

Nuestro
Norte
2009-2012

Plan
estratégico



Nuestro
Norte
2009-2012

Plan
estratégico



CARTA DEL GERENTE GENERAL

Julio 23 de 2009

Señores
EMPLEADOS
Banco de la República
Oficina Principal, Sucursales, Agencias culturales, y Fábrica de Moneda

Apreciados señores:

Este plan que hemos denominado Nuestro Norte 2009-2012 describe los lineamientos estratégicos del Banco de la República para los próximos cuatro años. Los objetivos e iniciativas definidas, son el resultado de un ejercicio de planeación a mediano plazo de cada una de las funciones que desempeñamos, con el fin de incrementar la eficiencia y la productividad.

De igual forma, se definieron los lineamientos generales: excelencia operativa, liderazgo y desarrollo humano, comunicación y transparencia, servicio al cliente, mejor aprovechamiento de recursos, administración de riesgos, medición de resultados y gestión ambiental, como elementos transversales que soportarán el desarrollo de todas las funciones.

Los colaboradores del Banco somos los responsables de la implementación de los objetivos e iniciativas consignadas en el plan Nuestro Norte 2009-2012. Por lo tanto, los invito para hacer de este plan la guía a lo largo de estos cuatro años y también a demostrar todo su compromiso y esfuerzo para el logro de los objetivos propuestos. Además, espero que el plan les ayude a entender mejor cómo su trabajo contribuye a cumplir los objetivos trazados. Este es un compromiso que tenemos con el Banco, con los colombianos y con nosotros mismos.

Cordialmente,



José Darío Uribe Escobar

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
1. POLÍTICA MONETARIA Y CAMBIARIA.....	11
2. PRESTAMISTA DE ÚLTIMA INSTANCIA	17
3. ADMINISTRADOR DE RESERVAS INTERNACIONALES Y AGENTE FISCAL DEL GOBIERNO	21
4. SISTEMA DE PAGOS	25
5. PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE EFECTIVO.....	29
6. ACCIÓN CULTURAL	35
7. ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA.....	41
COMPROMISOS	55

INTRODUCCIÓN

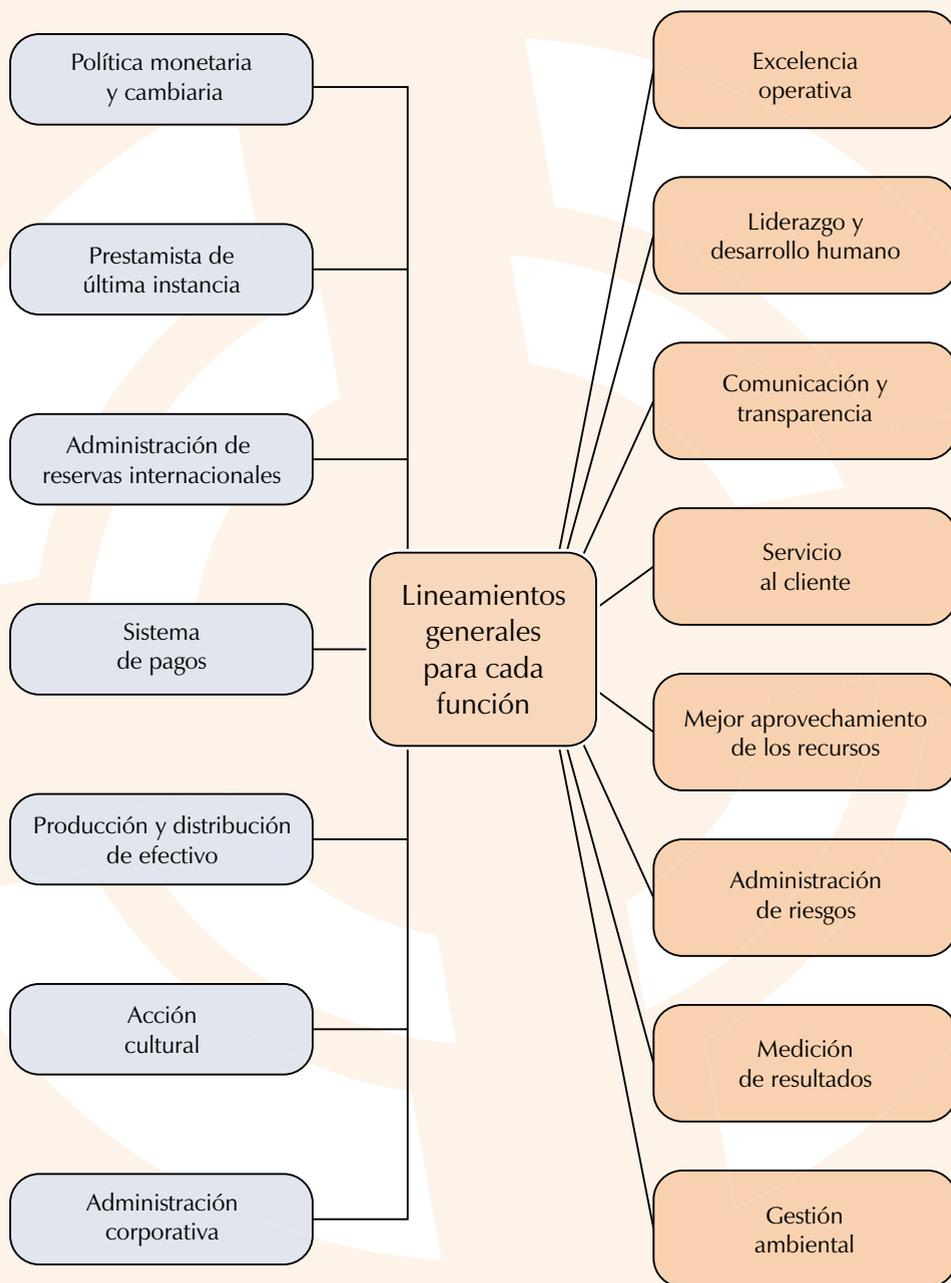
El presente documento contiene la formulación del plan estratégico del Banco de la República para los años 2009 a 2012. Las propuestas que se presentan aquí provienen de la discusión de temas estratégicos de cada una de las funciones del Banco.

Para su preparación se realizaron inicialmente reuniones con todos los subgerentes y directores y se elaboró una guía para la elaboración del plan 2009-2012. Cada director de departamento y unidad trazó el plan estratégico de su área y los subgerentes consolidaron y definieron el plan de la función bajo su responsabilidad. Las áreas contaron con el acompañamiento metodológico y la facilitación de los consultores del

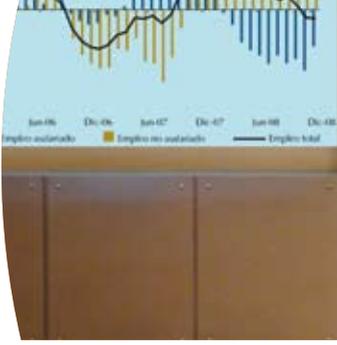
Departamento de Planeación y Presupuesto (DPP). El paso siguiente consistió en la presentación de las propuestas por parte de las subgerencias a las gerencias General, Técnica y Ejecutiva para su validación. Finalmente, se presentó el plan estratégico al Consejo de Administración.

El documento está organizado por capítulos correspondientes a cada función. En cada uno se expone la dirección estratégica, los objetivos funcionales y estratégicos, y las iniciativas; se concluye con la administración de riesgos y las medidas de desempeño. La ejecución del plan estratégico estará soportada en la aplicación de los lineamientos generales que se describen a continuación:

FIGURA 1
FUNCIONES Y LINEAMIENTOS GENERALES



- *Excelencia operativa:* propender por el mejoramiento de la productividad de los procesos, mediante la simplificación de trámites y las mejores prácticas, con los recursos disponibles.
- *Liderazgo y desarrollo humano:* fomentar un estilo de liderazgo integral que respalde, retroalimente y promueva la participación de los colaboradores, y estimule su desarrollo.
- *Comunicación y transparencia:* suministrar información de manera clara, efectiva, oportuna y transparente sobre las políticas y acciones seguidas por el Banco.
- *Servicio al cliente:* asegurar la calidad de los productos y servicios del Banco, mediante la consolidación de una cultura de servicio, la integración de los procesos y el aprovechamiento de la tecnología.
- *Mejor aprovechamiento de recursos:* hacer uso eficiente de los recursos para el cumplimiento de los objetivos. “Hacer lo necesario con los recursos justos”.
- *Administración de riesgos:* identificar, analizar, evaluar y controlar los riesgos asociados con los procesos que puedan comprometer el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada una de las funciones del Banco.
- *Medición de resultados:* definir medidas de desempeño que permitan el seguimiento al progreso de la gestión realizada y el cumplimiento de los objetivos trazados.
- *Gestión ambiental:* establecer e implementar acciones orientadas a prevenir, minimizar y controlar los impactos negativos sobre el medio ambiente, asegurando el cumplimiento de la normatividad ambiental.



POLÍTICA MONETARIA Y CAMBIARIA

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Promover y garantizar una asesoría oportuna, permanente y de alta calidad para la toma de decisiones de política económica que debe adoptar la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR), a través de la producción de estadísticas confiables, la estimación de modelos económicos y pronósticos robustos, así como proveer investigación original y de alta calidad.

OBJETIVO FUNCIONAL

Asesorar a la JDBR en el diseño de la política monetaria y cambiaria para alcanzar una inflación baja y estable que contribuya al logro del crecimiento sostenido de la economía.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1.1 Proveer a la JDBR los conceptos técnicos necesarios para definir los intervalos del rango meta de inflación de corto y mediano plazos, así como la postura de la política monetaria necesaria para lograr las metas establecidas.

- Propender por el mejoramiento continuo de los pronósticos de inflación actualizando periódicamente los parámetros existentes, y verificando su estabilidad.
- Incorporar al análisis nuevos modelos de proyección de crecimiento económico, así como construir y hacer seguimiento a indicadores de vulnerabilidad macroeconómica.
- Extender el modelo de mecanismos de transmisión (MMT) y coordinar su transición hacia el nuevo modelo estructural de equilibrio general dinámico, así como desarrollar modelos satélites.
- Estimar y hacer seguimiento a los determinantes de la tasa de cambio real y de equilibrio para formular recomendaciones de política cambiaria a la JDBR.
- Fortalecer el canal de comunicación con la JDBR.

