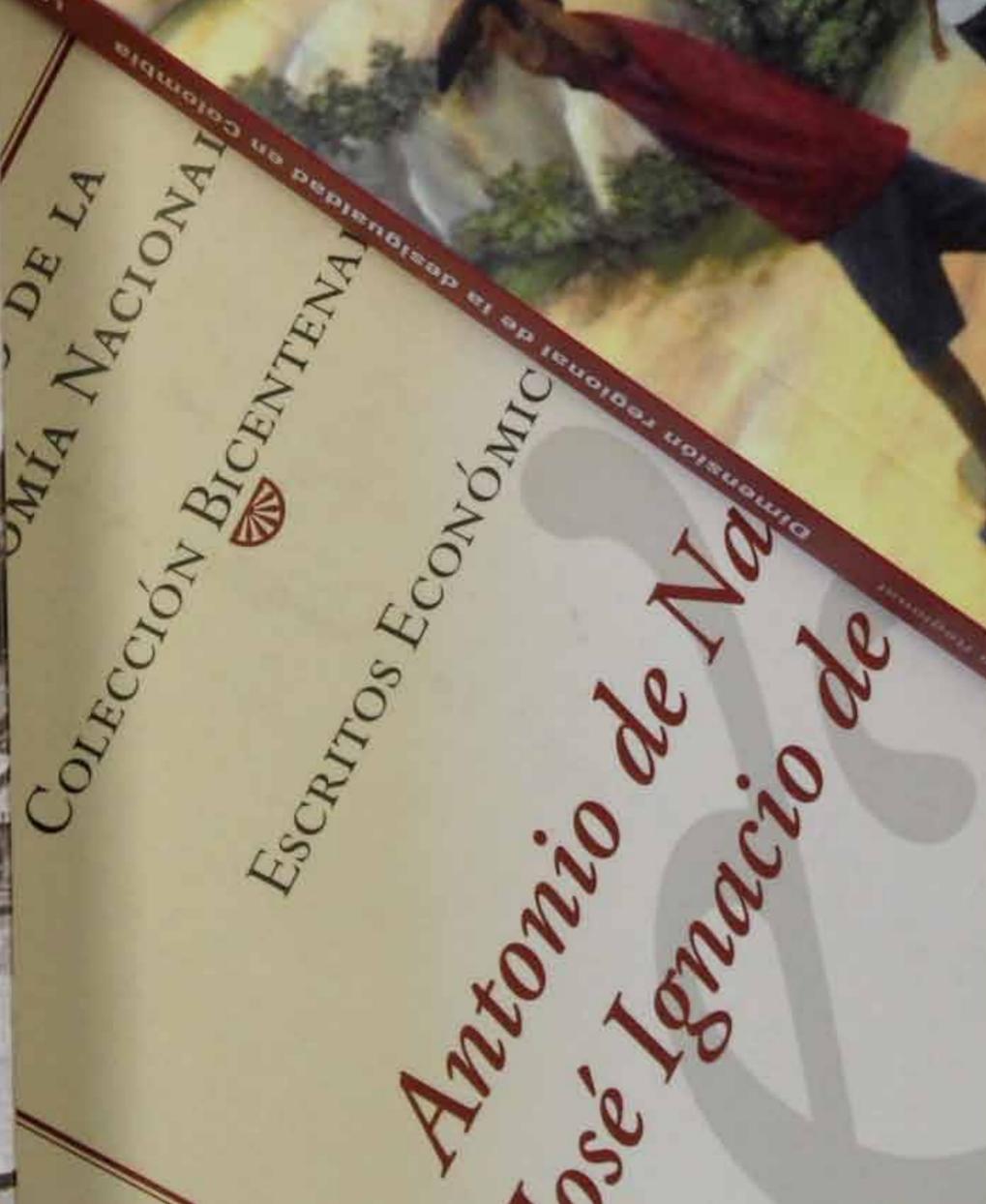
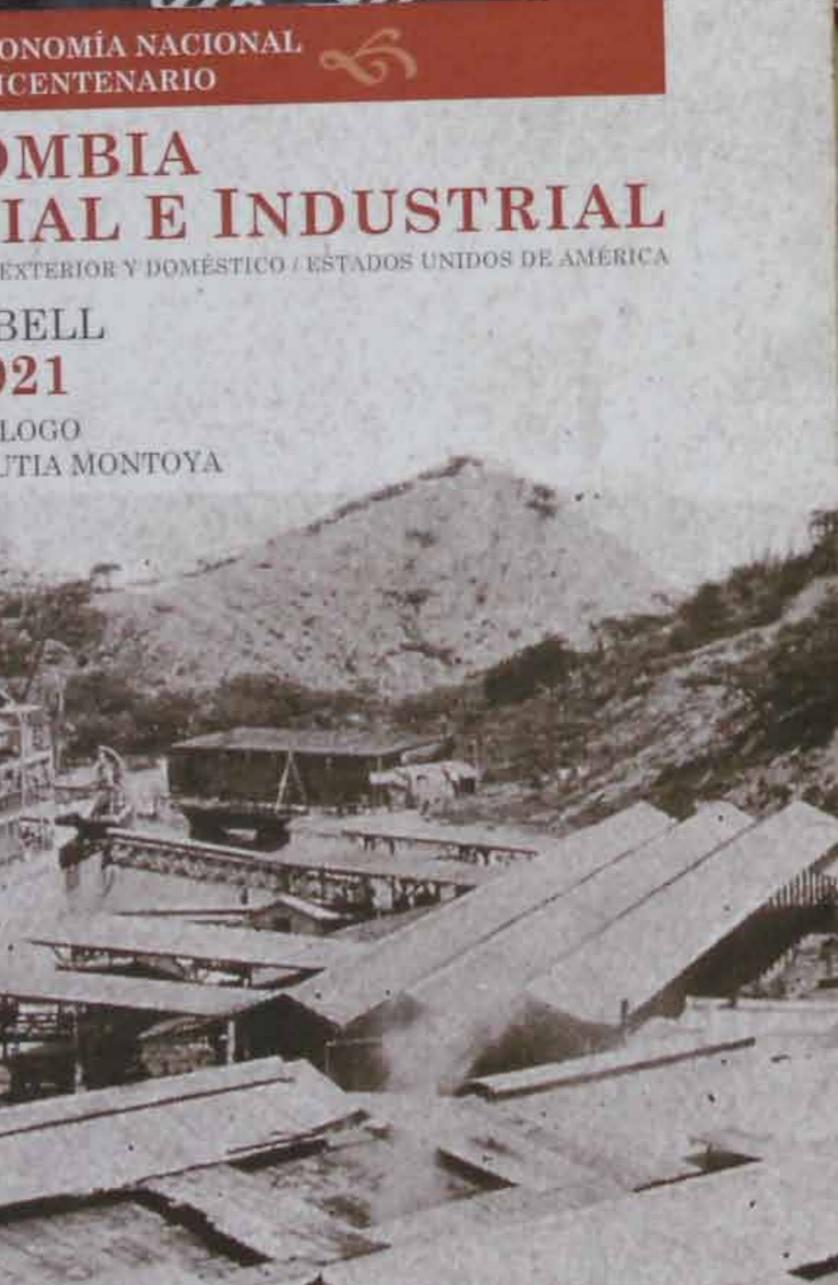
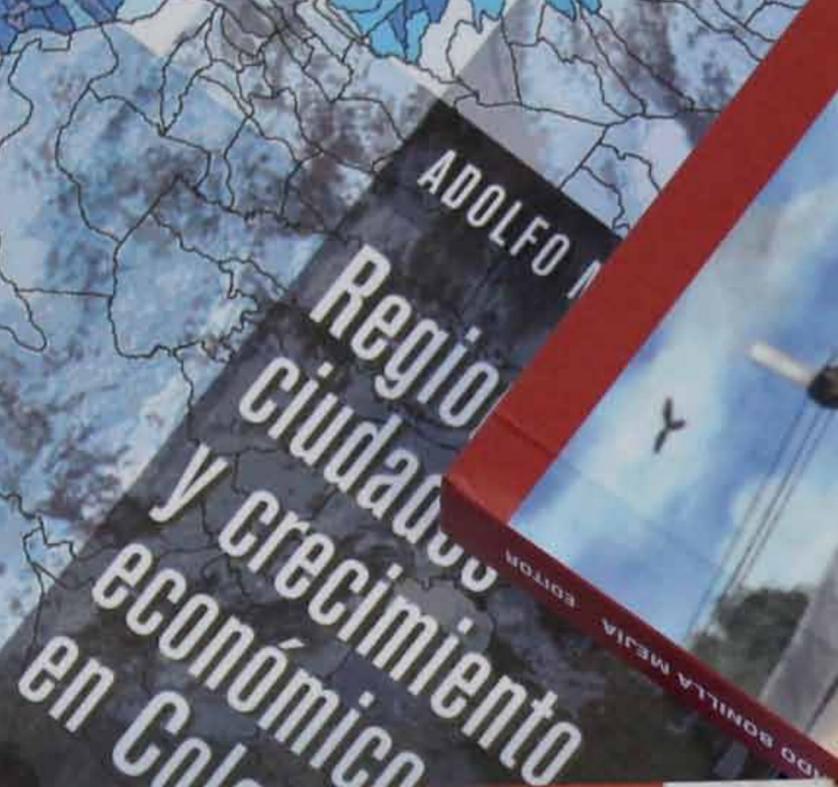
✦ Fortalecer y consolidar la infraestructura técnica, operativa y humana para adelantar el registro y pago de las coberturas Frech y Frech Ley 1450, el procesamiento de la información, atender las solicitudes de los diferentes grupos de interés y consolidar las capacitaciones.

