



Banco de la República
Gerencia Ejecutiva

PLAN ESTRATÉGICO *NUESTRO NORTE 2009-2012*

**INFORME DE GESTIÓN:
AVANCES Y LOGROS EN EL PLAN POR FUNCIONES,
2009-2011**

Preparado por: Departamento de Planeación y Presupuesto
Revisado por: Gerencia Ejecutiva

Bogotá, febrero de 2012



TABLA DE CONTENIDO

1. POLÍTICA MONETARIA Y CAMBIARIA	3
2. PRESTAMISTA DE ÚLTIMA INSTANCIA.....	8
3. ADMINISTRADOR DE RESERVAS INTERNACIONALES Y AGENTE FISCAL DEL GOBIERNO	10
4. SISTEMA DE PAGOS.....	12
5. PRODUCCION Y DISTRIBUCION DE EFECTIVO	15
6. ACCION CULTURAL	19
7. ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA	22



1. POLÍTICA MONETARIA Y CAMBIARIA

1.1 Proveer a la Junta Directiva del Banco de la República (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. Cumplimiento: 100%.*
- *Incorporar al análisis nuevos modelos de proyección de crecimiento económico, así como construir y hacer seguimiento a indicadores de vulnerabilidad macroeconómica. Cumplimiento: 100%*
- *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. Cumplimiento: 80%*
- *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. Cumplimiento: 100%*
- *Fortalecer el canal de comunicación con la JDBR. Cumplimiento: 100%*

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 al Informe sobre Inflación con expertos reconocidos internacionalmente y con amplia experiencia en los bancos centrales que han adoptado el esquema de inflación objetivo. Cumplimiento: 80%*
- *Incluir proyecciones de mediano plazo en el Informe sobre Inflación y monitorear la precisión de los pronósticos. Cumplimiento: 100%*
- *Complementar el Informe al Congreso con análisis técnicos de la coyuntura económica que faciliten la comprensión de las medidas adoptadas por el Banco. Cumplimiento: 100%*

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. Cumplimiento: 70%*
- *Ampliar y fortalecer la divulgación de las notas metodológicas de las estadísticas producidas. Cumplimiento: 20%*

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 nacional

- *Diseñar e implementar indicadores sobre la evolución de las economías regionales siguiendo los estándares internacionales. Cumplimiento: 50%*
- *Evaluar la continuidad de la actividad de recopilación y análisis de las finanzas públicas regionales en el ámbito nacional. Cumplimiento: 70%*



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. Cumplimiento: 80%*
- *Aumentar y diversificar el conjunto de modelos económicos, así como brindar cooperación técnica dentro del Banco para el desarrollo de nuevos modelos. Cumplimiento: 70%*

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. Cumplimiento: 100%*
- *Establecer grupos interdisciplinarios para fortalecer el análisis y mejorar la calidad de la investigación. Cumplimiento: 100%*
- *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. Cumplimiento: 75%*
- *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. Cumplimiento: 100%*

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. Cumplimiento:75%*
- *Realizar estudios comparativos de experiencias internacionales en regulación y desarrollo de mercados. Cumplimiento:75%*
- *Elaborar estudios de nuevos productos financieros en línea con el desarrollo y requerimientos del mercado. Cumplimiento: 75%*
- *Evaluar y mantener actualizada la regulación cambiaria de acuerdo con el desarrollo y prácticas del mercado. Cumplimiento: 75%*
- *Realizar un estudio integral del mercado cambiario conjuntamente con consultores internacionales (Banco Interamericano de Desarrollo [BID]), para identificar aspectos por mejorar. Cumplimiento: 100%*
- *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. Cumplimiento: 75%*

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 JDBR, previas a la crisis financiera internacional, que permitieron morigerar sus efectos en la economía y en el sector financiero. Cumplimiento 100%*



- *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. Cumplimiento: 75%*

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. Cumplimiento: 44%*
- *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. Cumplimiento: 44%*
- *Diseñar y proveer un nuevo proceso automático de transformación y generación de datos económicos. Cumplimiento: 50%*
- *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. Cumplimiento: 50%*



