



PLAN ESTRATÉGICO 17-21

1. Introducción

El objetivo de este documento es presentar a consideración de la Junta Directiva los cambios propuestos al Plan Estratégico en su revisión anual. El documento consta de cuatro secciones, incluida esta introducción. En la segunda se presenta el marco legal. En la tercera se presentan los conceptos de misión, valores, funciones y servicios del Banco de la República y se incluye una versión revisada de la visión. También se presentan los temas estratégicos a desarrollar y los temas de apoyo táctico. En relación con los temas estratégicos se propone una actualización, con el fin de concentrarlos en cuatro grupos: i) Eficiencia y eficacia, ii) Gobierno corporativo, iii) Política de pagos y iv) Relación con grupos de interés. Estos temas se apoyarán en tres temas tácticos: Capital humano y cultura organizacional, Tecnología e Infraestructura. Finalmente, en la cuarta sección se presenta un anexo que enumera los macroprocesos misionales y corporativos del Banco.

Contenido

1. Introducción	1
2. Marco legal	3
3. Misión, visión y valores.....	4
4. Funciones y servicios del Banco de la República	5
4.1. Funciones y servicios misionales.....	5
4.2.1. Política pública	5
4.2.2. Sistemas de pago.....	7
4.2.3. Servicios al Gobierno y administración de activos	7
4.2. Funciones y servicios conexos	8
4.2.1. Infraestructura Financiera	8
4.2.2. Cultural	8
4.2.3. Generación de conocimiento y de información	9
5. Temas Estratégicos	10
5.1. Eficiencia y eficacia	10
5.1.1. Política monetaria y Estabilidad financiera	10
5.1.2. Actividad cultural.....	11
5.1.3. Innovación	11
5.2. Gobierno corporativo.....	11
5.3. Política de pagos	12
5.4. Relación con grupos de interés.....	13
6. Apoyo táctico.....	14
6.1. Capital humano y Cultura organizacional	14
6.2. Tecnología	14
6.3. Infraestructura	14
7. Anexos	15
Anexo 1. Macroprocesos Misionales.....	15
Anexo 2. Macroprocesos Corporativos	15

2. Marco legal

Los Estatutos¹ del Banco de la República establecen la obligación por parte de la Junta Directiva 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”.

Artículo transitorio:

“El plan estratégico que se apruebe en el año 2017 tendrá vigencia hasta el 31 de diciembre de 2021”.

1 El Decreto 1739 del 25 de 2017 modifica el decreto 2520 de 1993.

3. Misión, visión y valores

Misión

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

Visión

Generar confianza y contribuir al bienestar de los colombianos.

Valores

1. **Integridad:** actuamos con responsabilidad, honestidad, coherencia, transparencia y sentido de lo público.
2. **Respeto:** ofrecemos un trato digno y cordial a todas las personas.
3. **Objetividad:** aplicamos nuestras políticas y procedimientos con imparcialidad. Reconocemos y valoramos los esfuerzos, la contribución y los logros de todos.
4. **Eficiencia:** logramos resultados de manera oportuna, dinámica y sostenible, tanto para los servicios a la economía como en los procesos internos.
5. **Inclusión:** valoramos las diferencias, acogemos la diversidad y escuchamos las opiniones de quienes tienen diferentes puntos de vista.
6. **Sostenibilidad:** contribuimos a generar impactos económicos, sociales y ambientales positivos con una visión de largo plazo, mediante una administración responsable de recursos.

4. Funciones y servicios del Banco de la República

En el marco de elaboración del Plan Estratégico se efectuó una revisión de las funciones y servicios, los cuales se agruparon en dos categorías: misionales y conexos. Ambos se enmarcan dentro de 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. Funciones Misionales y Conexas



4.1. Funciones y servicios misionales

4.2.1. Política pública



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 generar las condiciones apropiadas para que la economía crezca de manera sostenible sin que se produzcan presiones inflacionarias y contribuir a la estabilidad macroeconómica y financiera.