✦ Optimizar los procesos del mercado primario y de custodia de deuda pública administrada por el Banco en el DCV, manteniendo los estándares, principios y recomendaciones de organismos internacionales para las infraestructuras del mercado de valores.

✦ Desarrollar mejoras en los productos y servicios representativos para el mercado de valores.

✦ Continuar apoyando al Gobierno nacional en la oportuna y correcta realización de operaciones en moneda extranjera y en el servicio de la deuda externa.





Contribuir a la generación de conocimiento

## Misión

---

Propender por la comprensión de las políticas del Banco, sus decisiones y otros aspectos económicos y financieros de relevancia para el país, por medio de la divulgación de investigación, programas de educación económica y financiera, informes económicos y estadísticas oportunas y de alta calidad.

## Visión

---

Lograr que el banco central sea reconocido cada vez más, nacional e internacionalmente, como un centro de generación de conocimiento de alta calidad y como promotor de la formación de capital humano, así como consolidar una imagen institucional de responsabilidad, confiabilidad y transparencia.

# Generar información e investigación económica y financiera que soporte la toma de decisiones, rendición de cuentas y difusión al público

### Situación actual

✦ El análisis estadístico y la recolección de datos realizado por el Banco hace parte del conjunto de información económica que se brinda a la sociedad. La disponibilidad de información económica y financiera confiable fortalece la investigación y contribuye a que la sociedad evalúe y exija, con mayor criterio, resultados en la ejecución de políticas.

✦ La información estadística, junto con la publicación de informes económicos, se han convertido en las principales herramientas de comunicación con los grupos de interés con respecto a las funciones del Banco, gracias a su oportunidad y relevancia.

✦ El desarrollo reciente del sistema financiero colombiano y su integración con los mercados internacionales ha generado una mayor apertura del país hacia el exterior y, en consecuencia, mayores flujos de operaciones comerciales, de capitales y cambiarias. Por lo anterior, se re-

quiere disponer de herramientas tecnológicas que permitan almacenar mayores cantidades de información.

### Retos

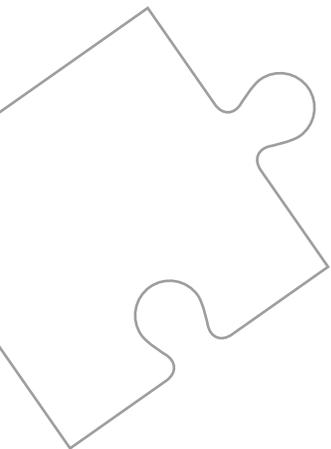
✦ Propender por la comprensión de las decisiones y objetivos del Banco por parte de los grupos de interés.

✦ Mantener los niveles de excelencia en la investigación técnica, en el análisis de coyuntura económica y en la producción de estadísticas de alta calidad.

✦ Publicar oportunamente los reportes técnicos y los contenidos de la página web del Banco en inglés.

✦ Aumentar el número de publicaciones en revistas especializadas internacionales.

✦ Crear y complementar bases de datos estadísticas regionales de alta calidad, estructuradas en un sistema integrado de información.





Unidad de Investigadores-GT.

## Objetivos e iniciativas

**1. Propender por una adecuada comprensión y comunicación de las decisiones y objetivos del Banco**

- ✦ Continuar mejorando la calidad y el acceso a los informes técnicos y de rendición de cuentas, para que se consoliden como la principal herramienta de comunicación con el mercado y el público en general.

- ✦ Mejorar los procesos de traducción al inglés de los documentos técnicos y de la página web del Banco.

**2. Mejorar la disponibilidad de información requerida por los grupos de interés por medio de una mejora continua de las bases de datos estadísticas y los métodos de divulgación y acceso**

- ✦ Fortalecer los convenios interinstitucionales y propender por suscribir nuevos acuerdos de intercambio de información con entidades, lo cual contribuya a seguir mejorando la eficiencia en los flujos de información.

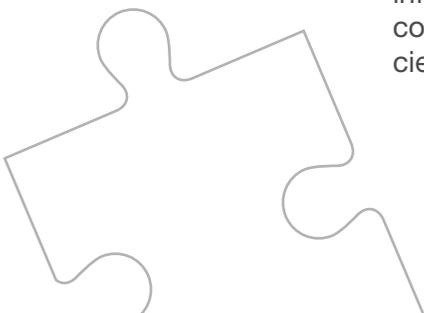
- ✦ Fortalecer los procesos para acceder y procesar la información que provee el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) al Banco de la República.