2. PRESTAMISTA DE ÚLTIMA INSTANCIA

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. Cumplimiento: 75%.*
- *Realizar estudios de nuevas metodologías de medición de riesgos para apoyar técnicamente a la Superintendencia Financiera. Cumplimiento: 75%.*
- *Participar en cursos y seminarios internos y externos sobre temas de estabilidad financiera y cambios en la regulación financiera internacional. Cumplimiento: 75%*

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. Cumplimiento: 75%*
- *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. Cumplimiento:75%*
- *Fortalecer los mecanismos de comunicación interna y externa para intercambiar información del mercado. Cumplimiento 75%*
- *Continuar con la centralización y sistematización de la información (fondos de pensiones, forward, hojas de vida de los establecimientos de crédito, conglomerados, OMAS) y facilitar su consulta. Cumplimiento: 75%*
- *Continuar con la elaboración de la encuesta trimestral sobre la situación de crédito. Cumplimiento:75%.*



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). Cumplimiento: 75%*
- *Estudiar mecanismos alternos para otorgar liquidez al mercado dentro del marco legal permitido. Cumplimiento: 75%*
- *Estudiar medidas que puedan contribuir a que las entidades reduzcan el riesgo de liquidez. Cumplimiento: 100%*
- *Continuar comunicando a las entidades financieras sobre los mecanismos con que cuenta el Banco ante contingencias de liquidez en el mercado. Cumplimiento: 75%*
- *Coordinar a nivel interno las áreas que servirán de contingencia para los ATL. Cumplimiento 0% Para 2012: proyecto de capacitación ATL*
- *Preparar estudios técnicos para controlar el riesgo de contraparte del Banco. Cumplimiento: 75%*
- *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. Cumplimiento: 75%*



3. ADMINISTRADOR DE RESERVAS INTERNACIONALES Y AGENTE FISCAL DEL GOBIERNO

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. Cumplimiento: 100%*
- *Participar en reuniones del Cemla y los bancos centrales. Cumplimiento: 75%.*
- *Efectuar recomendaciones al Comité de Reservas. Cumplimiento 100%*

3.2 Fortalecer el manejo del riesgo crediticio y operativo

- *Intensificar el monitoreo sobre las inversiones de las reservas. Cumplimiento: 75%.*
- *Revisar procesos, procedimientos operativos y contratos. Cumplimiento: 75%.*
- *Mejorar y desarrollar metodologías de análisis de riesgos. Cumplimiento: 75%.*
- *Sistematizar el control de lineamientos y la administración del portafolio interno. Cumplimiento: 100%*
- *Estudiar alternativas para realizar contratos de pago contra entrega de divisas (CLS). Cumplimiento: 60%.*
- *Revisar el programa de administradores externos. Cumplimiento: 100%*

3.3 Incrementar la eficiencia en la administración de las reservas

- *Revisar los criterios de administración: composición cambiaria, tramos, lineamientos e índices de referencia. Cumplimiento: 100%*



- *Consolidar sistemas de información y la integración entre los mismos. Cumplimiento: 100%*

3.4 Fortalecer la investigación y capacidad analítica

- *Liderar la generación y difusión de conocimiento dentro del Banco y con otros bancos centrales. Cumplimiento: 75%.*
- *Consolidar el plan de carrera y participar en cursos y seminarios internacionales. Cumplimiento: 90%.*



4. SISTEMA DE PAGOS

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. Cumplimiento: 40%.*
- *Desarrollar un mecanismo de administración de garantías y márgenes en SEN y DCV para operaciones a plazo. Cumplimiento: 40%.*
- *Otros desarrollos en la infraestructura de valores. Cumplimiento: 100%.*
- *Realizar un estudio de mercado, en conjunto con la Subgerencia Monetaria y de Reservas (SG-MR), 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). Cumplimiento: 100%.*
- *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. Cumplimiento: 75%.*
- *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. Cumplimiento: 75%.*
- *Realizar el trámite de operaciones en moneda extranjera en línea (straight through processing) y en la misma fecha para el Gobierno y los bancos. Cumplimiento: 100%.*

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. Cumplimiento: 100%.*



- *Desarrollo de la función de seguimiento al sistema de pagos por parte del Banco como complemento a los objetivos de estabilidad financiera y a la prestación directa de servicios. Cumplimiento: 75%.*
- *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. Cumplimiento: 75%.*