Las funciones de política pública son:

- a. Diseñar la política monetaria, cambiaria y crediticia en coordinación con la política económica general, lo cual comprende:
 - i. Definir la política monetaria.
 - ii. Establecer los criterios de intervención cambiaria.
 - iii. Participar en la definición de la política crediticia, en coordinación con el Gobierno Nacional.
 - iv. Definir los objetivos de la regulación monetaria, cambiaria y crediticia, en coordinación con el Gobierno Nacional.
 - v. Apoyar al Gobierno Nacional en los programas de inclusión financiera

- b. Instrumentar la política monetaria, cambiaria y crediticia, la cual incluye:
 - i. Definir los parámetros de intervención monetaria y cambiaria.
 - ii. Implementar la intervención monetaria y cambiaria.
 - iii. Expedir la regulación monetaria, cambiaria y crediticia en los temas de su competencia.
 - iv. Comunicar y divulgar las decisiones de sus políticas.
 - v. Efectuar la rendición de cuentas a través del Informe al Congreso e informes complementarios.

- c. Contribuir a la estabilidad financiera, mediante el desarrollo de las siguientes actividades:
 - i. Realizar el seguimiento al sistema y mercados financieros con un enfoque sistémico.
 - ii. Realizar el seguimiento a los sistemas de pago e infraestructura del mercado financiero.
 - iii. Participar de manera activa en la regulación del sistema de pagos.
 - iv. Facilitar la liquidez del sistema de pagos.
 - v. Ser prestamista de última instancia de los establecimientos de crédito.

4.2.2. 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.

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

- a. Realizar la producción, emisión, provisión y destrucción de especies monetarias.
- b. Administrar la infraestructura de pagos de alto valor (CUD).
- c. Facilitar la conexión y funcionalidad para todos los esquemas de compensación y liquidación que interactúen con el CUD.

4.2.3. Servicios al Gobierno y administración de activos



El Banco de la República administra las reservas internacionales con criterios de seguridad, liquidez y rentabilidad. Así mismo, 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:

- a. Administrar las reservas internacionales.
- b. Servir como agente del Gobierno en la edición, colocación y administración de títulos de deuda pública.
- c. Prestar al Gobierno Nacional y a otras entidades públicas que la Junta determine, la asistencia técnica requerida en asuntos afines a la naturaleza y funciones del Banco.
- d. Administrar los siguientes fondos de carácter público que han sido autorizados por la Ley:
 - i. Fondo de Ahorro y Estabilización Petrolera – FAEP.
 - ii. Fondo de Ahorro y Estabilización – FAE.

- iii. Fondo de Reserva para la Estabilización de la Cartera Hipotecaria – Frech.

4.2. Funciones y servicios conexos

4.2.1. 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:

- a. Administrar el Sistema Electrónico de Negociación – SEN.
- b. Administrar el Depósito Central de Valores - DCV.
- c. Administrar las cámaras de compensación de cheques – Compensación Electrónica de Cheques – Cedec y la Cámara de Cheques Sucursales / Delegadas.
- d. Administrar la Cámara de Compensación Electrónica Nacional Interbancaria - Cenit (pagos de bajo valor).

4.2.2. Cultural



El Banco contribuye a la adecuada gestión del patrimonio cultural de la Nación, representado en sus colecciones, para lo cual las conserva, estudia y difunde. También presta diversos servicios a los ciudadanos en las distintas regiones del país, mediante la Red de Bibliotecas del Banco de la República, los Museos del Oro, la Unidad de Artes y Otras Colecciones, y la actividad musical.

La gestión cultural se desarrolla a través de:

- a. Red de bibliotecas.
- b. Red de museos del oro.
- c. Artes y otras colecciones.
- d. Actividad musical.
- e. Difusión de conocimiento cultural.



