Banco de la República | Colombia
Somos el banco central de Colombia

Plan Estratégico 2022-2025

Lunes, enero 17 de 2022 - 12:00pm

Carta del Gerente

Tengo el agrado de presentarles el **Plan Estratégico 2022-2025** aprobado por la Junta Directiva del Banco en noviembre de 2021, el cual define los objetivos estratégicos de los próximos años, enmarcados dentro de la misión del Banco de la República de “Contribuir al bienestar de los colombianos mediante la preservación del poder adquisitivo de la moneda, el apoyo al crecimiento económico sostenido y el aporte a la estabilidad financiera, al buen funcionamiento de los sistemas de pago, a la generación de conocimiento y a la actividad cultural del país.”

En los próximos cuatro años, el Banco se enfocará en los siguientes temas estratégicos que serán la guía para priorizar las actividades del Banco:

Este Plan fue el resultado de un ejercicio en el que trabajamos conjuntamente con los Codirectores, los Gerentes Técnico y Ejecutivo, los Subgerentes y sus equipos de trabajo, quienes canalizaron las iniciativas de las distintas áreas del Banco. Para la definición de los objetivos de cada tema del plan se analizaron tendencias económicas, tecnológicas, sociales y ambientales, incluidos los retos que impone el cambio climático, en un contexto de banca central y su posible impacto en las funciones del Banco de la República. Este ejercicio fue particularmente desafiante dada la incertidumbre generada por los efectos de la pandemia, que aceleró el uso de nuevas tecnologías y la innovación en las formas de trabajo y de prestación de servicios.

El **Plan Estratégico 2022–2025** contará con un atento seguimiento para su implementación. Los invito a conocer su contenido.

PLAN ESTRATÉGICO 22-25

INTRODUCCIÓN

MISIÓN, VISIÓN, VALORES, FUNCIONES Y SERVICIOS

TEMAS ESTRATÉGICOS

SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO

Introducción

En 2023 el Banco de la República cumplirá 100 años de creado. En 2021 se cumplieron 30 años desde que en la Constitución Política de 1991 se determinaron sus funciones de banca central, con el principal objetivo de velar por el mantenimiento de la capacidad adquisitiva de la moneda en coordinación con la política económica general[1].

El artículo 2 del Decreto 1739 de octubre 25 de 2017, mediante el cual se modificaron los Estatutos del Banco de la República, estableció la obligación por parte de su Junta Directiva (JDBR) de aprobar un plan estratégico y un marco de gasto de mediano plazo, en los siguientes términos:

> "La Junta Directiva aprobará anualmente un marco de gasto (funcionamiento e inversión) de mediano plazo con vigencia para los próximos cinco (5) años. Así mismo, cada cuatro (4) años, aprobará un plan estratégico con vigencia para los siguientes cuatro (4) años, el cual se revisará anualmente.
>
> La aprobación del presupuesto anual, del marco de gasto (funcionamiento e inversión) de mediano plazo y del plan estratégico, requerirá el voto favorable de cinco (5) miembros de la Junta Directiva."

Para la elaboración del Plan Estratégico 2022-2025 se analizaron las tendencias globales, el Plan estratégico vigente, las particularidades del Banco, el impacto causado por la emergencia sanitaria por el Covid-19, los planes estratégicos de una muestra de bancos centrales referentes, así como su efecto en los temas de banca

central, gestión corporativa y actividad cultural. Se realizaron varias sesiones de trabajo en las que participaron los Codirectores del Banco, los Gerentes General, Técnico y Ejecutivo y los Subgerentes. Como resultado se definieron nueve temas estratégicos, cada uno de los cuales agrupa un conjunto de objetivos.

El propósito de este documento es presentar el Plan Estratégico a consideración de la JDBR para los próximos cuatro años, 2022 - 2025. Para ello, en la siguiente sección se presentan los conceptos revisados de la misión, visión, valores, funciones y servicios del Banco de la República; en la tercera sección se presentan los temas estratégicos definidos en el Plan; en la cuarta sección se presenta el esquema de seguimiento de este Plan.

Misión, visión, valores, funciones y servicios del Banco de la República

En el marco de elaboración del nuevo Plan Estratégico se revisó la misión, visión y valores del Banco de la República. Así mismo, se presentan las funciones y servicios.

A. Misión

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

B. Visión

Ser un banco central que genera confianza, contribuye al bienestar de los colombianos y opera con excelencia, eficiencia, transparencia y sostenibilidad.