- ✦ Rediseñar el sistema central de información de la Gerencia Técnica (Sisec), para integrar y centralizar las etapas de captura, procesamiento, cálculo, divulgación y acceso de la información.

- ✦ Fortalecer la administración de la información recibida de las distintas entidades y que no está incorporada en el Sisec.

- ✦ Propender por que las estadísticas estén ajustadas permanentemente a los estándares internacionales.

**3. Profundizar en la comprensión de la interrelación de los mercados monetario, cambiario y de deuda pública y el análisis del comportamiento que los agentes presentan en los mercados locales y su interdependencia con los mercados internacionales**



- ✦ Fortalecer la investigación en temas de coyuntura de mercado, que sea útil para valorar y analizar los riesgos latentes de la economía.

- ✦ Propender por el desarrollo de modelos que permitan identificar, medir y ayudar a predecir los determinantes del mercado y los movimientos de ciertas variables relevantes.

#### 4. Profundizar el análisis económico regional para contar con un panorama más completo de la situación económica nacional

- ✦ Mejorar el desarrollo, análisis y divulgación del *Pulso Económico Regional* (PER) en los niveles nacional y local.

- ✦ Profundizar en la evaluación del PER como indicador anticipado y en el diseño de indicadores de evolución económica.

- ✦ Complementar el análisis económico regional con la inclusión del seguimiento a la ciudad de Bogotá, así como desarrollar nuevos informes sobre temas específicos regionales.

- ✦ Continuar mejorando la calidad del análisis del subcapítulo regional del *Informe al Congreso de la República*.

- ✦ Fortalecer la consecución de información regional mediante acuerdos y convenios con entidades públicas y privadas.

- ✦ Fortalecer la socialización de los diferentes análisis e investigaciones sobre economía regional adelantados por los Centros Regionales de Estudios Económicos (CREE) y demás grupos de investigación regional, con la realización de seminarios o foros, y su disponibilidad en la web.

#### 5. Contribuir a la generación de conocimiento mediante programas de capacitación en temas de banca central

- ✦ Evaluar la factibilidad de desarrollar un programa piloto de capacitación para estudiantes universitarios, en temas relativos a las funciones del Banco.

#### 6. Mantener la calidad y la excelencia de la investigación y documentos técnicos

- ✦ Continuar con el desarrollo de la investigación en el Banco, a partir de proyectos que respondan a las necesidades de política y optimicen los recursos disponibles y competencias de los miembros del Banco.

- ✦ Propender porque personas con alta calificación académica en el exterior se integren a los departamentos de la GT y la Gerencia Ejecutiva (GE).

- ✦ Incrementar los mecanismos de cooperación con otros bancos centrales.

- ✦ Incrementar el número de trabajos publicados en *Temas de Estabilidad Financiera* y en *Borradores de Economía*.

- ✦ Publicar documentos y hacer presentaciones nacionales e internacionales acerca de la administración de las reservas.

- ✦ Ajustar el *Reporte de Estabilidad Financiera* a las mejores prácticas internacionales.

#### 7. Difundir los resultados de los documentos de investigación y propender por una mayor retroalimentación de los mismos, antes de remitirlos a revistas especializadas

- ✦ Continuar impulsando grupos de discusión en el Banco.

- ✦ Continuar presentando trabajos en el Seminario de Economía.

- ✦ Utilizar las publicaciones vigentes para socializar los resultados de los trabajos de investigación.

- ✦ Publicar un libro sobre las agendas de investigación del Banco.

- ✦ Fortalecer la investigación en temas como riesgo sistémico y políticas macroprudenciales.

### 8. Fortalecer la investigación de la infraestructura financiera y el análisis de potenciales situaciones de riesgo sistémico

- ✦ Continuar posicionando al *Reporte de Sistemas de Pago* como un referente nacional e internacional en la materia, que contribuya también a divulgar y hacer pedagogía sobre la importancia de la infraestructura financiera para la eficiencia de los mercados y la estabilidad financiera y para dar a conocer los avances en materia de investigación y metodologías de análisis.

- ✦ Aportar a la mejor comprensión del funcionamiento e interacción de las IMF locales y de sus participantes, como complemento a otras acti-

vidades del Banco relacionadas con el análisis del sector financiero.

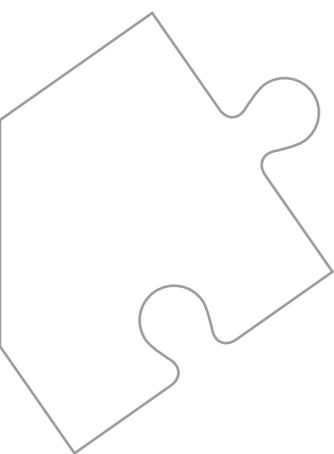
- ✦ Fortalecer la capacidad de procesamiento de la información que reposa en las IMF, así como su organización, para facilitar su consulta y aprovecharla en nuevos análisis.

### 9. Recopilar, procesar y suministrar estadísticas cambiarias y continuar divulgando la reglamentación cambiaria y de inversiones internacionales

- ✦ Depurar información cambiaria complementaria, con el fin de producir nuevos reportes sobre derivados, inversión de portafolio en modalidades diferentes a divisas, entre otros.

- ✦ Desarrollar un nuevo sistema de cálculo unificado para el manejo de estadísticas del Banco de la República (Cumbre).

- ✦ Diseñar e implementar un plan de divulgación del régimen cambiario por medio de la publicación de cartillas, realización de seminarios y conferencias, desarrollo de contenidos en la página web, entre otros.



Entrega de certificado de calidad de la operación estadística otorgado por el DANE.

## Promover la formación de capital humano mediante los programas de capacitación y el patrocinio de posgrados

### Situación actual

✦ El Banco cuenta con esquemas de capacitación formal de estudios de especialización en universidades reconocidas tanto para empleados como externos.

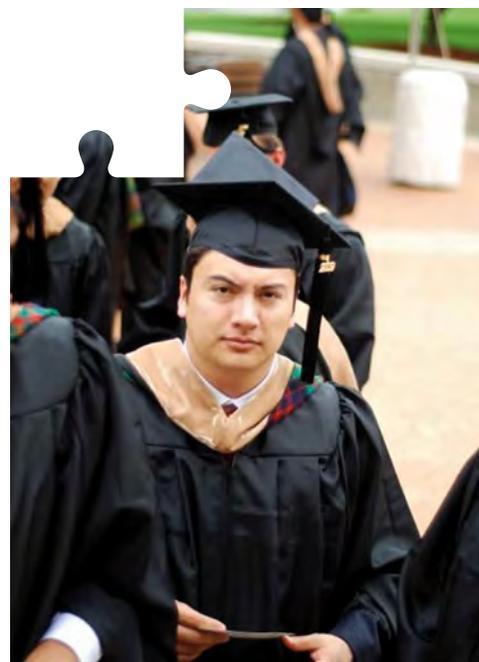
### Retos

✦ Promover la innovación, la investigación, la alineación y el desempeño efectivo, el aprendizaje continuo y el uso de las mejores prácticas.