4.2.3. 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 en el exterior.

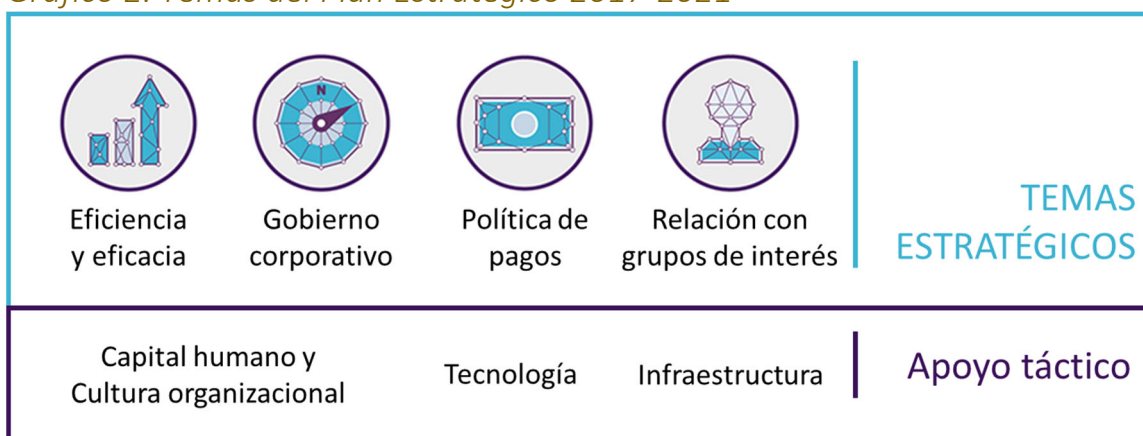
La generación de conocimiento y de información se desarrolla a través de:

- a. Investigación económica.
- b. Centros Regionales de Estudios Económicos.
- c. Patrocinios para posgrados en el exterior.
- d. Publicaciones.
- e. Educación económica relacionada con las funciones de banca central.
- f. Generación y difusión de información estadística.

5. Temas Estratégicos

Se propone agrupar los temas estratégicos de la siguiente forma: i) Eficiencia y eficacia, ii) Gobierno corporativo, iii) Política de pagos y iv) Relación con grupos de interés. Estos temas se apoyarán en tres temas tácticos: Capital humano y cultura organizacional, Tecnología e Infraestructura (Gráfico 2).

Gráfico 2. Temas del Plan Estratégico 2017-2021



5.1. Eficiencia y eficacia

5.1.1. Política monetaria y Estabilidad financiera

- Fortalecer el proceso de toma de decisiones de la política monetaria para mejorar la capacidad de análisis y evaluación de la información de la Junta Directiva e incrementar la interacción con el equipo técnico del Banco.
 - Rediseñar el proceso de toma de decisiones de política monetaria, incluyendo la programación de reuniones con los Codirectores y la Gerencia General para discutir temas específicos.
 - Evaluar la implementación del nuevo proceso de toma de decisiones de política monetaria.
- Evaluar y actualizar los instrumentos del Banco para contribuir a la estabilidad financiera.

- Identificar los instrumentos que contribuyen a la estabilidad financiera y presentarlos a la Junta para su validación y recomendaciones.

5.1.2. Actividad cultural

- Fortalecer el trabajo en red para potenciar los recursos (colecciones culturales, experticia, tecnología) con un enfoque diferencial e incluyente.
- Optimizar el uso de la infraestructura destinada a la actividad cultural.
 - Fortalecer la estrategia digital.
- Fortalecer las alianzas interinstitucionales.

5.1.3. Innovación

- Identificar oportunidades de mejoramiento en procesos y servicios que, mediante nuevas ideas, generen valor y contribuyan a la eficiencia del Banco.
 - Fomentar la innovación.
 - Establecer una metodología para el proceso de innovación.