C. Valores

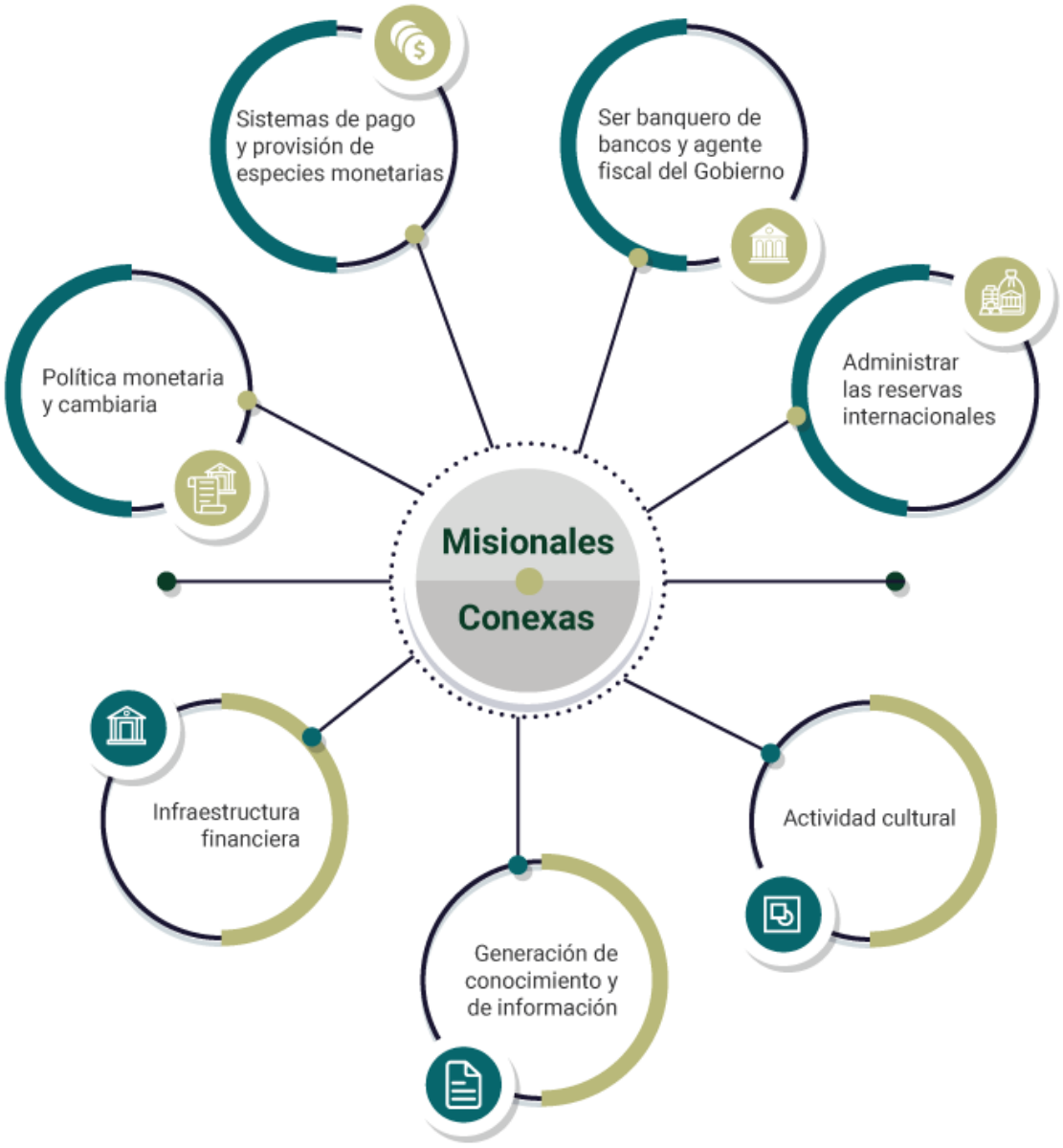
Se definieron cinco valores que resumen la cultura del Banco de la República:

1. Integridad: actuamos con independencia, responsabilidad, honestidad, coherencia, transparencia y sentido de lo público.
2. Excelencia: nos comprometemos con resultados de calidad de manera oportuna, dinámica y eficiente, tanto en los servicios a la economía como en los procesos internos.
3. Sostenibilidad: contribuimos a generar impactos económicos, sociales y ambientales positivos con una visión de largo plazo.
4. Inclusión: valoramos las diferencias, acogemos la diversidad, actuamos con equidad y escuchamos las distintas opiniones y puntos de vista.
5. Respeto: ofrecemos un trato digno y cordial a todas las personas, reconociendo y valorando todos los esfuerzos, las contribuciones y los logros.