### Objetivos e iniciativas

1. Contribuir a la formación del capital humano, mediante el patrocinio de programas de posgrado, capacitación y desarrollo, teniendo en cuenta las mejores prácticas

✦ Implementar programas de pasantías con otras entidades de interés para el Banco.



Juan Sebastián Rojas, colaborador del Banco durante la ceremonia de graduación en la Universidad Carnegie Mellon de Pittsburgh, Pensilvania.

✦ Desarrollar esquemas de formación virtual en programas de posgrado con mecanismos de control de calidad y estándares equivalentes a los presenciales.

## Generar conocimiento en áreas afines a la naturaleza y funciones del Banco

### Situación actual

✦ Debido a los eventos económicos más recientes, la educación económica y financiera (EEF) es una preocupación creciente en el mundo, por tal razón, cada vez más instituciones

públicas y privadas están realizando esfuerzos en este tema.

✦ Los bancos centrales de América Latina no han sido ajenos a la promoción de la EEF, la cual les ha permitido fortalecer el desarrollo de

sus estrategias de comunicación, consolidar la identidad institucional e impulsar un mayor entendimiento de los temas económicos y financieros.

## Retos

✦ Participar en el diseño y ejecución de la política pública nacional de educación económica y financiera.

## Objetivos e iniciativas

1. Propender por una adecuada comprensión y comunicación de los objetivos del Banco

✦ Continuar desarrollando programas de educación económica y financiera efectivos y sostenibles, aprovechando todos los canales posibles, entre ellos, los que ofrecen las herramien-

tas tecnológicas de difusión masiva que permiten las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

✦ Evaluar la efectividad de los actuales proyectos de EEF.

✦ Participar como invitado permanente en la comisión interinstitucional estatal conformada por los ministerios de Hacienda y Crédito Público y el de Educación Nacional, la Superintendencia Financiera, la Superintendencia de Economía Solidaria, el Departamento Administrativo Nacional de Planeación y el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras que construirá la política pública nacional de educación económica y financiera.

✦ Consolidar la “Red de educación económica y financiera del Banco” en las sucursales y agencias culturales en todo el país.



Premiación del VII Concurso nacional de la banca escolar a la banca central.

**Contribuir a la  
actividad cultural**



## Misión

Contribuir con el rescate, preservación, análisis, estudio, organización, investigación y difusión del patrimonio cultural de la nación; propiciar el acceso al conocimiento y consolidar el sentido de ciudadanía. Con este fin, el Banco realiza en forma continua y eficiente las acciones relacionadas con las colecciones de artes plásticas, documental, numismática, filatélica, arqueológica y etnográfica, además de la labor musical.

## Visión

Hacer de la gestión cultural un modelo sostenible, accesible e incluyente que ponga en contexto lo público, y pueda servir de referente nacional e internacional. Continuar con la consolidación de un proyecto cultural integral en red, enfocado al desarrollo de las colecciones físicas y digitales; contribuir a la formación de públicos autónomos y a la generación de acciones y servicios en espacios adecuados y con tecnologías vigentes.

### Situación actual

✦ Existe un marco legal nacional e internacional relacionado con bibliotecas, museos y la labor musical para el desarrollo de las actividades culturales del Banco.

✦ Se ha evidenciado la necesidad de adecuar los espacios físicos a nuevas estrategias de prestación de servicios.

✦ Actualmente existe una transformación tecnológica local, nacional y mundial que modifica la manera de gestionar el conocimiento y la información.

✦ Transformar los espacios para los usuarios presenciales y virtuales con el fin de prestar servicios acordes con sus necesidades y que respondan a los cambios tecnológicos de bibliotecas y museos.

✦ Llevar a cabo investigaciones que ayuden a comprender las dinámicas culturales regionales y que contribuyan al desarrollo de las identidades propias de cada sucursal y agencia cultural.

✦ Desarrollar proyectos de capacitación y apropiación de las nuevas tecnologías.

### Retos

✦ Continuar con el desarrollo de las colecciones físicas y digitales de artes plásticas, documentales, numismática, filatélica, arqueológica, etnográfica y de instrumentos musicales.

✦ Conocer y formar públicos físicos y virtuales para desarrollar acciones que respondan a sus necesidades y expectativas.

## Red de bibliotecas

### Objetivos e iniciativas

1. Posicionar a la Red de Bibliotecas como una plataforma de gestión de colecciones, comprometida con la conservación física y digital para las generaciones presentes y futuras. Ofrecer servicios con vocación pública, patrimonial y de investigación; con espacios y programas inspiradores, accesibles e incluyentes, con visibilidad local y global

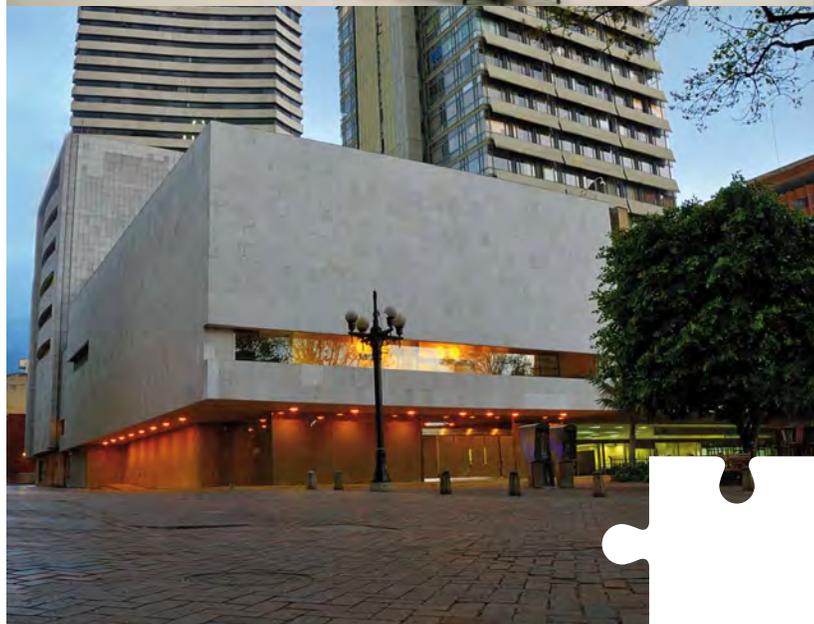
✚ Promover alianzas nacionales e internacionales para mostrar la documentación nacional y latinoamericana, así como el conocimiento que se produce en torno a ella.

✚ Incorporar las tecnologías de punta para la gestión y apropiación de los contenidos físicos y digitales en los soportes, formatos, espacios y medios óptimos que permitan el acceso a la información y garanticen su sostenibilidad para las generaciones presentes y futuras.

✚ Desarrollar estrategias para catalogar material documental en los centros de documentación regionales y colecciones especiales, que permitan la mejora y desarrollo de servicios específicos.

✚ Redimensionar la estructura física de la Biblioteca Luis Ángel Arango (BLAA) para adaptarla a una plataforma de servicios con proyección de red.

Hemeroteca BLAA.



Museo del Oro, Bogotá.