1.2 Continuar mejorando la calidad del Informe sobre Inflación y del Informe al Congreso para que se consoliden como la principal herramienta de comunicación con el mercado y el público en general.

- Realizar evaluaciones del Informe sobre Inflación con expertos reconocidos

internacionalmente y con amplia experiencia en los bancos centrales que han adoptado el esquema de inflación objetivo.

- Incluir proyecciones de mediano plazo en el *Informe sobre Inflación* y monitorear la precisión de los pronósticos.
- Complementar el *Informe al Congreso* con análisis técnicos de la coyuntura económica que faciliten la comprensión de las medidas adoptadas por el Banco.



Portadas del *Informe sobre Inflación* y del *Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República*.

1.3 Propender por la calidad, accesibilidad y oportunidad de las estadísticas producidas y divulgadas para apoyar la toma de decisiones por parte de la JDBR y el análisis económico en el país.

- Asegurar que la producción de información estadística cumpla con los estándares metodológicos internacionales.

- Ampliar y fortalecer la divulgación de las notas metodológicas de las estadísticas producidas.

1.4 Profundizar el análisis económico regional con el fin de evaluar el efecto de las decisiones de la JDBR y monitorear el desempeño económico a nivel nacional.

- Diseñar e implementar indicadores sobre la evolución de las economías regionales siguiendo los estándares internacionales.
- Evaluar la continuidad de la actividad de recopilación y análisis de las finanzas públicas regionales a nivel nacional.

1.5 Desarrollar y mantener actualizados los modelos macroeconómicos y econométricos relevantes para el diseño y evaluación de la política monetaria y cambiaria.

- Desarrollar un modelo de equilibrio general que sirva como herramienta de pronóstico del comportamiento de los principales agregados económicos en el mediano plazo.
- Aumentar y diversificar el conjunto de modelos económicos, así como brindar cooperación técnica dentro del Banco para el desarrollo de nuevos modelos.

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

- Estimular y fortalecer la investigación a partir del análisis de la información producida.

- 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 (COSI), y frente al desempeño de otros bancos centrales de economías emergentes y desarrolladas.
- 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.

1.7 Regulación e intervención en los mercados monetario y cambiario.

- Realizar la intervención en los mercados monetario y cambiario cumpliendo estrictamente las directrices de la JDBR, el Comité de Intervención Monetaria y Cambiaria y el Comité Operativo de Intervención Monetaria y Cambiaria.
- Realizar estudios comparativos de experiencias internacionales en regulación y desarrollo de mercados.
- Elaborar estudios de nuevos productos financieros en línea con el desarrollo y requerimientos del mercado.
- Evaluar y mantener actualizada la regulación cambiaria de acuerdo con el desarrollo y prácticas del mercado.
- Realizar un estudio integral del mercado cambiario conjuntamente con consultores internacionales (Banco Interamericano de Desarrollo [BID]), para identificar aspectos por mejorar.
- Adelantar los estudios para recomendar a la Junta Directiva modificaciones a la reglamentación vigente relacionada con los mecanismos para suministrar liquidez, teniendo en cuenta que la Ley 1328 de 2009 permite que las operaciones de mercado abierto no tengan que hacerse únicamente con títulos de deuda pública.

1.8 Adelantar investigaciones tendientes a recomendar a la Junta Directiva la adopción de medidas macroprudenciales con el objeto de preservar la estabilidad financiera y garantizar un crecimiento sostenible de la economía.

- Revisar y evaluar la experiencia internacional y las recientes medidas tomadas por la Junta Directiva del Banco, previas a la crisis financiera internacional, que permitieron morigerar sus efectos en la economía y en el sector financiero.
- Revisar los mecanismos de coordinación existentes con las autoridades responsables de la supervisión y regulación financiera y el seguro de depósitos para preservar la estabilidad financiera del país.



Jefe de la Sección de Inflación.

1.9 Centralizar los sistemas electrónicos de información económica de la Gerencia Técnica, para facilitar el análisis económico del equipo técnico del Banco y de los usuarios externos.

- Poblar la bodega de datos de Serankua con las series de datos económicos de los sectores: real, financiero, externo, fiscal y de la población.
- Facilitar el acceso a los datos a través de un único sistema de información y disminuir el tiempo requerido para encontrar una serie de datos.
- Diseñar y proveer un nuevo proceso automático de transformación y generación de datos económicos.

MEDIDAS DE DESEMPEÑO

- Seleccionar trimestralmente una variable macroeconómica y estudiar los modelos que permiten su explicación o proyección. Adicionalmente, presentar los resultados del ejercicio de macroflujos.
- Elaborar un documento mensual que incluya la evaluación del estado de la economía, sus proyecciones y las recomendaciones de política monetaria.
- Presentar periódicamente un informe sobre la evaluación de los indicadores de vulnerabilidad con las medidas más representativas de cada sector.
- Elaborar y dar a conocer documentos de avance sobre el plan de mejoramiento del MMT y el desarrollo del modelo de equilibrio general.
- Asegurar que el *Informe sobre Inflación* incluya los temas más relevantes tanto nacionales como externos; medir su impacto mediante el monitoreo del nivel de descargas digitales desde el sitio web del Banco.
- Mantener un registro sobre la producción de investigación y su publicación.

- Realizar acuerdos interinstitucionales que conduzcan a la simplificación y racionalización en la recolección de los datos y la obtención de información.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

- Desarrollar instrumentos estadísticos de medición de riesgos como el *Fan chart* para el PIB y la inflación, y *Band chart* para la brecha del producto y la tasa de cambio real de equilibrio.
- Ampliar el número de modelos de pronóstico y presentar distintos escenarios de acuerdo con los diferentes riesgos.
- Construir y efectuar seguimiento a los indicadores de vulnerabilidad que sirvan como alerta temprana para identificar situaciones de riesgo.
- Mejorar y ampliar las fuentes de información interna y externa, a través de la construcción de series estadísticas para aumentar la disponibilidad de información.
- Garantizar el suministro oportuno, adecuado y permanente de la información debido a cambios en la legislación, organización y función de las entidades que producen y reportan información al Banco, para evitar el deterioro en la calidad, cobertura y comparabilidad de las estadísticas.
- Propender por la credibilidad y confianza por parte de los informantes sobre el manejo que el Banco le otorga a la reserva legal y estadística de los datos que estos reportan.
- Promover conjuntamente con el Centro de Información Económica (CIE) la actualización, desarrollo y facilidad en el acceso a las aplicaciones informáticas del Banco.
- Comparar las salidas del sistema de información actual frente al nuevo para garantizar la integridad de los datos generados.
- Mitigar el riesgo de la existencia de datos erróneos en la base de datos de

Serankua, haciendo responsable de la publicación en el sistema a cada área dueña

de la información, así como de su revisión e integridad.



Algunos integrantes del equipo de trabajo del Departamento de Programación e Inflación.



PRESTAMISTA DE ÚLTIMA INSTANCIA

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Propender por la búsqueda y preservación de un sistema financiero estable y que cumpla con sus funciones básicas de manera eficiente.

Monitorear los riesgos que enfrenta el sistema financiero (mercado, crediticio y liquidez) incorporando análisis de valor en riesgo y *stress testing*. Además, identificar las acciones que puedan ser ejecutadas por las entidades de regulación y supervisión, dirigidas a preservar y profundizar la estabilidad financiera y a contribuir a que las entidades financieras mejoren su competitividad y eficiencia.

OBJETIVO FUNCIONAL

Contar con los elementos necesarios para identificar oportunamente escenarios de riesgo que puedan amenazar la estabilidad financiera y llevar a los establecimientos de crédito a situaciones temporales de iliquidez.

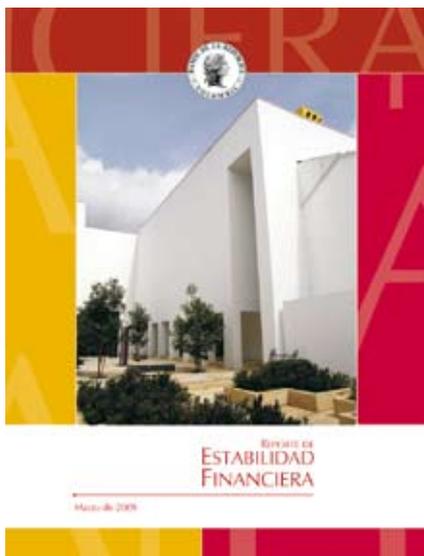
Adoptar medidas de carácter macroprudencial, para que junto con las

medidas de regulación y supervisión financiera, fortalezcan la estabilidad del sistema financiero colombiano. La crisis financiera internacional impone nuevos retos en términos del seguimiento al sistema financiero y de la forma en que el Banco irriga liquidez al mercado.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

2.1. Continuar fortaleciendo la investigación y la capacidad analítica.

- Realizar estudios que cuantifiquen los principales riesgos del sistema financiero para continuar mejorando el *Reporte de Estabilidad Financiera*.
- Realizar estudios de nuevas metodologías de medición de riesgos para apoyar técnicamente a la Superintendencia Financiera.
- Realizar estudios e investigaciones sobre liquidez en los mercados.
- Participar en cursos y seminarios internos y externos sobre temas de estabilidad financiera y cambios en la regulación financiera internacional.



Portada del *Reporte de Estabilidad Financiera*.

2.2 Profundizar en el seguimiento y análisis de los mercados y del sistema financiero.

- Efectuar un monitoreo del desempeño de las entidades financieras con énfasis en las frágiles y continuar mejorando los informes sobre el comportamiento del mercado financiero.
- Participar en grupos de trabajo interinstitucionales con la Superintendencia Financiera (SF), el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), Fondo de Garantías Financieras (Fogafin) y el sector privado para intercambiar información sobre el desempeño del sector financiero.
- Fortalecer los mecanismos de comunicación interna y externa para intercambiar información del mercado.
- Continuar con la centralización y sistematización de la información (fondos de pensiones, *forward*, hojas de vida de los establecimientos de crédito, conglomerados,

Operaciones de mercado abierto [OMA]) y facilitar su consulta.