D. Funciones y servicios

Las funciones y servicios se agruparon en dos categorías: misionales y conexas. Ambas se enmarcan en las autorizaciones y mandatos otorgados por la Ley 31 de 1992. Las funciones misionales corresponden a las actividades esenciales de banca central, en tanto que las conexas corresponden a aquellas que apoyan estas funciones o que están relacionadas con la gestión cultural (Gráfico 1).

Gráfico 1



Cabe resaltar que el Banco de la República presenta periódicamente informes al Congreso e informes complementarios que incluyen la gestión de sus funciones misionales y conexas.

1. Funciones y servicios misionales

a. Política monetaria y cambiaria

El principal objetivo de la política monetaria es preservar la capacidad adquisitiva de la moneda, en coordinación con la política económica general, la cual propende por estabilizar el producto y el empleo en sus niveles sostenibles de largo plazo. Con este propósito, el Banco de la República busca mantener la inflación controlada y apoyar la estabilidad macroeconómica y financiera, contribuyendo a generar condiciones apropiadas para que la economía crezca de manera sostenible, mediante el ejercicio de las siguientes funciones:

i. Definir las políticas monetaria y cambiaria, lo cual comprende los criterios, parámetros e instrumentos de intervención.
ii. Implementar las políticas monetaria y cambiaria, lo cual incluye:
    - Evaluar y decidir sobre las necesidades de intervención monetaria y cambiaria.
    - Expedir la regulación monetaria y cambiaria en los temas de su competencia.
    - Comunicar y divulgar las decisiones de sus políticas.
iii. Contribuir a la estabilidad financiera, mediante el desarrollo de las siguientes actividades:
    - Realizar el seguimiento al sistema y mercados financieros con un enfoque sistémico.
    - Contribuir al desarrollo de los sistemas de pago e infraestructura del mercado financiero.

- Regular el sistema de pagos de alto valor.
- Facilitar la liquidez del sistema de pagos.
- Ser prestamista de última instancia de los establecimientos de crédito.

b. Provisión de especies monetarias y Sistemas de pago

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

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

i. Realizar la producción, emisión, provisión y destrucción de especies monetarias.
ii. Administrar la infraestructura de pagos de alto valor (CUD).
iii. Facilitar la conexión y funcionalidad para todos los esquemas de compensación y liquidación que interactúen con el CUD.
iv. Impulsar el desarrollo de sistemas de pago de bajo valor que complementen la operación del sistema de pagos de alto valor.

c. Ser banquero de bancos y agente fiscal del Gobierno

El Banco actúa como agente fiscal del Gobierno y le presta servicios y asistencia técnica en asuntos afines a la naturaleza y funciones del Banco.

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

i. Participar en la definición de la política crediticia y definir sus objetivos de regulación en coordinación con el Gobierno Nacional.
ii. Expedir la regulación crediticia en los temas de su competencia.
iii. Servir como agente del Gobierno en la edición, colocación y administración de títulos de deuda pública.
iv. Prestar al Gobierno Nacional y a otras entidades públicas que la JDBR determine, la asistencia técnica requerida en asuntos afines a la naturaleza y funciones del Banco.
v. Administrar los siguientes fondos de carácter público que han sido autorizados por la Ley:
    - Fondo de Ahorro y Estabilización (FAE).
    - Fondo de Reserva para la Estabilización de la Cartera Hipotecaria (Frech).

d. Administrar las reservas internacionales

El Banco de la República administra las reservas internacionales con estrictos criterios de seguridad, liquidez y rentabilidad. En ejercicio de esta función el Banco busca administrar las reservas internacionales en la forma que beneficie el interés del público y la economía en general.