## Museos del Oro

### Objetivos e iniciativas ✚

2. Fortalecer la red de Museos del Oro para avanzar en la sostenibilidad de las colecciones, la investigación, la adaptación de espacios y los servicios con el fin de consolidarla como un foro para la reflexión sobre el patrimonio y la diversidad cultural

✚ Estudiar, atraer y fidelizar a los diversos públicos actuales y potenciales, físicos y virtuales, con servicios que respondan a sus intereses, motivaciones y expectativas.

✚ Gestionar el incremento de las colecciones arqueológicas con la figura de *cesión de tenencia*.

✚ Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones, con el fin de potenciar el trabajo del Museo en el cumplimiento de su misión.

✚ Investigar las colecciones desde perspectivas interdisciplinarias para alimentar las exposiciones y otras formas de divulgación.

✚ Renovar las muestras en las exposiciones permanentes de los Museos del Oro de Santa Marta y Pasto e iniciar el plan de adaptación de espacios para el centro cultural de Manizales.



Sección de Museología del Museo del Oro (Subgerencia Cultural [SGCL]).

## Artes y otras colecciones

### Objetivos e iniciativas

**3. Realizar el nuevo montaje de la colección permanente de artes plásticas del Banco de la República. Generar otras dinámicas de usos de los espacios de los museos en el ámbito nacional, y consolidar los proyectos de arte en la red que desarrollen las potencialidades regionales**

✦ Efectuar alianzas y generar intercambios de colecciones y experiencias con otros museos, con el fin de trabajar en proyectos expositivos internacionales y así acceder a exhibiciones destacadas y aprovechar de forma óptima los recursos.

✦ Consolidar y facilitar la inclusión de comunidades diversas con el apoyo de curadurías particulares.

✦ Fortalecer la red de museos en Bogotá, revitalizando y reconfigurando sus espacios por medio de

proyectos que maximicen su uso y lleguen a comunidades diversas.

✦ Consolidar la preservación de colecciones físicas y digitales y ajustar los procedimientos para salvaguardar la creciente variedad de formatos.

✦ Realizar proyectos curatoriales con las colecciones del Banco y colecciones externas, e investigar las colecciones desde perspectivas interdisciplinarias.

## Labor musical

### Objetivos e iniciativas

**4. Fortalecer la programación de conciertos y giras en el ámbito nacional**

✦ Continuar con los niveles de excelencia de la programación musical en el país.

✦ Ampliar la cobertura de las iniciativas pedagógicas permanentes que acompañen y complementen

la experiencia de concierto, además de gestionar la producción de nuevos formatos didácticos y familiares.

✦ Desarrollar más alianzas interinstitucionales regionales, que permitan potenciar la programación nacional.

✦ Explorar opciones para transmisión en medios masivos y usar espacios en la BLAA para la retransmisión de conciertos.

✦ Organizar y ejecutar la celebración de los 50 años de la sala de conciertos de la BLAA.

Vinculación de los museos del Oro y Botero al Art Project de Google.



Serie de los Jóvenes Intérpretes, Sala de Conciertos, BLAA.



**Gestión  
corporativa**

## Misión

Contribuimos a cumplir con la misión del Banco y con la generación de valor a sus áreas, brindando asesoría, bienes y servicios corporativos con un enfoque integral, de acuerdo con las funciones asignadas a las áreas que la componen.

## Visión

Ser reconocidos por nuestros clientes como aliados estratégicos, ofreciendo servicios integrales que satisfacen de manera efectiva sus necesidades.

# Gestión humana, de bienes y servicios, de activos e infraestructura, de tecnología y de seguridad

### Situación actual

- ✦ La creciente demanda por los servicios corporativos del Banco pone de manifiesto la importancia de satisfacer las necesidades del cliente mediante servicios integrales y de calidad.
- ✦ Los cambios normativos en el sistema general de seguridad social han tenido impacto en la organización.
- ✦ El Banco viene promoviendo una mayor conciencia sobre la sostenibilidad y los impactos ambientales, sociales y económicos.

### Retos

- ✦ Mejorar continuamente los servicios, procesos y procedimientos con un enfoque en el servicio al cliente, con base en un modelo de gestión integral.
- ✦ Atraer, desarrollar y retener el talento humano con un enfoque en el liderazgo, la efectividad, la compensación total, la salud y el bienestar.
- ✦ Promover la innovación, la investigación, la alineación, el desempeño

efectivo, el aprendizaje continuo y el uso de las mejores prácticas.

- ✦ Mantener la calidad de la plataforma tecnológica para apoyar los procesos de las áreas, la gestión de la información y la generación y divulgación del conocimiento.
- ✦ Desarrollar e implementar prácticas que generen ambientes de trabajo y espacios seguros, saludables, confortables y sostenibles, que promuevan el compromiso y reflejen la satisfacción de los colaboradores y nuestros usuarios.

### Objetivos e iniciativas

1. Mejorar continuamente los servicios, procesos y procedimientos mediante la gestión de un portafolio integral de servicios y productos
  - ✦ Lograr mayor eficiencia en la gestión administrativa del Banco, mediante el rediseño de procesos, soportados en un componente tecnológico que los integre.
  - ✦ Definir e implementar el modelo de servicio de la Subgerencia General de Servicios Corporativos (SGGSC),

que apoye la autogestión y el conocimiento de nuestros servicios.

- ✚ Implementar un esquema de acceso ágil a los servicios de la SGG-SC por medio de tecnología y asesoría para su uso.

- ✚ Desarrollar y actualizar procesos y procedimientos efectivos, considerando servicios integrales transversales.

- ✚ Generar acuerdos de servicio que faciliten su seguimiento y cumplimiento.

## 2. Fortalecer el liderazgo participativo que promueva la gestión efectiva y facilite el desempeño y desarrollo de los equipos de trabajo

- ✚ Diseñar, divulgar e implementar el modelo de liderazgo y fortalecer los conocimientos y habilidades requeridos individualmente y por equipos.

- ✚ Desarrollar y ajustar los perfiles cargo-colaborador e identificar necesidades de formación, capacitación y desarrollo personal, por área y conocimiento del Banco.

- ✚ Identificar los cargos clave, críticos y estratégicos, y adelantar un proceso de identificación y capacitación de sucesores entre uno y cinco años.

- ✚ Verificar en forma periódica el alcance de la regionalización de procesos en las sucursales y agencias culturales.

## 3. Atraer, retener y desarrollar talento humano con las mejores calidades personales y técnicas

- ✚ Desarrollar estrategias para atraer el mejor talento, e implementar políticas y estrategias de movilidad.

- ✚ Desarrollar un sistema de compensación total, que promueva la efectividad, la productividad y la optimización de costos.

- ✚ Fortalecer e implementar planes de acción para mejorar el clima organizacional, desde los cuales se promueva la comunicación, el sentido de pertenencia, la claridad organizacional, el desempeño efectivo, el desarrollo integral y el trabajo en equipo.

- ✚ Fortalecer el proceso de “desempeño efectivo”, que estimule la alineación, la comunicación y el logro de objetivos.

- ✚ Desarrollar programas de capacitación para promover el aprendizaje continuo, la innovación y el compromiso.

- ✚ Promover la salud y la prevención de la enfermedad como fundamento de una organización saludable y altamente productiva.