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. Cumplimiento: 75%.*
- *Consolidar la cultura de orientación al servicio. Cumplimiento: 75%.*
- *Fortalecer el seguimiento al portafolio del pasivo pensional del Banco. Cumplimiento: 30%.*
- *Fortalecer la capacidad operativa para el eventual recibo de títulos valores en el desembolso de los Apoyos Transitorios de Liquidez. Cumplimiento: 75%.*

4.4 Fortalecimiento de la gestión de riesgos

- *Implementar un modelo gerencial de gestión de riesgos. Cumplimiento: 75%.*
- *Integrar el análisis de riesgos con la política de gestión, el servicio al cliente y los procesos de las áreas. Cumplimiento: 75%.*
- *Otros avances y logros*

Se prestó de manera oportuna y eficaz el servicio de agencia fiscal al Gobierno a través del registro de acceso a la cobertura condicionada del FRECH y la ejecución de los pagos correspondientes, con el objeto de facilitar la financiación de vivienda mediante coberturas



de riesgo de tasas de interés y otorgamiento de garantías. Igualmente, adelantó la administración del portafolio FRECH y transferencia temporal de valores. Cumplimiento: 100%



5. PRODUCCION Y DISTRIBUCION DE EFECTIVO

5.1 Incrementar la productividad en las plantas industriales del Banco mediante cambios tecnológicos y 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. Cumplimiento: 73%*
- *Desarrollar y fortalecer el sistema de gestión de calidad. Cumplimiento: 66.7%*
- *Adelantar el cambio tecnológico en el área de pre-prensa y tanque de limpieza para las máquinas de impresión. Cumplimiento: 75%*

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). Cumplimiento: 70%*

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 distribución.

- *Buscar alternativas para mejorar la calidad y la disponibilidad del billete en circulación y mejorar el monitoreo del actual esquema de canales de distribución de efectivo. Cumplimiento: 75%*
- *Realizar el seguimiento a las necesidades de efectivo de los bancos y crecimiento de la demanda. Cumplimiento: 75%*
- *Mejorar en cada ciudad el monitoreo del actual esquema de canales de distribución de efectivo. Cumplimiento: 75%*



- *Coordinar con el área técnica la revisión del modelo de demanda de efectivo, con el fin de mejorar las proyecciones. Cumplimiento: 100%*
- *Optimizar los procesos de destrucción de billete. Cumplimiento: 75%*
- *Revisar el esquema de operación de las tesorerías en las sucursales. Cumplimiento: 50%*
- *Actualizar tecnológicamente los equipos de procesamiento de billetes a nivel nacional. Cumplimiento: 87.5%*
- *Evaluar la tendencia de la demanda de efectivo en la economía con el propósito de identificar ineficiencias en el ciclo de efectivo. Cumplimiento: 83%*
- *Involucrar a la Asociación Bancaria y Entidades Financieras (Asobancaria) en la evaluación de calidad del servicio. Cumplimiento: 100%*

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 de alta denominación y definir características óptimas de las mismas. Cumplimiento: 100%*
- *Preparar el diseño de un nuevo billete de alta denominación. Cumplimiento: 30%*
- *Presentar la propuesta de diseño de nuevos billetes que permita anticiparse a la necesidad de reemplazar algunos de los billetes en circulación. Cumplimiento: 100%*
- *Evaluar la aplicación del barnizado a todas las denominaciones del billete. Cumplimiento: 100%*
- *Evaluar alternativas para la optimización de procesos industriales de apoyo a la producción. Cumplimiento: 88%*



- *Formalizar la metodología para el seguimiento de los niveles de falsificación. Cumplimiento: 90%.*

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). Cumplimiento: 100%*
- *Realizar campañas de difusión directa a nivel nacional y regional por medio de las sucursales del Banco. Cumplimiento: 75%*
- *Efectuar talleres sobre seguridad de los billetes dirigidos al público general y especializado y al reentrenamiento a representantes de sucursales. Cumplimiento: 75%*