2. Funciones y servicios conexos

a. Infraestructura financiera

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

Las funciones y servicios que se prestan actualmente son:

i. Administrar el Sistema Electrónico de Negociación (SEN).
ii. Administrar el Depósito Central de Valores (DCV).
iii. Administrar las cámaras de compensación de cheques – Compensación Electrónica de Cheques (Cedec) y la Cámara de Cheques en Sucursales Delegadas.
iv. Administrar la Cámara de Compensación Electrónica Nacional Interbancaria (Cenit) con el propósito de impulsar el desarrollo de sistemas de pago de bajo valor.

b. Generación de conocimiento y de información

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

La generación de conocimiento y de información se desarrolla a través de:

i. Investigación económica.
ii. Generación y difusión de información estadística.
iii. Organización de seminarios, foros, eventos académicos y redes de investigación, y participación en los mismos.
iv. Patrocinios para posgrados.
v. Publicaciones.
vi. Educación económica relacionada con las funciones de banca central.

c. Actividad Cultural

El Banco contribuye a la adecuada gestión del patrimonio cultural de la Nación, representado en sus colecciones bibliográfica, arqueológica, de arte, numismática y filatélica; y realiza actividad musical. Esta gestión incluye la preservación, investigación y puesta al servicio del público de las colecciones a través de sus redes de bibliotecas, museos y centros culturales con presencia regional. La labor cultural del Banco contribuye a la formación de ciudadanía, la gestión del conocimiento y el cierre de brechas de acceso al conocimiento.

Temas estratégicos

En el Plan Estratégico 2022 - 2025 se definieron los siguientes nueve temas estratégicos (Gráfico 2):

Gráfico 2

A continuación, se presentan para cada uno de los temas estratégicos los objetivos correspondientes.

A. Política monetaria, cambiaria y crediticia, y estabilidad financiera

1. Continuar robusteciendo el proceso de análisis de política monetaria, cambiaria y crediticia, consolidar el proceso de evaluación y desarrollar los ajustes pertinentes a las circunstancias cambiantes de la economía.
2. Evaluar y actualizar el marco de actuación del Banco (modelos, análisis y uso de instrumentos de política) para contribuir a la estabilidad financiera.
3. Evaluar la inclusión de nuevos activos en el portafolio de reservas internacionales en línea con la relación rentabilidad-riesgo-liquidez.
4. Continuar fortaleciendo la investigación económica en el Banco de la República y su divulgación.

B. Provisión de especies monetarias y Sistemas de pago

1. Fomentar la recirculación del billete en buen estado en beneficio de los participantes del ciclo del efectivo, optimizando la intervención del Banco.
2. Evaluar alternativas que favorezcan la durabilidad de los billetes bajo un análisis de costo-eficiencia como insumo para la toma de decisiones sobre la adopción de nuevas tecnologías.
3. Profundizar la participación de terceros en la red de distribución de efectivo para tener una mayor eficiencia y mejorar la calidad y disponibilidad del efectivo.
4. Continuar modernizando los sistemas tecnológicos de la Tesorería que soportan la gestión del efectivo y el sistema de movimiento de valores.
5. Definir una estrategia para mejorar la capacidad de respuesta del Banco en la prestación de servicios de efectivo a todo el país ante eventos que comprometan la normal operación del nodo principal de Tesorería en Bogotá.
6. Avanzar en la implementación de la Política pública de pagos electrónicos del Banco de la República establecida en 2020, con énfasis en el desarrollo de sistemas de pago en línea, para generar sinergias con los distintos actores y estimular el desarrollo del ecosistema de pagos.
7. Analizar y evaluar opciones eficientes y seguras para ampliar la oferta de pagos transfronterizos.
8. Analizar y evaluar la conveniencia y riesgos de emitir una moneda digital de banca central (CBDC).
9. Propiciar mejoras en los escenarios de discusión regulatoria sobre pagos y participar activamente en estos, buscando espacios formales de interacción.
10. Culminar el plan de modernización del sistema de custodia, compensación y liquidación de operaciones sobre valores y la administración fiduciaria (Depósito Central de Valores DCV), y del Sistema Estadístico Cambiario (SEC).
11. Modernizar el Sistema Electrónico de Negociación (SEN).
12. Mejorar la capacidad del Banco para operar los sistemas de pago en situaciones de contingencia a través de nuevas tecnologías y procesos.

C. Actividad Cultural

Fortalecer la presencia de la Red Cultural en el país a través del impulso a la innovación en los ámbitos físicos y digitales para contribuir a cerrar brechas de acceso al conocimiento, a las colecciones, a la programación y a los servicios culturales, que permita continuar avanzando en:

1. La madurez digital de la Red Cultural hacia la consolidación de una plataforma que favorezca la producción y el intercambio de conocimiento, la apropiación de las colecciones y la co-creación con públicos diversos.
2. La transformación de los servicios presenciales, en sede y fuera de ella, a través de nuevas formas de participación en prácticas musicales y actividades en museos y bibliotecas.
3. El conocimiento de los públicos y sus necesidades cambiantes en los diferentes contextos.