- ✚ Desarrollar esquemas de equilibrio de la vida laboral y personal de los colaboradores.

## 4. Comprender las necesidades de los clientes y apoyar los procesos de gestión y toma de decisiones, ofreciendo soluciones tecnológicas modernas que agreguen valor

- ✚ Proveer herramientas adecuadas de análisis de información, que faciliten la toma de decisiones estratégicas del negocio.

- ✚ Apoyar con tecnologías apropiadas la definición y aplicación de directrices para la gestión de la información corporativa, de manera que sustente la efectividad de los procesos del Banco.

- ✚ Apoyar el desarrollo de una arquitectura empresarial que identifique, estandarice e integre soluciones tecnológicas.

- ✚ Definir e implementar lineamientos y herramientas que permitan una gestión efectiva de la seguridad de



Izquierda superior: edificio de acuñación, Fábrica de Moneda (Ibagué). Derecha superior: Sucursal Cúcuta. Izquierda inferior: Sucursal Pasto. Derecha inferior: Sucursal Cali.

los activos físicos y de información del Banco.

- ✦ Ofrecer alternativas de acceso a la plataforma para los usuarios finales, favoreciendo la movilidad y flexibilidad de dispositivos, sin comprometer la seguridad de la información del Banco.

**5. Proveer una infraestructura tecnológica de excelente desempeño**

- ✦ Mantener disponible y actualizada la infraestructura y las soluciones tecnológicas de acuerdo con las necesidades de la organización.

- ✦ Continuar gestionando la configuración y administración del *software*, *hardware* y demás dispositivos tecnológicos.

- ✦ Mejorar los esquemas de continuidad de los servicios tecnológicos, con la gestión del riesgo y la optimización de los procesos de contingencia.

- ✦ Continuar desarrollando estrategias de intercambio de información e integración automática con clientes y entes externos y entre las aplicaciones del Banco.

**6. Proveer la infraestructura física ajustada a las necesidades de la banca central y de gestión cultural, así como la logística de compras y servicios requeridos por la entidad**

- ✦ Proponer, planear y ejecutar proyectos de construcción, intervención y mantenimiento de edificaciones, desde esquemas ambientalmente amigables y que sean adecuados para personas con discapacidad.

- ✦ Definir y poner en marcha mecanismos que permitan exigir a los proveedores y contratistas del Banco el cumplimiento de normas internacionalmente aceptadas en materia ambiental.

## Gestión de planeación y ejecución financiera

### Situación actual

✦ El Banco se encuentra desarrollando su modelo de gestión de sostenibilidad, lo que implica cambios que inician a partir de la planeación estratégica.

✦ La toma de decisiones estratégicas del Banco es un proceso dinámico que se ha venido fortaleciendo, mediante la incorporación de nuevos escenarios internos de discusión y análisis.

### Retos

✦ Consolidar una cultura de gestión y planeación estratégica y financiera.

✦ Identificar las necesidades de recursos del Banco, para cumplir con el desarrollo de sus funciones.

✦ Contribuir al fortalecimiento de la transparencia del emisor mediante la generación y difusión de la información financiera acorde con los grupos de interés.

### Objetivos e iniciativas

1. Optimizar la producción y divulgación de la información financiera acorde con estándares internacionales que faciliten la rendición de cuentas y el entendimiento de la estructura financiera y patrimonial del



Departamento de Planeación y Presupuesto-GE.

banco central por parte de los grupos de interés

- ✦ Adoptar un marco contable sólido, con base en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) aplicables al Banco, y sujetos a las mejores prácticas contables de la banca central.

- ✦ Impulsar la transparencia mediante campañas que permitan a los grupos de interés comprender el impacto en los estados financieros de las decisiones en política monetaria y cambiaria del Banco.

**2. Hacer de la planeación un proceso continuo, integral y más fluido que apoye la gestión estratégica y la toma de decisiones de las áreas**

- ✦ Formalizar y estandarizar los métodos y procesos asociados con la gestión y planeación estratégica.

- ✦ Facilitar el proceso de gestión estratégica de las áreas, mediante herramientas tecnológicas y de gestión de la información, que pongan a disposición el plan estratégico y su seguimiento.

**3. Fortalecer el pensamiento estratégico en el Banco**

- ✦ Establecer una red de contactos con otros bancos centrales y referentes externos, para compartir conocimientos sobre las mejores prácticas y tendencias globales, y las asociadas con las funciones del Banco.

- ✦ Consolidar un grupo de facilitadores en las áreas del Banco, para apoyar el desarrollo y la ejecución de los temas de gestión estratégica, sostenibilidad y planeación financiera.

**4. Orientar el proceso presupuestal y la planeación financiera en las áreas hacia la toma de decisiones estratégicas**

- ✦ Consolidar el desarrollo de las herramientas tecnológicas que soporten la proyección del estado de resultados del Banco a corto, mediano y largo plazos.

- ✦ Facilitar el análisis del presupuesto por centro de costo y por proyectos, apoyado en el desarrollo y la implementación del ERP.

- ✦ Fortalecer el ejercicio participativo de la Administración y las áreas del Banco en la elaboración, seguimiento y control del presupuesto.

## Gestión del sistema de control interno

### Situación actual

✦ Mejores prácticas y surgimiento de nueva reglamentación, lo cual hace necesario afianzar el rol como evaluador independiente de la gestión de riesgos para consolidar el sistema de control interno de la entidad.

### Objetivos e iniciativas

**1. Continuar apoyando el fortalecimiento del sistema de control interno del Banco de la República**

✦ Fortalecer la evaluación de los procesos del Banco, agregando valor a nuestros clientes mediante resultados útiles, oportunos, realizables y concretos.

**2. Contribuir para que el concepto de autocontrol sea conocido por todos los empleados y se constituya en**

una práctica inherente en el desarrollo de las labores cotidianas

✦ Diseñar e implementar estrategias de comunicación y sensibilización que permitan a los empleados interiorizar el concepto de autocontrol.

✦ Apoyar a la Administración a fortalecer los mecanismos de autoevaluación: puesta en producción de la herramienta gestión de compromisos (Gesco).

**3. Fortalecer la evaluación independiente del sistema de control interno mediante la implementación del sistema de gestión de calidad, basado en el mejoramiento continuo de los procesos**

✦ Implementar el sistema de gestión de calidad del Departamento de Control Interno para mejorar la excelencia en la gestión.



Grupo de colaboradores del Departamento de Control Interno-GE.

## Gestión de comunicación

### Situación actual

✦ La gestión de comunicación ha sido fundamental para la correcta transmisión de la estrategia de la organización a los diferentes grupos de interés con el fin de obtener una mayor comprensión de las decisiones y objetivos del banco central.

✦ Cada día cobran más importancia las mediciones sobre la percepción externa del Banco. Promover la confianza pública y la credibilidad del Banco es esencial para el éxito de las políticas como autoridad monetaria, cambiaria y crediticia

✦ Afianzar la política de gestión de grupos de interés y atención al ciudadano.

✦ Reforzar la comunicación externa e interna en Bogotá, sucursales y agencias culturales para establecer diálogos de doble vía entre el Banco y sus grupos de interés.