5.5 Acciones para ampliar la capacidad de producción de la planta. Evaluar la viabilidad de 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. Acciones para ampliar la capacidad de producción de la planta. Cumplimiento: 50%*
- *Capacitar al personal técnico y operativo para asegurar la confiabilidad y flexibilidad del funcionamiento de los equipos de producción. Cumplimiento: 100%*
- *Evaluar escenarios para la exportación tales como mecanismos de asociación y determinación de la capacidad de exportación. Cumplimiento: 100%*

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. Cumplimiento: 75%*
- *Revisar la operación frente a las normas ambientales vigentes y aplicables al área industrial del Banco. Cumplimiento: 75%*
- *Elaborar un plan de disposición adecuado de residuos industriales (sólidos, ripio, vertimientos y emisiones) que mitigue el impacto ambiental. Cumplimiento: 100%*
- *Desarrollar el plan de gestión ambiental para la Central de Efectivo y la Fábrica de Moneda. Cumplimiento: 70%*
- *Elaborar un plan de uso eficiente de recursos (agua, energía eléctrica, combustibles, papel, otros). Cumplimiento: 75%*

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 actuales aplicativos informáticos en las plantas industriales. Cumplimiento: 100%*
- *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. Cumplimiento: 50%*
- *Implementar y mejorar los actuales aplicativos informáticos y continuar con el proyecto de sistematización de la información de las especies monetarias falsas (fases II y III). Cumplimiento: 100%*



6. ACCION CULTURAL

Objetivos Estratégicos

6.1 Fortalecimiento de la Red de Bibliotecas

- *Impulsar la adquisición de publicaciones colombianas y contar con colecciones revisadas y ajustadas. Cumplimiento 75%*
- *Impulsar y poner al servicio del público la catalogación del material sonoro patrimonial. Cumplimiento 75%*
- *Consolidar la implementación de Absysnet. Cumplimiento 75%*
- *Continuar la digitalización y producción de contenidos para la biblioteca virtual. Cumplimiento 75%*
- *Propender por la calidad de los servicios a diferentes públicos. Cumplimiento 75%*
- *Evaluar y rediseñar la asociación a la red de Bibliotecas. Cumplimiento 75%*
- *Evaluar la viabilidad de certificar los procesos de la Biblioteca Luis Ángel Arango. Cumplimiento 75%*
- *Adecuar las instalaciones de la Red de Bibliotecas para su servicio a las personas que sufren de discapacidad. Cumplimiento 75%*

6.2 Fortalecimiento de la Red de Museos del Oro 2011

- *Realizar estudios de público y rediseñar los servicios atendiendo necesidades regionales. Cumplimiento 75%*



- *Establecer mecanismos para recibir material orfebre producto de investigaciones. Cumplimiento 75%*
- *Propender por la recuperación del patrimonio arqueológico colombiano en otros países. Cumplimiento 75%*
- *Implementar el programa MuseumPlus a nivel nacional. Cumplimiento 75%*
- *Rediseñar los servicios y montaje de los museos de Pasto y Leticia. Cumplimiento 75%*
- *Programación Museo del Oro de Bogotá. Cumplimiento 75%*

6.3 Fortalecimiento de la programación musical en las sucursales y agencias culturales 2011

- *Continuar con la realización de conciertos internacionales y nacionales, semana de la guitarra y jóvenes intérpretes. Cumplimiento 75%*
- *Desarrollar la programación cultural y llevar a las sucursales programas didácticos musicales. Cumplimiento 75%*
- *Avanzar con la documentación sobre la historia de la actividad musical en el Banco. Cumplimiento 75%*

6.4 Artes y Otras Colecciones 2011

- *Continuar el desarrollo de las colecciones de artes, numismática, y filatelia a partir de una estrategia de investigación y catalogación. Cumplimiento 75%*
- *Definir la puesta en marcha del proyecto El dinero hoy y continuar con las exposiciones temporales de la colección numismática. Cumplimiento 75%*
- *Continuar en las sucursales los programas como Imagen Regional y Obra Viva. Cumplimiento 75%*



- *Fortalecer la conservación preventiva de la colección de arte. Cumplimiento 75%*

6.5 Fortalecimiento de sucursales y agencias

- *Afianzar la actividad interinstitucional de las áreas en todo el país. Cumplimiento 75%*
- *Ajustar perfiles en las sucursales y las agencias culturales y fomentar la capacitación y motivación de los empleados. Cumplimiento 75%*
- *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. Cumplimiento 75%*
- *Buscar la participación de las sucursales y agencias culturales en las actividades e iniciativas de la SGCL. Cumplimiento 75%*



7. ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA

7.1 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. Cumplimiento: 77.4%.*
- *Establecer un programa de reentrenamiento para la actualización de empleados. Cumplimiento: 71.3%.*
- *Generar una política de movilidad por desarrollo de competencias, salud ocupacional y productividad. Cumplimiento: 106.8%.*
- *Establecer programas para facilitar la planeación del auto-desarrollo. . Cumplimiento: 88%.*
- *Promover programas para el desarrollo de directivos activos y potenciales. Cumplimiento: 68 %.*
- *Propender por la formación empresarial, según resultados de concursos y necesidades de las áreas, con énfasis en habilidades informáticas, análisis de información e inglés. Cumplimiento: 79%.*

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. Cumplimiento: 100%.*
- *Gestionar y medir el clima laboral con énfasis en los aspectos de trato interpersonal, apoyo del jefe y valores colectivos. Cumplimiento: 50%.*



- *Mejorar el balance entre la vida laboral y familiar. Explorar alternativas de horario flexible con control electrónico de asistencia y horario de coincidencia obligatorio. Cumplimiento: 60%.*
- *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. Cumplimiento: 100%.*
- *El proceso de gestión de desempeño se constituye en un espacio de comunicación entre los colaboradores y jefes. Indicador de cumplimiento porcentual: 98.17%.*
- *La Dirección General de Gestión Humana realizó campañas de información y preventivas hacia los colaboradores del Banco, entre 2009 y 2011. Indicador de cumplimiento porcentual: 67 %.*
- *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. Cumplimiento: 100%.*

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. Cumplimiento: 100%.*

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

- *Establecer programas tendientes a dar mayor autonomía y responsabilidad en la gestión humana a los directivos de las distintas áreas del Banco. Ampliar la autonomía presupuestal de las áreas en aspectos de Gestión Humana. Cumplimiento: 100%.*
- *Formalizar la medición de resultados de la gestión humana en los líderes y el Departamento de Recursos Humanos (DRH). Cumplimiento: Apoyo del jefe: 95.3%. Trato Interpersonal: 93%.*



- *Fortalecer la relación entre productividad y desempeño. Cumplimiento: 95.3%.*
- *Diferenciar las prácticas de gestión humana para los diferentes grupos de interés. Cumplimiento: 100%.*
- *Mantener la política de ajuste gradual de la planta y mejorar la oportunidad del cubrimiento de vacantes, con apoyo externo y simplificación de evaluaciones. Cumplimiento: 91%.*
- *Identificar e implementar planes de sucesión para cargos críticos. Cumplimiento: 100%.*

7.1.6 Fortalecer el equipo asesor en gestión humana

Establecer programas tendientes a capacitar el equipo de gestión humana mediante el apoyo de consultores y la medición de la satisfacción del cliente. Cumplimiento: 97.9%.

- *Revisar y simplificar procesos y reglamentación en materia de gestión humana apoyados en tecnología. Cumplimiento: 50%.*

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. Cumplimiento: 85%*
- *Adelantar una evaluación integral de las plantas de personal del área de Tesorería en las sucursales y de las agencias culturales. Cumplimiento: 50%.*

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

- *Actualizar el marco normativo y los procesos de contratación. Cumplimiento: 80%*



- *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. Cumplimiento:100%*
- *Impulsar la mayor competencia y la participación de los proveedores, manteniendo el marco de transparencia Cumplimiento: 100%*
- *Profundizar la inteligencia de mercados para la compra de bienes y servicios críticos que concentran el mayor gasto del Banco. Cumplimiento:100%*
- *Mejorar la oportunidad de los procesos de compra. Cumplimiento: 100%*

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. Cumplimiento: 100%*

7.2 INFORMÁTICA

7.2.1 Comprender las necesidades de los clientes y cumplir sus expectativas.

- *Consolidar y fortalecer la cultura de servicio al cliente, con énfasis en la identificación de las necesidades, entregando servicios de calidad. Cumplimiento 100%.*
- *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. Cumplimiento 100%.*
- *Contribuir a la excelencia operativa, profundizando el conocimiento del negocio y promoviendo la gestión integral de la información corporativa. Cumplimiento 100%.*
- *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. Cumplimiento 75%.*