- Continuar con la elaboración de la encuesta trimestral sobre la situación de crédito.
- Diseñar y realizar la encuesta sobre la carga financiera de los hogares.

2.3 Revisión de los mecanismos de irrigación de liquidez del Banco al mercado.

- Revisar el marco regulatorio y operativo de la figura de apoyos transitorios de liquidez (ATL).
- Estudiar mecanismos alternos para otorgar liquidez al mercado dentro del marco legal permitido.
- Estudiar medidas que puedan contribuir a que las entidades reduzcan el riesgo de liquidez.
- Continuar comunicando a las entidades financieras sobre los mecanismos con que cuenta el Banco ante contingencias de liquidez en el mercado.
- Coordinar a nivel interno las áreas que servirán de contingencia para los ATL.

MEDIDAS DE DESEMPEÑO

- Evaluar la operatividad de la figura de ATL con el concepto de control interno.
- Someter el reporte de estabilidad financiera a la opinión de expertos y organismos internacionales (Fondo Monetario Internacional [FMI], BIS, Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos [Cemla]).
- Establecer medidas de eficiencia y liquidez de mercados.
- Comparar el desarrollo del sector y su regulación en otros países de la región.
- Establecer indicadores de gestión a partir del modelo de riesgo operativo desarrollado por la Subgerencia Monetaria y de Reservas.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

- Preparar estudios técnicos para controlar el riesgo de contraparte del Banco.
- Realizar un seguimiento permanente a los pronunciamientos de las entidades de supervisión y regulación financiera para evaluar su impacto en las funciones de prestamista de última instancia.

- Ejercer seguimiento y control a las entidades que eventualmente utilicen los recursos de ATL para verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos en la normatividad.
- Administrar el riesgo operativo de la entrega de recursos por apoyos de liquidez.
- Monitorear cuidadosamente las tendencias económicas que pueden amenazar la estabilidad financiera.



Algunos integrantes del equipo de trabajo del Departamento de Estabilidad Financiera.



Algunos integrantes del Departamento de Operaciones y Desarrollo de Mercados.



ADMINISTRADOR DE RESERVAS INTERNACIONALES Y AGENTE FISCAL DEL GOBIERNO

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Administrar las reservas internacionales del país y el Fondo de Ahorro y Estabilización Petrolera (FAEP). Además, prestar al Gobierno los servicios de agente fiscal, manejando la emisión y colocación de los títulos de deuda pública interna y ofreciéndole servicios bancarios y administrando el Fondo de Estabilización Hipotecaria (Frech).

Administrar las reservas bajo estrictos criterios de seguridad, liquidez y rentabilidad.

Manejar los activos externos considerando que están influenciados por factores internacionales, el tamaño de los activos, los avances tecnológicos y una economía mundial cada vez más globalizada.

Contar con profesionales altamente calificados que operen en los mercados financieros internacionales según lineamientos claramente establecidos y que realicen investigaciones de alto nivel que permitan una administración eficiente de las reservas. Así mismo, mantener prácticas apropiadas de administración de riesgos y procesos operativos.

OBJETIVO FUNCIONAL

Administrar, conforme a los criterios de seguridad, liquidez y rentabilidad, las reservas internacionales del país y el FAEP. La actual crisis financiera internacional se constituye en un reto para la administración de las reservas.

Prestar al Gobierno los servicios de agente fiscal de manera eficiente y oportuna. Administrar la emisión y colocación de títulos de deuda pública interna y manejar cuentas bancarias (Subgerencia de Operación Bancaria). Administrar el Frech dando cumplimiento a las directrices fijadas para el efecto por el Gobierno nacional.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

3.1 Diseñar estrategias para enfrentar riesgos, especialmente el de mercado.

- Fortalecer mecanismos de comunicación con organismos internacionales y otros bancos centrales para intercambiar experiencias.

- Participar en reuniones del Cemla y los bancos centrales
- Efectuar recomendaciones al Comité de Reservas.

3.2 Fortalecer el manejo del riesgo crediticio y operativo

- Intensificar el monitoreo sobre las inversiones de las reservas.
- Revisar procesos, procedimientos operativos y contratos.
- Mejorar y desarrollar metodologías de análisis de riesgos.
- Sistematizar el control de lineamientos y la administración del portafolio interno.
- Estudiar alternativas para realizar contratos de pago contra entrega de divisas (CLS).

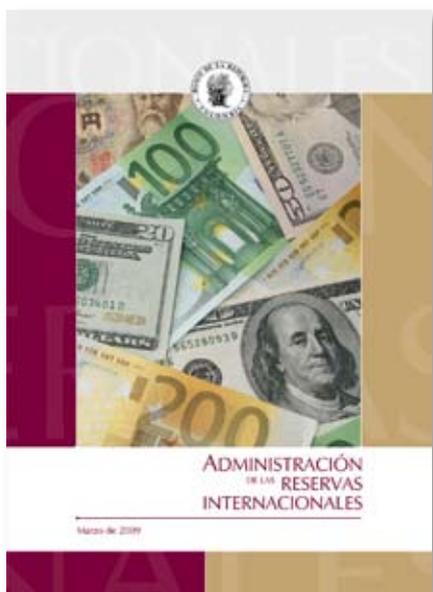
- Revisar el programa de administradores externos.

3.3 Incrementar la eficiencia en la administración de las reservas

- Revisar los criterios de administración: composición cambiaria, tramos, lineamientos e índices de referencia.
- Consolidar sistemas de información y la integración entre los mismos.

3.4 Fortalecer la investigación y capacidad analítica

- Liderar la generación y difusión de conocimiento dentro del Banco y con otros bancos centrales.
- Consolidar el plan de carrera y participar en cursos y seminarios internacionales.



Portada del informe sobre Administración de las reservas internacionales.

MEDIDAS DE DESEMPEÑO

- Diferencia de largo plazo entre el rendimiento del índice y el de la tasa libre de riesgo.
- Exceso de rendimiento de los portafolios no indexados, ajustados por riesgo.
- Documentos y presentaciones reconocidos a nivel internacional.
- Tiempo de experiencia promedio de los profesionales.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

- Monitorear la eventual turbulencia prolongada en los mercados financieros.
- Manejar alta rotación de personal.
- Administrar los requerimientos de información de otras áreas o entidades que excedan la frecuencia o intensidad regular.

- Tener en cuenta las coyunturas que afecten los planes de trabajo y sus prioridades.

- Considerar y mitigar el riesgo reputacional en el manejo de las reservas internacionales.



Mesa de Dinero.



SISTEMA DE PAGOS

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Contribuir a la estabilidad financiera, la eficiencia económica y la confianza del público en el uso del dinero como medio de pago, mediante el control de riesgos y el mejoramiento continuo del sistema de pagos y de la infraestructura financiera del país. Lo anterior, mediante la prestación directa de servicios a los intermediarios financieros, el seguimiento a su funcionamiento y el acompañamiento y asesoría a las autoridades públicas y a los agentes privados en el fortalecimiento progresivo del marco legal, institucional y operacional.

OBJETIVOS FUNCIONALES

- Contribuir a la solidez, integridad y estabilidad del sistema financiero y monetario y a la prevención de riesgos, en especial del sistémico.
- Coadyuvar a hacer más eficientes las transacciones y a preservar la confianza del público en el uso del dinero como medio de pago transaccional.
- Disponer de una infraestructura que apoye el desarrollo del mercado monetario y sirva como un canal seguro a través del cual el Banco transmita las señales básicas de la política monetaria.
- Propender por la prestación de

servicios bancarios altamente confiables y oportunos al Gobierno y a las entidades financieras.

- Generar estadísticas, análisis y estudios técnicos que aseguren el adecuado seguimiento al desempeño del sistema de pagos y de liquidación de otros activos financieros, a una mejor comprensión de los riesgos que enfrentan y el manejo que se da a los mismos, y plantear recomendaciones de política y de regulación oportunas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4.1 Fortalecer la infraestructura y la tecnología

- Modernizar los sistemas de pago de alto (CUD) y bajo valor (Cedec y Cenit) administrados por el Banco.

Modernización del Cedec y Cenit

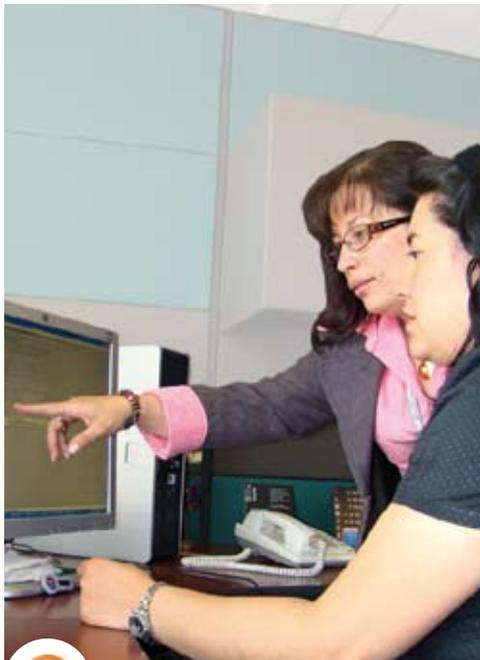
- Desarrollar un *software* con tecnología de punta que facilite la administración y operación de los sistemas.
- Permitir a los usuarios la utilización del actual formato Nacham o del formato XML (siendo éste último el que se utilizaría en caso de una eventual liquidación de transacciones en línea en el Cenit).
- Desarrollar un mecanismo de la

administración de garantías y márgenes en SEN y DCV para operaciones a plazo.

- Realizar un estudio de mercado, en conjunto con la Subgerencia Monetaria y de Reservas, sobre la continuación o evaluación de alternativas disponibles en el mercado del aplicativo que da soporte tecnológico y operativo a los procesos que apoyan la administración de los portafolios internacionales (actualmente Opics).

- Apoyar al Gobierno en sus iniciativas de pagos de la seguridad social y de ampliación en el uso de pagos electrónicos, tanto para profundizar la bancarización como para población no bancarizada.

- Simplificar los trámites operativos cambiarios (formularios y procedimientos) y ampliar las facilidades para que los particulares puedan hacer reportes electrónicos de sus operaciones y consultas en línea sobre trámites cambiarios.



Integrantes del equipo de trabajo de la sección CENIT.