✦ Gestionar la política de divulgación y entrega de información en la web.

✦ Mejorar la oportunidad con la que se publica información en los diferentes medios de comunicación internos.

### Retos

✦ Fortalecer en los colombianos el conocimiento sobre el Banco de la República y sus políticas.

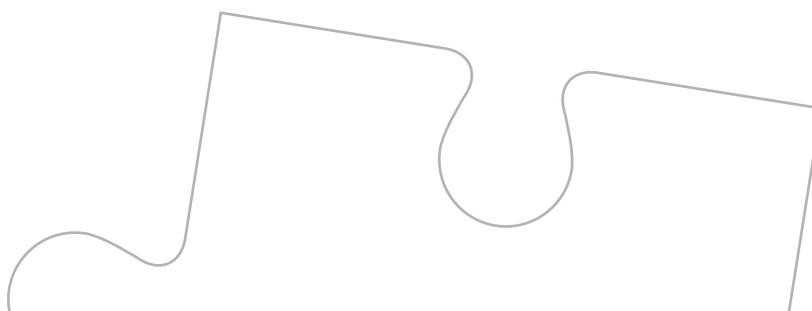
**2. Mantener la imagen de la Institución y la de sus voceros oficiales, para continuar consolidando un capital de opinión favorable acerca de su gestión en los diferentes temas**

✦ Realizar campañas de mercadeo integrado que lleguen a todo el país (*free press*, publicidad, mercadeo directo, comunicación digital, voz a voz y educación).

### Objetivos e iniciativas

**1. Consolidar la política de comunicaciones y gestión de grupos de interés en el Banco**

✦ Fortalecer la política de gestión transversal de comunicaciones del Banco.



## Gestión jurídica

### Situación actual

✦ Eventuales cambios en la regulación pueden tener efectos en el Banco.

### Objetivos e iniciativas

✦ Brindar una asesoría integral que responda a los compromisos del Banco.

✦ Continuar fortaleciendo las capacidades del equipo de trabajo del

Departamento Jurídico, en especial para asesorar los procesos de administración de los fondos FAE, Frech, de reservas internacionales y los demás cuyo manejo llegue a ser encargado al Banco.

✦ Asesorar en la respuesta a las solicitudes de los entes de control.

✦ Identificar, con soporte de la Secretaría de la JDBR, los aspectos que puedan afectar el marco legal del Banco, con el fin de anticiparse a posibles cambios.



Grupo de colaboradores del Departamento Jurídico-GE.

# Gestión de riesgos y procesos, y gestión documental

## Misión

Fortalecer la gestión efectiva y consistente del riesgo no financiero, además de la información y los procesos, para mejorar la efectividad en la operación del Banco.

## Visión

Ser referentes para la banca central en la gestión generalizada, consistente y proactiva del riesgo no financiero, la información y los procesos.

### Situación actual

✦ La administración de fondos públicos como agente fiscal del Gobierno implica un reto en el manejo del riesgo operativo y en la gestión de los procesos de las áreas involucradas.

✦ Se reconoce la oportunidad de aplicar estándares internacionales y mejores prácticas en gestión organizacional, orientadas a la excelencia, la calidad y el servicio, a partir de los procesos como unidad de mejoramiento.

✦ La mayor siniestralidad derivada de fenómenos naturales genera presión en el mercado asegurador.

✦ El sector público está implementando estrategias de *e-government*, política de “cero papel”, y simplificación y virtualización de trámites.

✦ El Consejo de Administración promulgó el principio general: “La información corporativa es un activo estratégico del Banco”, que da un mayor impulso a la gestión de la información.

### Retos

✦ Fortalecer la cultura del Banco para privilegiar una gestión generalizada

del riesgo no financiero, que sea coherente y esté presente en el día a día.

✦ Estudiar nuevos esquemas de seguros para el Banco.

✦ Proyectar al Banco hacia un nuevo sistema de gestión de información a partir del programa actual de gestión documental, soportado en el principio “La información corporativa es un activo estratégico del Banco”.

✦ Establecer bases comunes para fortalecer la gestión organizacional y su efecto en la cultura del Banco.

✦ Afianzar una definición única y compartida de los valores de los colaboradores del Banco, como eje central de la cultura organizacional.

### Objetivos e iniciativas

**1. Consolidar en la cultura y actividades del Banco una mayor capacidad de predecir y manejar eventos de riesgo operativo**

✦ Construir y elaborar el reporte de indicadores claves de riesgo y los mapas de riesgo no financiero.

✦ Entregar herramientas a las áreas, las cuales faciliten la autoevaluación de riesgos y la claridad



Grupo de colaboradores del Departamento de Gestión de Riesgos y Procesos.

en roles y responsabilidades, así como la identificación de riesgos operativos significativos.

- ✦ Contar con procedimientos operativos de gestión posterior, para realizar análisis estadísticos y facilitar el aprendizaje.

- ✦ Desarrollar e implementar un proceso de prevención de eventos de riesgo operativo en activos críticos.

- ✦ Consolidar e integrar los planes de contingencia, atención de emergencias y crisis para un escenario de afectación total o parcial del Edificio Principal y la Central de Efectivo.

## 2. Evaluar un esquema mixto de aseguramiento para el riesgo operativo

- ✦ Estudiar la aplicación de un esquema mixto de aseguramiento para el programa de seguros del Banco.

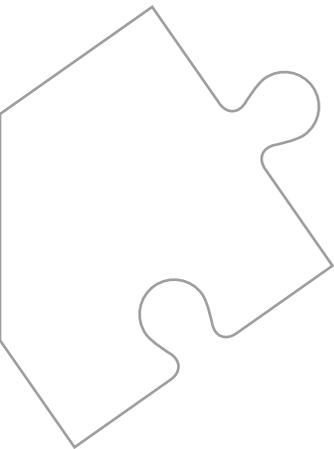
## 3. Fortalecer la gestión de información para soportar de mejor manera la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la difusión al público, con el mejor aprovechamiento de las tecnologías de la información

- ✦ Identificar y planear los proyectos de gestión de la información y desarrollo normativo de los componentes del modelo.

- ✦ Adquirir e implementar una herramienta tecnológica que soporte la gestión documental: *Enterprise Content Management (ECM)*.

- ✦ Desmaterializar, en la medida de lo posible, los documentos de correspondencia internos y externos dirigidos, mediante la implementación de ventanillas virtuales de radicación y la automatización de flujos documentales.

- ✦ Impulsar la sustitución o reducción del papel por medios electrónicos.



- ✦ Consolidar el portal web de manuales del Banco, con la publicación de archivos certificados, divulgaciones y notificaciones electrónicas.