- *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. Cumplimiento 100%*
- *Propender porque las soluciones informáticas se adapten fácilmente al cambio, teniendo en cuenta las necesidades del Banco, la integración ante las diferentes áreas de negocio y la optimización del uso de los recursos de tecnología. Cumplimiento 80%.*

7.2.2 Proveer una infraestructura tecnológica de excelente desempeño.

- *Modernizar la plataforma computacional del Banco a una arquitectura flexible, que se adapte a las necesidades de las soluciones informáticas utilizadas por los clientes. Cumplimiento 90%.*
- *Proveer servicios de almacenamiento de información eficientes y seguros, ajustados a las crecientes necesidades de almacenamiento de las diferentes áreas de negocio del Banco. Cumplimiento 100%.*
- *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. Cumplimiento 100%.*
- *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. Cumplimiento 100%*

7.2.3 Fortalecer el talento humano

- *Fortalecer el conocimiento y especialización de las personas estableciendo y ejecutando un plan integral de capacitación anual. Cumplimiento 100%.*
- *Fomentar la investigación aplicada enmarcada en las necesidades y la tecnología del Banco. Cumplimiento 100%*

7.2.4 Mantener el uso de buenas prácticas.



- *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. Cumplimiento 100%.*
- *Adoptar acciones de mejoramiento, como resultado de una gestión por procesos, que involucren el análisis periódico de indicadores. Cumplimiento 100%.*
- *Lograr y demostrar niveles de madurez en la gestión y en el conocimiento especializado de las personas, mediante el logro y mantenimiento de certificaciones. Cumplimiento 100%*

7.2.5 Gestionar los riesgos de la información y la tecnología del Banco.

- *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. Cumplimiento 100%*
- *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. Cumplimiento 100%*

7.2.6 Manejar de manera efectiva los recursos financieros.

- *Gestionar adecuadamente los contratos con los proveedores, adelantando los trámites requeridos en forma oportuna y haciendo el seguimiento a los compromisos. Cumplimiento 100%.*
- *Hacer un seguimiento periódico al uso de los recursos financieros y utilizar esta información para hacer análisis y propuestas de optimización. Cumplimiento 100%.*

7.3 SEGURIDAD

7.3.1 Contar con un recurso humano altamente calificado.

- *Realizar planes de capacitación para atender los retos planteados. Cumplimiento: 75 %*



- *Cumplimiento en Protección integral y seguridad: Cumplimiento: 75%*
- *Facilitar procesos de certificación a los funcionarios del Departamento de Protección y Seguridad. Cumplimiento: 63%*

7.3.2 Evaluar y actualizar el sistema integral de seguridad

- *Adaptar y utilizar las mejores prácticas, a través de evaluaciones y comparaciones internacionales. Cumplimiento: 100%*
- *Adaptar y utilizar las mejores prácticas mediante evaluaciones y comparaciones internacionales. Cumplimiento: 75%*

7.3.3 Mejorar las prácticas de administración interna.

- *Cumplimiento en seguridad integral. Cumplimiento: 90%*
- *Mejorar los niveles de eficiencia para fortalecer la seguridad. Cumplimiento: 75%*
- *Desarrollar un sistema de información integrado que permita apoyar, optimizar y hacer gestión sobre las actividades: de transporte de valores, escoltas, vigilancia, conducción y administración del parque automotor. Cumplimiento:40%*

7.3.4 Generar conciencia sobre el compromiso de todos con la seguridad

- *Promover hábitos de seguridad individual e institucional. Cumplimiento: 100%*

7.4 PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN FINANCIERA

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. Cumplimiento:75%*



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. Cumplimiento: 50%*
- *Implementar nuevas funcionalidades del sistema de información presupuestal – Sipres. Cumplimiento: 90%*
- *Darle continuidad a los informes de disciplina presupuestal. Cumplimiento: 75%*