- Realizar el trámite de operaciones en moneda extranjera en línea (*straight through processing*) y en la misma fecha para el Gobierno y los bancos.

4.2 Fortalecer el marco institucional y legal

- Reglamentar el sistema de pagos de alto valor con el fin de precisar su marco regulatorio y, en especial, fortalecer la finalidad de los pagos, la protección de las garantías y otros aspectos relacionados con derechos y obligaciones de administradores y participantes en dicho sistema.

- Evaluar e iniciar el desarrollo de la función de seguimiento al sistema de pagos (que involucra el monitoreo a los sistemas existentes y planeados, su evaluación con respecto a objetivos de seguridad y eficiencia y la inducción oportuna de cambios cuando se requiera) por parte del Banco. Esta función de seguimiento debe constituirse en un complemento a los objetivos de estabilidad financiera y a la prestación directa de servicios.

- Continuar fortaleciendo el Comité de Sistema de Pagos como un foro para el intercambio de experiencias y la discusión de opciones de política y ajustes.

4.3 Calidad y excelencia operativa

- Implementar, consolidar y mantener el sistema de gestión de la calidad a partir del mejoramiento continuo de los procesos y de su transformación en un modelo de gestión.

- Consolidar la cultura de orientación al servicio.

- Profundizar en el seguimiento al portafolio del pasivo pensional del Banco.

- Fortalecer la capacidad operativa para el eventual recibo de títulos valores en el desembolso de los ATL.

- Optimizar la producción y divulgación de la información financiera siguiendo los estándares internacionales.

4.4 Fortalecimiento de la gestión de riesgos

- Implementar un modelo gerencial de gestión de riesgos, orientado a identificar aspectos y situaciones críticas que pueden comprometer los procesos de la Subgerencia de Operación Bancaria para su mitigación y control.
- Integrar el análisis de riesgos con la política de gestión, el servicio al cliente y los procesos de las áreas.

MEDIDAS DE DESEMPEÑO

- Seguimiento a los indicadores de eficiencia, productividad y operatividad de los diferentes procesos y servicios ofrecidos.
- Cumplimiento de los cronogramas definidos para el proyecto de control de riesgo operativo y gestión de la calidad.

- Costeo ABC de los servicios asociados con el desarrollo de los nuevos aplicativos y comparación con el ejercicio actual.
- Cumplimiento de la agenda de innovación de productos y servicios
- Realizar encuestas periódicas para conocer percepciones e identificar tendencias sobre el servicio al cliente.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

- Riesgos de crédito, liquidez y sistémico: se han venido perfeccionado diversas metodologías de alto nivel técnico (incluyendo topología de redes) para monitorear el comportamiento de los agentes individuales y del agregado de pagos en el sistema a lo largo del día, así como la resistencia de la red de pagos.
- Operacional: implementar un procedimiento integral de administración del riesgo operativo. Diseñar e implementar las correspondientes medidas de control y de contingencia de acuerdo con los resultados del proyecto de control de riesgo operativo y gestión de la calidad.



PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE EFECTIVO

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Diseñar, producir y proveer los billetes y monedas en sus distintas denominaciones, atendiendo las necesidades de efectivo de la economía con la seguridad, oportunidad, cantidad y calidad requeridas, bajo principios de eficiencia y protección al medio ambiente.

Establecer nuevos canales de distribución del efectivo en el país. Continuar con los programas de educación y divulgación ciudadana a nivel nacional sobre el uso adecuado y seguridad de los billetes y monedas.

OBJETIVO FUNCIONAL

Poner a disposición de los colombianos, independientemente del lugar donde habiten, billetes y monedas de alta calidad y seguridad, producidos en condiciones de alta eficiencia.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5.1 Incrementar la productividad en las plantas industriales del Banco mediante cambios tecnológicos y de revisión de procesos

que permitan producir especies monetarias de excelente calidad con la mejor relación costo-beneficio.

Billetes

- Desarrollar alternativas para mitigar los cuellos de botella en los procesos productivos.
- Desarrollar y fortalecer el sistema de gestión de la calidad.
- Adelantar el cambio tecnológico en el área de pre prensa.

Monedas

- Reducir los costos de producción mediante la optimización de los procesos operativos y la exploración de un esquema para la adquisición de metales (mercado de futuros de metales y adquisición de reciclados)

5.2 Desarrollar y consolidar mecanismos de distribución de efectivo para mejorar la prestación del servicio y la calidad de los billetes en circulación mediante el desarrollo de nuevos modelos

de distribución, actualización tecnológica de equipos y optimización de los procesos de destrucción.

- Buscar alternativas para mejorar la calidad y la disponibilidad del billete en circulación.
- Realizar el seguimiento a las necesidades de efectivo de los bancos y crecimiento de la demanda.
- Mejorar en cada ciudad el monitoreo del actual esquema de canales de distribución de efectivo.
- Coordinar con el área técnica la revisión del modelo de demanda de efectivo, con el fin de mejorar las proyecciones.
- Optimizar los procesos de destrucción de billetes.
- Revisar el esquema de operación de las tesorerías en sucursales.

- Actualizar tecnológicamente los equipos de procesamiento de billetes a nivel nacional.
- Evaluar la tendencia de la demanda de efectivo en la economía con el propósito de identificar ineficiencias en el ciclo de efectivo.
- Involucrar a la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras (Asobancaria) en la evaluación de calidad del servicio.

5.3 Realizar investigación y desarrollo dirigida a optimizar los procesos de producción, reducción de costos y un mejoramiento en la seguridad y duración de las especies monetarias.

- Encontrar soluciones que disminuyan el riesgo de falsificación de monedas



Robots de Tesorería.



Área de control de calidad, Imprenta de billetes.

de alta denominación y definir características óptimas de las mismas.

- Preparar el diseño de un nuevo billete de alta denominación.
- Presentar la propuesta de diseño de nuevos billetes que permita anticiparse a la necesidad de reemplazar algunos de los billetes en circulación.
- Evaluar la aplicación del barnizado a todas las denominaciones de billete.
- Evaluar alternativas para la optimización de procesos industriales de apoyo a la producción.
- Formalizar la metodología para el seguimiento de los niveles de falsificación.

5.4 Capacitar a los colombianos para detectar la falsificación y aumentar la conciencia del público sobre el cuidado y el adecuado manejo de las especies monetarias.

- Elaborar campañas de divulgación *free press* en medios de comunicación nacionales y regionales (medios escritos, radio y televisión).
- Realizar campañas de difusión directa a nivel nacional y regional por medio de las sucursales del Banco.
- Efectuar talleres sobre seguridades de los billetes dirigidos al público general y especializado y al reentrenamiento a representantes de sucursales.

5.5 Suministrar especies monetarias (billetes y monedas) a otros países utilizando la capacidad instalada en las plantas industriales del Banco, mediante el diseño e implementación de escenarios apropiados para la exportación.

- Liberar capacidad instalada para ofrecer producción de especies monetarias a terceros.

- Capacitar al personal técnico y operativo para asegurar la confiabilidad y flexibilidad del funcionamiento de los equipos de producción.
- Evaluar escenarios para la exportación tales como mecanismos de asociación y determinación de la capacidad de exportación.

5.6 Cumplir con la normativa ambiental vigente y aplicable al área industrial del Banco, con el fin de asegurarles tanto a los empleados como a la comunidad procesos y productos que cumplan los más altos estándares de calidad y optimización de los recursos.

- Desarrollar un programa de concientización sobre la responsabilidad ambiental en las distintas actividades desarrolladas por el Banco.



Área de Clasificación y Recuento,
Departamento de Tesorería.

- Revisar la operación frente a las normas ambientales vigentes y aplicables al área industrial del Banco.
- Elaborar un plan de disposición adecuada de residuos industriales (sólidos, rípidos, vertimientos y emisiones) que mitigue el impacto ambiental.
- Desarrollar el plan de gestión ambiental para la Central de Efectivo y la Fábrica de Moneda.
- Elaborar un plan de uso eficiente de recursos (agua, energía eléctrica, combustibles, papel, otros).

5.7 Optimizar el uso de los sistemas de información en plantas industriales.

- Implementar las estrategias identificadas para optimizar el uso del sistema de información SAP, así como mejorar los ac-

tuales aplicativos informáticos en las plantas industriales.

- Implementar una herramienta de apoyo al proceso de planeación y programación detallada de producción y adelantar una actualización a la última versión del sistema SAP.
- Implementar y mejorar los actuales aplicativos informáticos y continuar el proyecto de sistematización de la información de las especies monetarias falsas (fases II y III).

MEDIDAS DE DESEMPEÑO

- Evaluar el incremento en los niveles de productividad en los procesos productivos y de apoyo, mediante indicadores de gestión.
- Obtener la certificación ISO 9001-2000.
- Realizar programas para disminuir y estabilizar los costos de producción.
- Crear indicadores de gestión que midan el costo-beneficio y niveles óptimos de existencias en las extensiones de bóveda de las transportadoras de valores.
- Realizar estudios costo-beneficio de máquinas con alta velocidad de proceso y destrucción en línea frente a las de baja velocidad.
- Disminuir los costos en la logística de destrucción.
- Evaluar la durabilidad media de los billetes barnizados en circulación.
- Presentar una propuesta final para la producción de una nueva moneda de \$1.000.
- Fortalecer los indicadores de gestión sobre falsificación.
- Hacer seguimiento a los talleres y eventos de capacitación sobre cuidado y seguridades de los billetes.
- Monitorear el proceso de clasificación, acopio y disposición de residuos y reducir la generación de residuos peligrosos.



El Inspector y Rodolfo en la campaña de autenticidad de billetes.