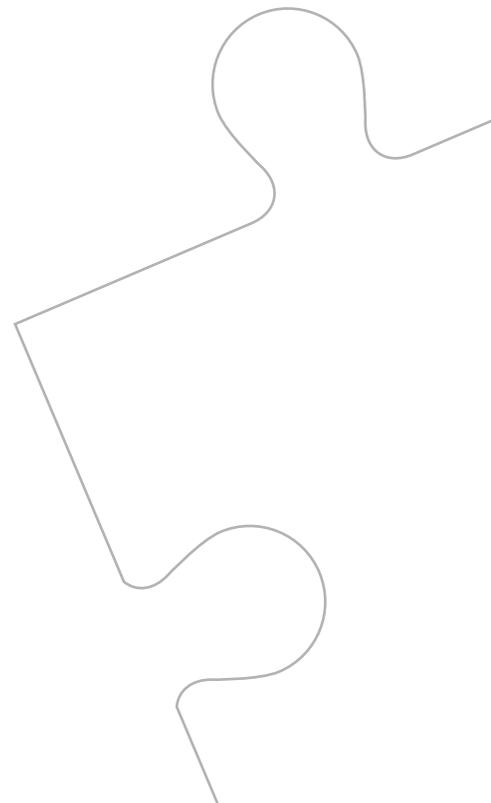
#### 4. Fortalecer los procesos del Banco con un enfoque transversal para incrementar la efectividad de la gestión

- ✦ Estudiar modelos de madurez para la gestión de procesos, de continuidad, de riesgo operativo y de información, para contar con herramientas comunes de mejoramiento.

- ✦ Desarrollar un piloto para fortalecer la efectividad de la gestión de los procesos críticos del Banco como agente fiscal y contribuir a la actividad cultural, con un enfoque transversal, contando con asesoría externa.

#### 5. Fortalecer la cultura organizacional basada en valores y en la ética de lo público

- ✦ Retomar e impulsar el proyecto de fortalecimiento de la cultura basada en valores y desarrollar el código único de ética y conducta.



# Gestión ambiental

## Misión

Asegurar el cumplimiento de la normatividad ambiental, mediante la prevención y mitigación de impactos ambientales que puedan generarse por la operación del Banco y promover el uso sostenible de los recursos naturales.

## Visión

Ser reconocidos como una entidad de excelente desempeño ambiental en cuanto al cumplimiento normativo, la prevención y mitigación del impacto ambiental y el uso sostenible de recursos.

### Situación actual

- ✦ Existe un compromiso del Banco con la sociedad en cuanto a la gestión sostenible de las operaciones.
- ✦ Se han venido desarrollando actividades para un mejor aprovechamiento de residuos del Banco.

### Retos

- ✦ Asegurar el cumplimiento permanente de la normatividad ambiental vigente y promover, gestionar y monitorear el uso sostenible de los recursos naturales.

### Objetivos e iniciativas

1. Mantener un sistema de gestión ambiental que facilite identificar y cumplir la normatividad ambiental aplicable al Banco
  - ✦ Identificar los aspectos e impactos ambientales significativos de las operaciones del Banco e implementar mecanismos adecuados de control.
  - ✦ Desarrollar y comunicar la reglamentación interna del Banco para

asegurar el cumplimiento de la normatividad ambiental.

- ✦ Fortalecer los procesos del Banco con un enfoque transversal para incrementar la efectividad de la gestión ambiental, bajo los requisitos de la norma ISO 14001.

### 2. Sensibilizar a los empleados, contratistas y usuarios del Banco en la gestión ambiental

- ✦ Realizar capacitaciones y campañas de sensibilización dirigidas a empleados, contratistas y usuarios de la Institución y de la red de bibliotecas y museos del Banco.

### 3. Identificar la huella de carbono organizacional del Banco y evaluar acciones de mitigación y compensación

- ✦ Medir las emisiones de gases de efecto invernadero en las diferentes actividades del Banco y definir estrategias de mitigación y compensación.
- ✦ Implementar iniciativas para reducir el consumo energético en plantas industriales, sucursales y oficina principal.



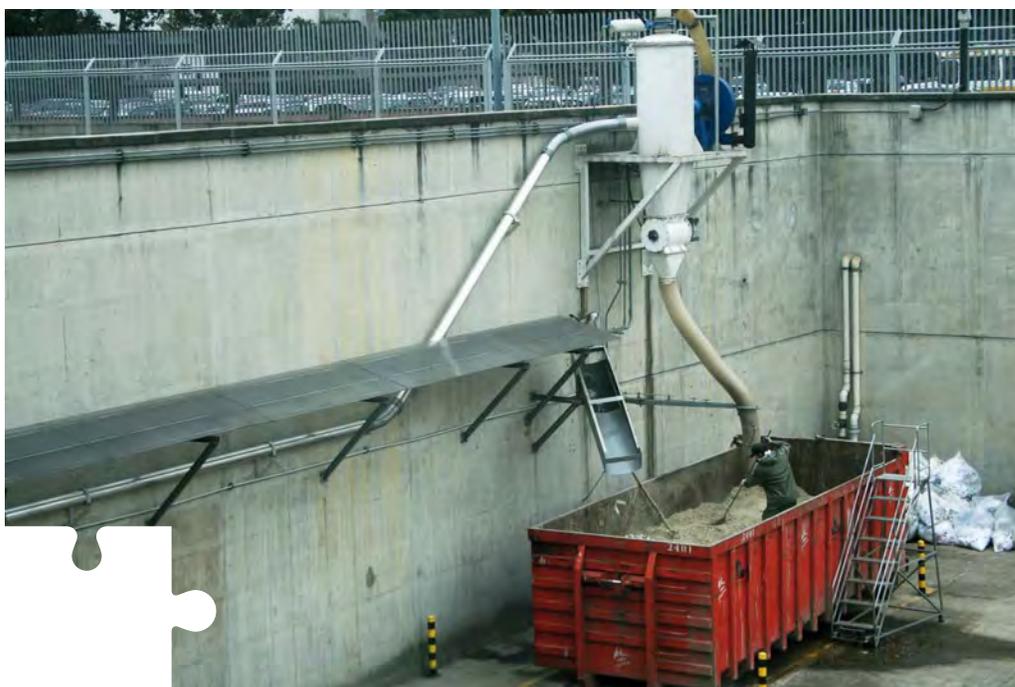
Unidad de Gestión Ambiental-SGIT.

4. Mejorar el uso de los recursos naturales y el uso posterior de los residuos generados en las operaciones del Banco

✦ Promover la aplicación de diseños y construcciones sostenibles en los proyectos de infraestructura del Banco.

✦ Mejorar el sistema de almacenamiento, tratamiento y uso de las aguas lluvias y residuales en las plantas industriales.

✦ Incrementar el aprovechamiento de los residuos generados en las operaciones del Banco.



Tratamiento de residuos en la Central de Efectivo.



Se agradece la colaboración de todos los empleados del Banco de la República durante su participación en las distintas etapas de realización del presente documento.

Este plan fue estructurado y coordinado por el Departamento de Planeación y Presupuesto de la Gerencia Ejecutiva; el documento fue revisado, diseñado y diagramado por la Sección de Gestión de Publicaciones del Departamento de Servicios Administrativos, y contó con la colaboración de la Sección de Servicios de Apoyo del Departamento de Gestión Documental.

Lito Camargo S.A.S  
Impresión

Impreso en papel Kimberly-Reciklart natural 100% reciclado, libre de ácido, totalmente libre de cloro, y con tintas vegetales.

Helvetica Neve 11 puntos.

Febrero de 2013

Bogotá, D. C., Colombia.