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. Cumplimiento: 100%*

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. Cumplimiento: 100%*
- *Adelantar estudios de productividad y eficiencia, con el fin de proponer soluciones para la optimización de los procesos de las áreas. Cumplimiento 75%*
- *Consolidar el sistema de medición de resultados en la Oficina Principal, sucursales y agencias culturales, mediante indicadores de gestión transversales y específicos de las áreas. Cumplimiento: 60%*
- *Evaluar las alternativas de modernización (funcional y tecnológica), cambio o continuación del Sistema de Información Contable (SIC) (100%)*
- *Optimizar la producción y divulgación de la información financiera siguiendo los estándares internacionales (70%)*



- *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. Cumplimiento 80%*

7.5 INFRAESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN DE INMUEBLES

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. Cumplimiento: 100%*
- *Desarrollar un sistema de información para administrar la infraestructura física y técnica de los edificios. Cumplimiento: 100%*
- *Mejorar el plan de actualización y reposición de equipos a nivel nacional Cumplimiento: 85%*
- *Actualizar la información relacionada con la normatividad aplicable a los bienes inmuebles de la entidad. Cumplimiento: 100%*

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 (10%)

7.5.3 Revisar el diseño y construcción de las Bibliotecas en Neiva y San Andrés (100%)

7.6 ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO Y CONTINUIDAD

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. Cumplimiento: 100%*



- *Continuar implementando el marco de referencia (políticas, herramientas, metodología, divulgación, responsabilidades) para la administración del riesgo operativo. Cumplimiento: 90%*
- *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. Cumplimiento:80%*
- *Administrar y capacitar en el manejo de una herramienta tecnológica que soporte el sistema de administración del riesgo operativo. Cumplimiento:80%*
- *Realizar seguimiento permanente a la exposición de riesgos operativos. Cumplimiento:50%*
- *Fortalecer la cultura de administración de riesgos. Cumplimiento:70%*

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 (SPA: estrategias contingencia y crisis) incorporando las mejores prácticas y la normatividad vigente. Cumplimiento: 80%*
- *Consolidar el sistema de prevención y atención de emergencias a nivel nacional. Cumplimiento: 87,5%*
- *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. Cumplimiento: 83,3%*
- *Apoyar a las áreas en el desarrollo de estrategias de contingencia. Cumplimiento:90%*
- *Fortalecer la cultura de continuidad dentro de las áreas operativas y de apoyo. Cumplimiento: 80%*



- *Propiciar la integración del sector financiero y el Gobierno al sistema de gestión de continuidad del Banco. Cumplimiento: 83,3%*
- *Consolidar el centro alterno en Barranquilla. Cumplimiento:83%*

7.7 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

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, enfatizando en una interpretación común y adecuada, como apoyo a la rendición de cuentas. Cumplimiento: 75%*
- *Establecer una comunicación de doble vía con todos los grupos de la sociedad que demandan información sobre el banco central y sus actividades. Cumplimiento: 85%*
- *Lograr que los agentes económicos dispongan de la información de manera oportuna, y con los elementos para interpretarla adecuadamente y con transparencia. Cumplimiento: 85%*
- *Promover, mediante los empleados, la divulgación de las políticas del Banco. Cumplimiento:75%*

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. Cumplimiento:75%*
- *Utilizar la educación como un mecanismo para dar a conocer conceptos económicos y financieros y estrechar los lazos con la comunidad. Cumplimiento: 50%.*



- *Fortalecer y focalizar los espacios de comunicación con los empleados, las directivas y los ciudadanos para intercambiar información de manera efectiva y oportuna. Cumplimiento: 90%.*
- *Contar con las herramientas de comunicación adecuadas para enfrentar una crisis y adherirla a los planes de contingencia del Banco. Cumplimiento: 60%.*
- *Consolidar el bilingüismo en las publicaciones del Banco y en su página. Cumplimiento: 37.5%*
- *Mantener un excelente nivel editorial y una imagen gráfica con la cual los públicos identifiquen fácilmente el material impreso del Banco, y propender por el correcto uso del idioma castellano en las publicaciones. Cumplimiento: 75%*
- *Fortalecer la página web para que sea un instrumento educativo y de consulta permanente. Cumplimiento: 80%*
- *Normar la identidad corporativa convirtiéndola en herramienta indispensable de la imagen y las comunicaciones del Banco. Cumplimiento: 15%*