- Hacer seguimiento continuo al cumplimiento de la normatividad ambiental.
- Fortalecer el esquema de indicadores de gestión para monitorear el óptimo desempeño y utilización del sistema SAP.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

- Mantener la disponibilidad de las máquinas, insumos, materias primas, productos en proceso y producto terminado en cada uno de los procesos productivos dentro de los estándares especificados.
 - Establecer un sistema de contingencia para atender a los bancos comerciales ante el riesgo o posibilidad de falla tecnológica en la bóveda automatizada de la Central de Efectivo que complemente el esquema de contingencia existente.
- Hacer seguimiento a los avances de la propuesta de diseño de nuevos billetes tendientes a minimizar el impacto de falsificación.
 - Garantizar la disponibilidad de personal que opere los equipos de producción en las jornadas requeridas.
 - Detectar, definir y mitigar las responsabilidades extracontractuales para el Banco, por el inadecuado manejo o disposición de los residuos industriales por parte de los contratistas.
 - Diseñar mecanismos para minimizar la rotación del personal capacitado y asignado al grupo de soporte del SAP, así como establecer mecanismos de contingencia para garantizar su disponibilidad.
 - Monitorear y controlar el cumplimiento de los requerimientos contratados con los proveedores de SAP.



ACCIÓN CULTURAL

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Mantener las políticas a largo plazo de la actividad cultural, aprovechando los avances tecnológicos en adquisición, almacenamiento, mantenimiento, catalogación y puesta al servicio del público de las colecciones, para lograr su óptimo aprovechamiento a nivel nacional. Asegurar que el público asocie cada vez más la actividad cultural con el Banco.

Atender la diversidad regional en el desarrollo de la programación cultural, aprovechar las economías de escala y la fortaleza cultural que ofrece la red de centros culturales con cobertura nacional.

Consolidar el portal virtual de la Subgerencia Cultural (SGCL) y responder a los cambios estructurales que plantea el año 2010 para el Banco a través de la formación y capacitación del personal.

OBJETIVO FUNCIONAL

Contribuir con el rescate, preservación, análisis, estudio y difusión del patrimonio cultural a través de las colecciones.

Propender por el fortalecimiento de las sucursales y agencias culturales en

cuanto a la programación y capacidad para generar procesos culturales.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Red de Bibliotecas

6.1 Fortalecer la red de bibliotecas del Banco de la República como un sistema de colecciones para públicos diversos, que responda a necesidades regionales y brinde un mejor servicio.

- Impulsar la adquisición de publicaciones colombianas, definir los perfiles de desarrollo de las bibliotecas en las sucursales y contar con colecciones revisadas y ajustadas.
- Impulsar y poner al servicio del público la catalogación del material sonoro patrimonial.
- Consolidar la implementación de Absysnet.
- Continuar la digitalización y producción de contenidos para la biblioteca virtual.
- Propender por la calidad de los servicios a diferentes públicos: consulta local y remota con referencistas especializados, planta con servicios virtuales a nivel nacional, prestación de servicios a personas con discapacidad y ampliación de conectividad



Sala de lectura de la Biblioteca de Manizales.



Intérprete de la Semana de la Guitarra.

con iguales tiempos de respuesta en el país.

- Desarrollar el programa del bicentenario de la Independencia.
- Revisar el esquema de asociación, incluyendo acuerdos institucionales.
- Evaluar la viabilidad de certificar los procesos de la Biblioteca Luis Ángel Arango (BLAA) de acuerdo con las normas ISO.
- Adecuar las instalaciones de la Red de Bibliotecas para su servicio a las personas que sufren de discapacidad.

Música

6.2 Fortalecer la programación musical en las sucursales y agencias culturales.

- Continuar con la realización de conciertos internacionales y nacionales, semana de la guitarra y jóvenes intérpretes, entre otros.
- Desarrollar la programación cultural

y llevar a las sucursales programas didácticos musicales.

- Revisar la orientación de la función y actividades de las salas de música a nivel nacional.
- Avanzar con la documentación sobre la historia de la actividad musical en el Banco.

Museo del Oro

6.3 Fortalecer la red actual de Museos del Oro en el país con altos estándares de calidad en el servicio. Promover la investigación y divulgar sus resultados a través de los servicios educativos.

- Realizar estudios de público y rediseñar los servicios atendiendo a necesidades regionales.
- Establecer mecanismos para recibir

material orfebre producto de investigaciones.

- Propender por la recuperación del patrimonio arqueológico colombiano en otros países.
- Aprovechar la capacidad instalada del Museo del Oro de Bogotá, incluyendo en la programación anual: exposiciones nacionales e internacionales, conferencias y videos.
- Implementar el programa *Museum Plus* a nivel nacional.
- Rediseñar los servicios y montaje de los museos de Pasto y Leticia.
- Evaluar la viabilidad de certificar los procesos del Museo del Oro.

Unidad de Artes y Otras Colecciones

6.4 Continuar el desarrollo de las colecciones de arte, numismática y filatelia a partir de una estrategia de investigación y catalogación.

- Realizar el nuevo montaje de la colección de arte nacional e internacional con un enfoque temático que permita la mezcla de diferentes períodos de la historia del arte.
- Gestionar la realización de la exposición con la obra de Andy Warhol y mantener el nivel de las exposiciones temporales del Museo de Arte del Banco de la República.
- Definir la puesta en marcha del proyecto *El dinero hoy* y continuar con las exposiciones temporales de la colección numismática.
- Definir el alcance de la colección filatélica y catalogarla en el nuevo sistema.
- Rediseñar el Museo Filatélico, en Medellín, evaluar su ubicación y darle un funcionamiento museográfico.
- Continuar en las sucursales programas como Imagen regional y Obra viva.
- Fortalecer la conservación preventiva de la colección de arte.



Adecuación de las vitrinas del nuevo Museo del Oro en Bogotá.



Exposición de Andy Warhol, Museo de Arte del Banco de la República.

Archivo histórico del Banco de la República

- 6.5 Continuar el desarrollo del proyecto de recuperación del archivo histórico del Banco, divulgar la documentación que lo conforma y mejorar su proceso de consulta.

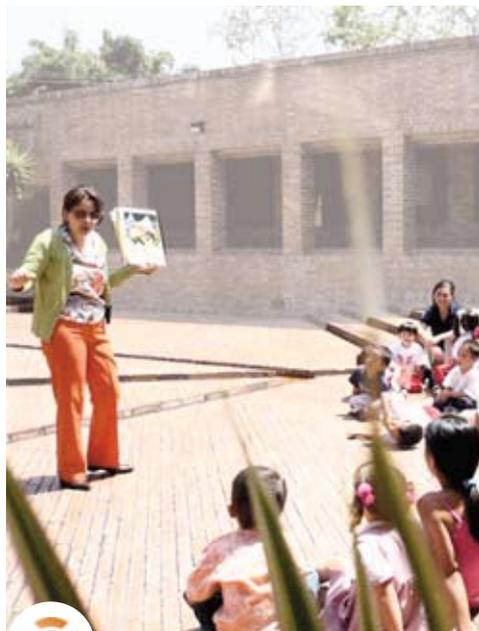
Áreas culturales

- 6.6 Continuar el proceso de fortalecimiento de las sucursales y agencias culturales, en cuanto a su programación y a su capacidad de generar procesos culturales.

- Evaluar y desarrollar estrategias para hacerle frente a los cambios que puedan presentarse en la planta de personal en el año 2010.
- Afianzar la actividad interinstitucional de las áreas en todo el país.
- Ajustar perfiles en las sucursales y las agencias culturales y fomentar la capacitación y motivación de los empleados.
- Mejorar el conocimiento de los tipos de usuarios en las regiones y fortalecer los contenidos de la programación cultural para atender requerimientos en cada región.
- Buscar la participación de las sucursales y agencias culturales en las actividades e iniciativas de la SGCL.
- Evaluar la viabilidad de certificar con la norma ISO, las sucursales de Ibagué, Pasto y Pereira.

Gestión humana y administrativa en la actividad cultural

- 6.7 Fortalecer la capacidad técnica y administrativa de la Subgerencia a nivel nacional y mantener un estricto control en los procesos de contratación y ejecución presupuestal.



Talleres para niños en la sucursal de Armenia.

- Consolidar la estructura de la SGCL para adaptarse a los nuevos retos del Banco en materia cultural y administrativa. Revisar la planta de personal para consolidar una base de técnicos a través de programas de formación y capacitación.
- Sensibilizar a los colaboradores sobre responsabilidad de ser facilitadores culturales.
- Mantener la política de control del gasto cultural dando prioridad a los proyectos de mayor impacto y evaluando iniciativas de participación de terceros en la gestión cultural.

MEDIDAS DE DESEMPEÑO

- Dar cumplimiento a los planes de desarrollo de las colecciones, mantener actualizado el portal de la SGCL, de la biblioteca virtual y un crecimiento sostenible de la asociación de la Red de Bibliotecas.

- Cumplir las metas de catalogación de material comprado y materiales especiales y el cronograma de digitalización de series bibliográficas, hemerográficas y materiales especiales del siglo XIX.
- Generar un portafolio de servicios virtuales para diversos públicos, una exposición documental con las colecciones y una versión itinerante al año.
- Mantener las colecciones en óptimas condiciones en todo el país.
- Mantener el número de usuarios del Museo del Oro en Bogotá e incrementarlo en los museos regionales y generar programación para públicos diversos.
- Incrementar el número de asistentes a exhibiciones bibliográficas, de arte, numismáticas y filatélicas.
- Continuar con el cumplimiento de la programación y fortalecer la investigación sobre la colección de arte.
- Ofrecer nuevas exposiciones con obras originales en las sucursales y agencias culturales.
- Mantener el número de jóvenes beneficiados por programas de formación, la cantidad de conciertos internacionales en sucursales y estudiar las necesidades de públicos potenciales.

- Realizar estudios de públicos y desarrollar indicadores de impacto y efecto para apoyar las decisiones de la SGCL.
- Medir el nivel de desarrollo profesional y la formación de los empleados.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

- Propender por el mejoramiento de los espacios de exhibición de las colecciones en las sucursales, capacitar al personal que maneja las obras y desarrollar esquemas de exposiciones que no requieran de condiciones especiales de conservación, para evitar el deterioro en exposiciones itinerantes.
- Asegurar la implementación de los protocolos de seguridad y contar con personal capacitado, para asumir situaciones imprevistas y evitar riesgos en la exposición de las colecciones.
- Adelantar programas de prevención y atención de emergencias.
- Contar con contratos que minimicen el riesgo de incumplimiento en la ejecución de la programación.



ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA

7.1 GESTIÓN HUMANA Y ADMINISTRATIVA

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Incrementar la productividad y eficiencia en las labores de apoyo a las funciones constitucionales y legales del Banco de la República.