D. Cambio climático

1. Adelantar un ejercicio de reflexión sobre el impacto del cambio climático en las funciones del Banco de la República y definir posteriormente una estrategia para manejar los riesgos que se identifiquen.
2. Seguir avanzando en la meta de carbono neutro, lo que consiste en reducir la generación de la huella de carbono mediante la optimización de procesos productivos y mecanismos de compensación, utilización de energías alternativas, instalaciones sostenibles, medición de energía en tiempo real, mejor aprovechamiento de los recursos naturales y equipos eficientes.
3. Contribuir a la discusión sobre la identificación de los riesgos y de las mejores prácticas relacionadas con los retos que impone el cambio climático sobre la economía, mediante una agenda de investigación sobre políticas públicas, con énfasis en temas de estabilidad financiera, y mediante actividades educativas adelantadas desde la actividad cultural.

E. Capital humano

1. Fortalecer el desarrollo profesional y avanzar hacia el mejoramiento del clima laboral.
2. Desarrollar el liderazgo, las competencias estratégicas y el trabajo en equipo.
3. Incentivar una cultura que promueva la diversidad y la inclusión.
4. Establecer una política sobre los distintos modelos de trabajo (flexible, remoto, en casa) para que sea implementada de acuerdo con las necesidades de las áreas.

F. Infraestructura

1. Definir una estrategia y un plan de trabajo integral de la infraestructura del Banco que incluya aspectos de actualización, optimización y mantenimiento, y avanzar en su implementación.
2. Avanzar en los diagnósticos de sismo resistencia de los inmuebles a partir de su priorización.
3. Avanzar en la identificación de las áreas físicas requeridas para la operación eficiente del Banco en cada uno de sus edificios a nivel nacional e implementar soluciones, siguiendo los lineamientos del modelo de trabajo que se adopte, incluyendo los análisis para la disposición de activos no requeridos para la operación del Banco.

G. Riesgos

Fortalecer el modelo de manejo integral de riesgos. Para ello se busca:

1. Definir el marco y la declaración de apetito de riesgo para el Banco.
2. Incorporar un componente de gestión de riesgo reputacional en el modelo.
3. Consolidar la segunda línea de defensa del Banco (*Middle Office*).
4. Mejorar los estándares de medición del riesgo.

H. Innovación, Seguridad informática y Gestión de la información

1. Diseñar, construir y adoptar un sistema de gestión de innovación.
2. Continuar con el proceso de mejoramiento y exigencia en la gestión de ciberseguridad y en el proceso de detección temprana de ciberataques.
3. Consolidar el modelo de gestión de datos y profundizar en la estrategia de apertura y aprovechamiento de los mismos.
4. Definir a nivel institucional la infraestructura procedimental, regulatoria y normativa para acceder, almacenar y utilizar fuentes de información internas y externas, con la agilidad requerida para el análisis económico y otras funciones del Banco.
5. Impulsar el “agilismo empresarial”[2] y el desarrollo de soluciones orientadas al cliente final.
6. Facilitar la adopción de esquemas de trabajo flexibles, en entornos híbridos y seguros apoyados en tecnología.
7. Continuar ampliando la utilización de la nube y fortalecer la infraestructura de operación crítica tanto en su operación regular como en contingencia.

I. Comunicación

1. Contribuir al impacto de las políticas del Banco y su credibilidad mediante comunicaciones sobre su gobierno corporativo, funciones, decisiones y procesos.
2. Mejorar la calidad del relacionamiento con los grupos de interés.
3. Avanzar en la estrategia de comunicación hacia la opinión pública, incluyendo el conocimiento de los públicos digitales.

Seguimiento al Plan Estratégico

Para el seguimiento al Plan Estratégico el Consejo de Administración aprobará indicadores SMART, líneas base y metas para los objetivos incluidos en cada uno de los temas estratégicos. El avance del plan y los resultados de estos indicadores serán presentados al Consejo de Administración con una frecuencia semestral. La Junta Directiva revisará anualmente el Plan Estratégico y su desarrollo.

---

[1] Constitución Política de Colombia de 1991, título XI (Del régimen económico y de la hacienda pública), capítulo 6 (De la banca central).

[2] “*...la capacidad de una organización para renovarse, adaptarse, cambiar rápidamente y tener éxito en un entorno cambiante...* ” (Aaron De Smet - McKinsey & Company*).*