Mantener un clima laboral y organizacional que fomente la productividad, la motivación, la capacitación y el compromiso de todos los colaboradores.

Mejorar la reglamentación y los procesos de contratación del Banco.

Mejorar y simplificar los procesos administrativos, mantener la permanente actualización tecnológica y mejorar el servicio.

Mejorar la eficiencia en el uso de los activos fijos (muebles e inmuebles), revisando la infraestructura física a la luz de una relación costo-beneficio, que considere la antigüedad de la infraestructura, la planta y las funciones en algunas sucursales.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Gestión humana

7.1.1 Posicionar al Banco como “el mejor lugar para trabajar”

- Mantener un ambiente de trabajo en el que los empleados puedan desarrollar sus conocimientos y mejorar sus habilidades y competencias.



Jueves de Desarrollo transmitida en directo en simultánea nacional con las sucursales.

- Establecer un programa de reentrenamiento para la actualización de empleados.
- Generar una política de movilidad por desarrollo de competencias, salud ocupacional y productividad.
- Establecer programas para facilitar la planeación del autodesarrollo.
- Promover programas para el desarrollo de directivos activos y potenciales.
- Propender por la formación empresarial, según resultados de concursos y necesidades de las áreas, con énfasis en habilidades informáticas, análisis de información e inglés.

7.1.2 Mejorar el ambiente laboral.

- Impulsar la sana convivencia laboral, mediante el uso de protocolos para el manejo de conflictos y formalizar el servicio de consejería laboral.
- Gestionar y medir el clima laboral con énfasis en los aspectos de trato interpersonal, apoyo del jefe y valores colectivos.
- Mejorar el balance entre la vida laboral y familiar. Explorar alternativas de horario flexible con control electrónico de asistencia y horario de coincidencia obligatorio.
- Fortalecer la comunicación interna para lograr un mayor acercamiento con los empleados, a través de espacios de comunicación de doble vía, campañas de información preventivas y fortalecimiento del mecanismo de quejas y reclamos.
- Despertar un mayor sentido de pertenencia y orgullo por lo que el Banco de la República hace y es, resaltando la función social que el Emisor realiza.

7.1.3 Evaluar esquemas de compensación que apoyen la excelencia laboral y la continuidad de las funciones

- Estudiar, evaluar y proponer esquemas de incentivos y reconocimientos por

méritos, mejoramiento de la gestión humana, rotación, gestión de proyectos, servicio al cliente y productividad.

7.1.4 Evaluar la contratación de personas con discapacidad.

- Establecer un programa piloto que facilite la contratación de personas con discapacidad.

7.1.5 Fortalecer la gestión humana como un elemento esencial para la productividad y el buen clima laboral

- Establecer programas tendientes a dar una mayor autonomía y responsabilidad en la gestión humana a los directivos responsables de las distintas áreas del Banco.
- Ampliar la autonomía presupuestal de las áreas en aspectos de gestión humana.
- Formalizar la medición de resultados de la gestión humana en los líderes y el Departamento de Recursos Humanos (DRH).
- Fortalecer la relación entre la productividad y el desempeño.
- Diferenciar las prácticas de gestión humana para los distintos grupos de interés.
- Mantener la política de ajuste gradual de la planta y mejorar la oportunidad del cubrimiento de cargos vacantes, con apoyo externo y simplificación de evaluaciones.
- Identificar e implementar planes de sucesión para cargos críticos.

7.1.6 Fortalecer el equipo asesor en gestión humana (DRH)

- Establecer programas tendientes a capacitar al equipo asesor de gestión humana mediante el apoyo de consultores

externos y la medición de la satisfacción del cliente.

- Revisar y simplificar procesos y reglamentación en materia de gestión humana, apoyados en tecnología.

Gestión administrativa

7.1.7 Lograr una mayor eficiencia y efectividad de la gestión administrativa.

- Diseñar un proyecto de modernización integral de la gestión administrativa, a través de la simplificación de la estructura con una orientación a procesos, la modernización tecnológica y la calificación del recurso humano.
- Mejorar la coordinación entre las sucursales y la Oficina Principal.
- Adelantar una evaluación integral de las plantas de personal del área de Tesorería en las sucursales y de las agencias culturales.
- Impulsar una mejor medición de resultados de la gestión administrativa.

7.1.8 Continuar mejorando la efectividad, eficiencia y transparencia en los procesos de contratación del Banco.

- Actualizar el marco normativo y los procedimientos de contratación.
- Mejorar las prácticas de logística y abastecimiento para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos, con base en estrategias de inteligencia de mercados y un mayor conocimiento de proveedores nacionales e internacionales. Lo anterior, manteniendo la transparencia, el control en los procesos de contratación y el cumplimiento de la normatividad.
- Impulsar la mayor competencia y la participación de los proveedores, manteniendo el marco de transparencia.
- Profundizar la inteligencia de mer-

cados para la compra de bienes y servicios críticos que concentran el mayor gasto del Banco.

- Mejorar la oportunidad de los procesos de compra.

7.1.9 Mejorar la conservación, preservación y consulta futura de la información en medios electrónicos.

- Revisar experiencias de otras entidades en la conservación, preservación y consulta de la información en medios electrónicos.

7.1.10 Reducir los gastos operacionales del Banco, con énfasis en la optimización del gasto de mantenimiento y servicios públicos.

- Mejorar la eficiencia en el uso de los activos fijos (muebles e inmuebles), revisando la infraestructura física a la luz de una relación costo-beneficio, que considere la antigüedad de la infraestructura, la planta y las funciones actuales en algunas sucursales.

7.1.11 Fortalecer la gestión ambiental en el Banco.

- Crear una Unidad de Gestión Ambiental que tenga como principales funciones: identificar, prevenir, minimizar y controlar la generación de cargas contaminantes.
- Aumentar la eficiencia energética y el uso racional de los recursos naturales.

MEDIDAS DE DESEMPEÑO

- Realizar mediciones de clima organizacional.

- Realizar mediciones de desempeño de doble vía entre jefes y colaboradores.
- Realizar medición de desarrollo y formación de los colaboradores.
- Aplicar encuestas de servicio al cliente.
- Evaluar la oportunidad en el cubrimiento de vacantes.
- Establecer indicadores de ausentismo laboral.
- Establecer una metodología uniforme que permita medir el avance de la ejecución de los proyectos
- Evaluar el comportamiento de los gastos operacionales por servicios públicos y mantenimiento.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

- Coordinar la intervención del Departamento de Recursos Humanos con la estrategia de las áreas.
- Impulsar una comunicación clara y efectiva con los empleados.
- Mantener un ambiente de control adecuado en los procesos de cambio.
- Fortalecer las evaluaciones de costo-beneficio en el mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica.
- Propender por el adecuado uso de la información.

7.2 INFORMÁTICA

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Continuar con la modernización de las soluciones informáticas mediante la implementación de una arquitectura orientada a servicios, teniendo en cuenta aspectos de seguridad, continuidad e infraestructura requerida, en un ambiente de renovación tecnológica e impacto económico controlado. Las estrategias tendrán un enfoque basado en procesos



Sala de contingencia en la Central de Efectivo.

transversales, gestión de riesgos y la medición como mecanismo de seguimiento y mejoramiento continuo.

OBJETIVO FUNCIONAL

Proveer soluciones informáticas que generen oportunidades a las funciones del Banco y apoyen estratégicamente a sus áreas, con base en una gestión informática que integre personas, procesos y tecnología. Esta gestión debe mantener un nivel de madurez acorde con las necesidades del Banco que permita entregar productos y servicios de calidad, y administrar un nivel de excelencia en el servicio a los clientes internos y externos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

7.2.1 Comprender las necesidades de los clientes y cumplir sus expectativas agregando valor con enfoque en servicios y procesos transversales del negocio.

- Propender porque las soluciones informáticas se adapten fácilmente al cambio, teniendo en cuenta las necesidades del Banco, la integración entre las diferentes áreas de negocio y la optimización del uso de los recursos de tecnología.
- Apoyar los procesos de gestión y toma de decisiones en el Banco a través de soluciones informáticas que faciliten el acceso y análisis de la información.
- Contribuir a la excelencia operativa, profundizando en el conocimiento del negocio y promoviendo la gestión integral de la información corporativa.
- Apoyar la normalización de los procesos, difundiendo las soluciones y tendencias tecnológicas del mercado y promoviendo la utilización de soluciones informáticas estándar aplicables al Banco.
- Establecer esquemas de continuidad tecnológica para minimizar el impacto de la no disponibilidad de los servicios prestados.
- Facilitar a clientes internos y externos el acceso a los servicios informáticos del banco, mediante el desarrollo e implementación de portales de acceso basados en tecnología web.
- Consolidar y fortalecer la cultura de servicio al cliente, con énfasis en la identificación de las necesidades, entregando servicios de calidad.

7.2.2 Proveer una infraestructura tecnológica de excelente desempeño que responda con dinamismo a las necesidades del Banco.

- Modernizar la plataforma computacio-

nal del Banco a una arquitectura flexible, que se adapte a las necesidades de las soluciones informáticas utilizadas por los clientes.

- Proveer servicios de almacenamiento de información eficientes y seguros, ajustados a las crecientes necesidades de almacenamiento de las diferentes áreas de negocio del Banco.
- Mejorar el desempeño de los sistemas de telecomunicaciones del Banco, implementando tecnologías de comunicaciones unificadas y estrategias para la administración más eficiente de los enlaces y anchos de banda disponibles.
- Robustecer la infraestructura tecnológica en aspectos humanos, técnicos y procedimentales para minimizar el impacto sobre la operatividad del Banco ante la ocurrencia de una falla o un desastre.

7.2.3 Fortalecer el talento humano, fomentar la investigación y consolidar el trabajo en equipo.

- Fortalecer el conocimiento y especialización de las personas estableciendo y ejecutando un plan integral de capacitación anual.
- Fomentar la investigación aplicada, enmarcada en las necesidades y la tecnología del Banco.

7.2.4 Mantener el uso de buenas prácticas que apoyen y faciliten la gestión y operación de la Subgerencia.

- Fomentar la excelencia operativa mediante la mejora continua de los procesos de gestión y operación de la Subgerencia y la incorporación de herramientas que apoyen sus actividades.
- Adoptar acciones de mejoramiento, como resultado de una gestión por procesos, que involucren el análisis periódico de indicadores.

- Lograr y demostrar niveles de madurez en la gestión y en el conocimiento especializado de las personas, mediante el logro y mantenimiento de certificaciones.

7.2.5 Gestionar los riesgos de la información del Banco y de los procesos, proyectos y elementos tecnológicos de la Subgerencia.

- Minimizar los riesgos inherentes a los procesos de negocio soportados en la infraestructura tecnológica del Banco, a partir del modelo de seguridad de la información, considerando la dinámica del entorno.
- Proteger la información del Banco, aplicando tecnologías, que integradas a un modelo de gestión de la información, garanticen los fundamentos de seguridad de la información.

7.2.6 Manejar de manera efectiva los recursos financieros mediante el seguimiento periódico de su uso y la gestión permanente de los contratos.

- Gestionar adecuadamente los contratos con los proveedores, adelantando los trámites requeridos en forma oportuna y haciendo el seguimiento a los compromisos.
- Hacer un seguimiento periódico al uso de los recursos financieros y utilizar esta información para hacer análisis y propuestas de optimización.

MEDIDAS DE DESEMPEÑO

- Sistema de gestión, basado en indicadores, para medir el avance de los objetivos e iniciativas e identificar acciones de reenfoque y mejoramiento continuo.
- Modelos de madurez que midan el nivel de desarrollo y gestión de la cali-

dad de los servicios y procesos, basados en los modelos disponibles de la industria del desarrollo de *software*, adaptados a las necesidades del Banco. Además, permiten determinar la brecha existente, y decidir hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos, identificando lo que se debe hacer para alcanzar el nivel deseado.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

- Apoyar el desarrollo de una cultura de gestión de información corporativa y el establecimiento de políticas claras para las diferentes funciones del Banco.
- Comunicar claramente el alcance y beneficios de la implementación de tecnologías de portal de servicios en el Banco.
- Llevar a cabo pruebas y ejercicios de contingencia de los servicios y plataforma tecnológica con el fin de minimizar el impacto en la operatividad diaria.
- Contar con el recurso humano suficiente para responder ágilmente a los requerimientos de aseguramiento de nuevos elementos de la infraestructura tecnológica.
- Fomentar espacios formales de investigación aplicada ante la necesidad de atender los problemas operativos del día a día.
- Acoger las mejores prácticas y orientar esfuerzos para mantener, soportar y gobernar la infraestructura tecnológica actual.
- Reducir la incertidumbre en la funcionalidad, impacto en tiempo y recurso humano requerido por los diseños de la arquitectura informática.
- Velar porque la suscripción de contratos continúe favoreciendo los intereses económicos del Banco y la prestación de un servicio adecuado.
- Mitigar el impacto, para la toma de decisiones, proveniente de la pérdida, inconsistencia o falta de oportunidad en la generación de la información.

7.3 SEGURIDAD

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Garantizar la protección de los empleados, valores y dependencias del Banco de la República, así como la prevención, detección y control de los eventos de riesgos en lavado de activos y la financiación del terrorismo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

7.3.1 Contar con un recurso humano altamente calificado que permita cumplir con excelencia profesional la misión de la Subgerencia de Seguridad.

- Realizar planes de capacitación para atender los retos planteados.
- Definir el perfil profesional del personal responsable de la operación de los equipos electrónicos de seguridad, acorde con las potencialidades tecnológicas.
- Facilitar los procesos de certificación de los empleados.
- Continuar con los programas de fortalecimiento de valores y desarrollo de competencias.

7.3.2 Evaluar y actualizar el sistema integral de seguridad y el sistema de administración de riesgos en lavado de activos y la financiación del terrorismo para profundizar su efectividad, suficiencia y disponibilidad.

- Adaptar y utilizar las mejores prácticas, a través de evaluaciones y comparaciones internacionales.
- Continuar con el programa de afinamiento del sistema de seguridad integral en todas las dependencias del Banco.
- Consolidar el desarrollo del sistema de



Integrante del Departamento de Protección y Seguridad.

administración del riesgo, atendiendo al marco de referencia definido por la Unidad de Riesgo Operativo y Continuidad (UROC).

- Investigar la viabilidad de implementar nuevas tecnologías para la actualización permanente de los sistemas de seguridad y de administración de riesgos en lavado de activos y la financiación del terrorismo.
- Apoyar con tecnología de seguridad electrónica los procesos críticos del Banco.

7.3.3 Mejorar las prácticas de administración interna, enfatizando en: la optimización de los recursos, la orientación al servicio y el mejor aprovechamiento de la tecnología informática, para garantizar altos niveles de eficiencia.

- Mantener actualizados los procesos y procedimientos, con el fin de adaptarlos a las nuevas exigencias derivadas de la operatividad del Banco, de su entorno y de otros bancos centrales.

- Definir y realizar el plan de acción para implementar las mejores prácticas en la administración de los inventarios de equipos y repuestos de seguridad y en la atención a incidentes técnicos.
- Desarrollar un sistema de información integrado que permita apoyar, optimizar y hacer gestión sobre las actividades de: transporte de valores, escolta, vigilancia y conducción y administrar el parque automotor.
- Evaluar la viabilidad de desarrollos tecnológicos especializados en prevención y control del lavado de activos y de la financiación del terrorismo (LA/FT) e implementar un plan de capacitación en LA/FT para el personal del Banco en este tema.

7.3.4 Generar conciencia en los empleados del Banco sobre el compromiso de todos con la seguridad y fortalecer los hábitos requeridos.

- Promover hábitos de seguridad individual e institucional.

MEDIDAS DE DESEMPEÑO

- Los programas de capacitación se medirán en número de actividades, participación y cobertura.
- Número de certificaciones otorgadas.
- Ejercicios de comparación sobre estrategias de seguridad en otras instituciones.
- Porcentaje de cumplimiento del programa de afinamiento del sistema de seguridad.
- Seguimiento a los ejercicios de valoración de riesgo para cada dependencia o sucursal.
- Investigaciones sobre la aplicabilidad de tecnologías de seguridad para el Banco.
- Cantidad de procesos críticos soprotados con tecnología en seguridad.
- Medir el grado de compromiso antes y después del desarrollo del plan, así como el

nivel de práctica de los hábitos de seguridad.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

- Promover la participación de los empleados en los programas de capacitación y desarrollo.
- Implementar metodologías de administración y seguimiento de proyectos para garantizar el desarrollo oportuno de las actividades.
- Gestionar las actualizaciones de la normatividad en aspectos de seguridad con las áreas que lo requieran.
- Divulgar los cambios requeridos en los procesos y procedimientos.
- Garantizar una adecuada divulgación de las campañas para promover la seguridad, vinculando a expertos de comunicación del Banco.

7.4 PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN FINANCIERA

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Asegurar la formulación, despliegue y ejecución de la planeación estratégica y financiera del Banco, integrando los procesos de planeación y presupuesto. Fortalecer los sistemas de información. Evaluar e impulsar la eficiencia y la productividad del Banco, utilizando referentes pertinentes, y aplicar nuevas estrategias para el mejor aprovechamiento de los recursos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

7.4.1 Desarrollar el pensamiento estratégico en banca central.

- Profundizar la investigación sobre las mejores prácticas de los bancos centrales y otros referentes, para incrementar la

eficiencia en el desempeño de las funciones del Banco.

7.4.2 Consolidar el presupuesto y su análisis financiero como herramientas fundamentales para la toma de decisiones.

- Impulsar e implementar el esquema de presupuesto por portafolios, promoviendo su descentralización.
- Implementar nuevas funcionalidades del sistema de información presupuestal–Sipres.
- Darle continuidad a los informes de disciplina presupuestal.

7.4.3 Evaluar y dar recomendaciones sobre la adopción de la certificación ISO-9000 en el Banco.

- Investigar las mejores prácticas relacionadas con la certificación ISO para las entidades públicas.
- Propender por la definición de lineamientos y prioridades para la certificación ISO en el Banco.

7.4.4 Promover la eficiencia, productividad y mejoramiento continuo en el Banco.

- Definir un comité para asegurar que la administración del Banco disponga de la información necesaria sobre los proyectos estratégicos, su evaluación, avances e implicaciones.
- Adelantar estudios de productividad y eficiencia, con el fin de proponer soluciones para la optimización de los procesos de las áreas.
- Consolidar el sistema de medición de resultados en la Oficina Principal, sucursales y agencias culturales, a través de indicadores de gestión transversales y específicos de las áreas. Así mismo, evaluar y consolidar los indicadores de gestión de las plantas industriales.
- Consolidar el esquema de consultores expertos para cada función que soporte la toma de decisiones por parte de la administración del Banco.
- Poner en marcha el sistema centralizado de administración de cartera de los préstamos a los empleados (Kepiaa) incorporando de manera integral los sistemas de gestión.



Algunos integrantes del Departamento de Planeación y Presupuesto.

- Evaluar las alternativas de modernización (funcional y tecnológica), cambio o continuación del sistema de información contable (SIC).

7.4.5 Continuar fortaleciendo los sistemas de información presupuestal, contable y financiero.

MEDIDAS DE DESEMPEÑO

- Evaluación del nivel de satisfacción con el servicio del DPP.
- Investigaciones y estudios desarrollados.
- Evaluaciones periódicas sobre la evolución del presupuesto del Banco.
- Nivel de avance en la implementación del presupuesto por portafolios.
- Nivel de avance y resultado del proyecto de certificación ISO 9000 en el Banco.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

- Contar con un equipo altamente calificado y con experiencia para dar respuesta oportuna a los requerimientos de la administración del Banco.
- Realizar evaluaciones periódicas para monitorear la ejecución presupuestal del Banco y comunicar oportunamente sus resultados.
- Profundizar en el uso de herramientas para el control y seguimiento presupuestal del Banco, que involucren el análisis de escenarios en condiciones de incertidumbre.
- Identificar y comunicar oportunamente los cambios en las tendencias sobre el desarrollo de las funciones de banca central.



Edificio restaurado del Museo del Oro Zenú, Cartagena.

7.5 INFRAESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN DE INMUEBLES

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Proveer la infraestructura física requerida para contar con un ambiente de trabajo funcional, seguro y flexible.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

7.5.1 Mejorar la oportunidad en la atención de las necesidades de la infraestructura física y técnica del Banco, su mantenimiento y actualización.

- Evaluar alternativas para la realización de contratos marco.

- Desarrollar un sistema de información para administrar la infraestructura física y técnica de los edificios.
- Mejorar el plan de actualización y reposición de equipos a nivel nacional.
- Actualizar la información relacionada con la normatividad aplicable a los bienes inmuebles de la entidad.

7.5.2 Desarrollar el proyecto de adecuación física de inmuebles a nivel nacional para solucionar los problemas de accesibilidad y movilidad de personas con discapacidad física o sensorial.

7.5.3 Revisar el diseño y construcción de las bibliotecas en Neiva y San Andrés.

MEDIDAS DE DESEMPEÑO

- Optimización del gasto en mantenimiento de equipos.
- Monitorear la calidad del servicio.
- Seguimiento al avance de los proyectos de infraestructura.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

- Asegurar el cumplimiento de la normatividad para mitigar los riesgos asociados con las responsabilidades y los efectos legales.
- Contribuir al mantenimiento de la imagen institucional del Banco.
- El proceso de contratación, independiente de cada intervención, puede generar impacto en la eficiencia de los procesos y en la oportunidad de respuesta con efectos importantes en la programación anual.
- Efectuar un seguimiento permanente para asegurar el adecuado desarrollo de



Simulacros de evacuación.

los contratos marco.

- Seguimiento a costos de asesoría para los diagnósticos y diseños entregados por el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (Fonade).

Seguimiento a costos de los diferentes diseños arquitectónicos y técnicos, de construcción e interventoría.

7.6 ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO Y CONTINUIDAD

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Profundizar en la implementación del marco de referencia para la administración del riesgo operativo en el Banco. Hacer seguimiento y fomentar el desarrollo de la gestión basada en procesos, como la unidad crítica de estudio para la administración del riesgo operativo y el análisis de continuidad en las funciones de banca central.

Mantener la responsabilidad de cada una de las áreas del Banco, a través de sus líderes, en la operacionalización de la administración integral del riesgo, siguiendo las políticas del Comité de Riesgo Operativo y Continuidad.

Mantener total independencia de los órganos de control y de las áreas operacionales y de tecnología.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

7.6.1 Consolidar el sistema de administración de riesgo operativo en el Banco.

- Asesorar a las áreas en la actualización y modelamiento de sus procesos garantizando las condiciones óptimas para la gestión del riesgo.
- Continuar implementando el marco de referencia (políticas, herramientas, metodología, divulgación, responsabilidades) para la administración del riesgo operativo.
- Apoyar el mejoramiento continuo de la gestión de riesgo en las áreas del Banco, velando por el cumplimiento de las normas vigentes y estándares establecidos, con la colaboración de los respectivos líderes.
- Realizar seguimiento permanente a la exposición de riesgos operativos.
- Administrar y capacitar en el manejo de una herramienta tecnológica que soporte el sistema de administración del riesgo operativo.
- Fortalecer la cultura de administración de riesgos.

7.6.2 Asegurar la eficiencia, eficacia y la calidad del sistema de gestión de continuidad del Banco.

- Consolidar el marco de referencia del sistema de gestión de continuidad (Sistema de

Prevención y Atención de Emergencias: estrategias contingencia y crisis) incorporando las mejores prácticas y la normatividad vigente.

- Consolidar el sistema de prevención y atención de emergencias a nivel nacional.
- Desarrollar e implantar un plan de administración de crisis con esquemas de notificación y acciones identificadas, documentadas y probadas, para responder a incidentes y emergencias.
- Fortalecer la cultura de continuidad dentro de las áreas operativas y de apoyo.
- Apoyar a las áreas en el desarrollo de estrategias de contingencia.
- Propiciar la integración del sector financiero y el Gobierno al sistema de gestión de continuidad del Banco.
- Consolidar el centro alterno en Barranquilla.

MEDIDAS DE DESEMPEÑO

- Cubrimiento en la capacitación y asesoría en las áreas en su gestión de procesos.
- Avance en la implementación del marco de referencia.
- Madurez del sistema integral de administración de riesgo operativo (SIARO) y del sistema de gestión de continuidad.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

- Coordinar la definición y desarrollo de los marcos de referencia de riesgos y continuidad entre las áreas y los conocedores del tema.
- Realizar investigación permanente, considerando mejores prácticas y normatividad.
- Disponer de herramientas tecnológicas que soporten la gestión de riesgos.
- Sensibilizar a los grupos de interés en los sistemas de administración de riesgos y continuidad.



Estudiantes de visita en la EMI.

7.7 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Profundizar en el aprovechamiento de la comunicación externa como estrategia para mantener la imagen del Banco y como herramienta para mejorar la efectividad de sus políticas, colaborando en la interiorización de conceptos económicos básicos y el fortalecimiento de la relación con la comunidad.

Consolidar el uso de los medios internos de comunicación como instrumento de cohesión alrededor de los temas de interés para los empleados y la administración.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

7.7.1 Comunicar de manera clara, efectiva y oportuna las decisiones de política monetaria y cambiaria.

- Diferenciar la estrategia de comunicación del Banco, de acuerdo con las distintas audiencias, haciendo énfasis en una interpretación común y adecuada, como apoyo a la rendición de cuentas:
 - Coordinar los informes correspondientes al Congreso de la República y atender sus solicitudes.
 - Coordinar reuniones del Gerente General y los codirectores con las diversas audiencias del Banco.
 - Mantener un contacto continuo con los medios de comunicación para lograr un mayor entendimiento de la política monetaria.
 - Desarrollar publicaciones y foros económicos dirigidos a diferentes audiencias.
 - Impulsar el contacto con los estudiantes, para promover el conocimiento sobre los objetivos de la política monetaria y funciones del Banco.
- Establecer una comunicación de doble vía con todos los grupos de la sociedad que demandan información sobre el banco central y sus actividades.
- Lograr que los agentes económicos dispongan de la información de manera oportuna, y con los elementos para interpretarla adecuadamente y con transparencia.
- Por medio de los empleados, promover la divulgación de las políticas del Banco.

7.7.2 Hacer que la comunicación se constituya en un elemento fundamental para el Banco de la República.

- Posicionar la comunicación externa del Banco como un pilar para mantener su buena imagen y como una herramienta

para contribuir a la efectividad de sus políticas económicas.

- Utilizar la educación como un mecanismo para dar a conocer conceptos económicos y culturales y estrechar los lazos con la comunidad.

- Realizar alianzas estratégicas con entidades públicas o privadas dedicadas a la educación económica.

- Tener contacto directo con las secretarías de educación de los entes territoriales y con las universidades.

- Actualizar permanentemente el material educativo.

- Realizar y difundir videos institucionales sobre las funciones del Banco.

- Iniciar el proyecto del bus educativo.

- Realizar cursos en línea mediante la página web del Banco para explicar temas de política monetaria, cambiaria, etc.

- Definir políticas sobre patrocinio económico para los proyectos educativos y de sensibilización de la ciudadanía.

- Fortalecer y focalizar los espacios de comunicación con los empleados, las directivas y los ciudadanos para intercambiar información de manera efectiva y oportuna.

- Contar con las herramientas de comunicación adecuadas para enfrentar una crisis y adherirla a los planes de contingencia del Banco.

- Consolidar el bilingüismo en las publicaciones del Banco y en su página web.

- Mantener un excelente nivel editorial y una imagen gráfica con la cual los públicos se identifiquen fácilmente con el material impreso del Banco, y propender por el correcto uso del idioma castellano en las publicaciones.

- Fortalecer la página web para que

sea un instrumento educativo y de consulta permanente.

MEDIDAS DE DESEMPEÑO

- Incremento de las noticias positivas del Banco que son publicadas en la prensa nacional y regional.

- Nivel de asistencia a los programas educativos del Banco: asistencia a la Exposición Monetaria Interactiva (EMI) y participación en el concurso “De la banca escolar a la banca central”.

- Encuestas de percepción de los clientes internos y externos.

- Nivel de asistencia a los eventos organizados por el Departamento de Comunicación Institucional (DCMI).

- Mediciones de efectividad de los medios de comunicación internos.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

- Contribuir a la imagen del Banco a través de una comunicación clara, acertada y adecuadamente difundida.

- Esforzarse por difundir información suficiente sin recargar a las audiencias con datos innecesarios.

- Medir el volumen de trabajo necesario para poner en marcha la estrategia educativa y así darle continuidad en el tiempo.

- Identificar los recursos necesarios para ofrecer los servicios con adecuados estándares de calidad.

- Realizar una adecuada planeación y evaluación de los eventos para minimizar los riesgos derivados de su organización.

COMPROMISOS

Nuestros compromisos con el Banco, con los colombianos y con nosotros mismos:

Como autoridad monetaria, cambiaria y crediticia

Velar por el mantenimiento de la capacidad adquisitiva de la moneda, y favorecer un ambiente de estabilidad que promueva el crecimiento económico y que ofrezca seguridad a los trabajadores y empresarios.

Como administrador de las reservas internacionales y agente fiscal del Gobierno

Propender por la eficiencia en la administración de las reservas internacionales, respetando los parámetros de seguridad, liquidez y rentabilidad definidos por la Constitución y la ley, y prestar de manera eficiente el servicio de agente fiscal del Gobierno.

Como coordinador del sistema de pagos

Liderar el fortalecimiento del sistema de pagos y velar por su seguridad y

eficiencia, para mantener la confianza del público en el dinero, como principal medio de pago.

Como emisor y distribuidor de la moneda legal

Proveer, de manera eficiente, billetes y monedas de alta calidad y seguridad, y mantener mecanismos eficaces de distribución que aseguren la existencia de efectivo en todas las regiones del país.

Como promotor de la cultura

Colaborar en el rescate, preservación, estudio y difusión del patrimonio cultural colombiano, a través de las colecciones bibliográficas y museográficas, y poner estas colecciones al servicio de la comunidad con la prestación de servicios de alta calidad.

Como entidad del Estado

Manejar los recursos de manera eficiente y transparente, al continuar mejorando la estructura y las prácticas de la administración interna, y propender por la alta calidad de los servicios prestados a la comunidad, al Estado y al sector privado.