5.2. Gobierno corporativo

- Consolidar el Modelo de gestión integral de riesgo con el fin de apoyar la toma de decisiones, la mejora continua de los procesos y la continuidad del negocio.
 - Definir una Política de gestión integral de riesgo.
 - Fortalecer la gestión de riesgo.
 - Mejorar los modelos y estándares de medición del riesgo.
 - Consolidar de la segunda línea de defensa del Banco (*middle office*).
- Fortalecer la resiliencia de los procesos críticos del Banco para asegurar la continuidad en la prestación de sus servicios misionales, conexos y corporativos, ante la materialización de riesgos en condiciones normales o de desastres.

- Consolidar una red de manejo de desastres para operar en conjunto con entidades seleccionadas del sector público y financiero.
 - Optimizar el sistema de gestión de seguridad de la información, estableciendo alianzas para compartir conocimiento y experiencias con otros bancos centrales e instituciones locales en temas de ciberseguridad e identificar y actuar proactivamente frente a nuevas modalidades delictivas.
 - Identificar los cargos críticos del Banco para asegurar la continuidad.
- Consolidar la implementación del modelo de Gestión Basada en Procesos - GBP con el fin de apoyar la toma de decisiones, la delegación de responsabilidades, el monitoreo del desempeño institucional y uso de recursos, la administración de riesgos y sus mecanismos de mitigación.
 - Implementar la medición de los indicadores de desempeño de proceso y de los riesgos para fortalecer el mejoramiento continuo.

5.3. Política de pagos

- Definir una política pública de pagos que identifique sus objetivos, instrumentos, canales de transmisión y efectos, y oriente el rol del Banco de la República en el cumplimiento de la misma.
- Modernizar el sistema de custodia, compensación y liquidación de operaciones sobre valores y la administración fiduciaria (Depósito Central de Valores DCV), implementar el motor de pagos y modernizar el Sistema Estadístico Cambiario (SEC).
- Mejorar la eficiencia en el ciclo del efectivo y optimizar la infraestructura destinada para tal fin.
 - Profundizar la participación de terceros en la red de provisión de efectivo para tener una mayor cobertura y eficiencia, afianzando los canales de comunicación con el sector privado.
 - Maximizar la eficiencia de las operaciones de movilización, procesamiento y destrucción de billetes.

5.4. Relación con grupos de interés

- Mantener una buena comunicación del Banco de la República con grupos de interés con el fin de consolidar la confianza, mejorar la eficacia de sus políticas e informar sobre los servicios prestados por el Banco.
 - Fortalecer la comunicación en doble vía y promover la educación económica de banca central con cada uno de los grupos de interés, con el fin de mejorar su alcance e impacto y facilitar la comprensión de la manera en que las decisiones del Banco influyen en la cotidianidad.

- Ajustar los servicios prestados a las necesidades de los usuarios con un enfoque incluyente.

- Prestar servicios de manera diferencial acorde con las necesidades del público.

- Consolidar las relaciones con los inversionistas y analistas del mercado.

6. Apoyo táctico

Los temas tácticos de Capital humano y cultura organizacional, Tecnología e Infraestructura apoyan los temas estratégicos.

6.1. Capital humano y Cultura organizacional

Promover una cultura que refleje los valores y estimule la eficiencia en un marco de respeto, comunicación e interacción entre las áreas, para facilitar el cumplimiento de los objetivos y la atracción y retención del talento.

6.2. Tecnología

Modelo de tecnología y Gobernanza de datos

- Adaptar el desarrollo de los sistemas de tecnología a un marco de eficiencia y administración de riesgos.
- Desarrollar el acceso a nuevas fuentes de información, tales como las que provienen de nuevos esquemas de prestación de servicios apoyados en tecnología.
- Establecer los instrumentos para la recolección, estandarización, gestión y conservación de los datos.
- Ampliar la cobertura de las bases de datos integradas en Inteligencia de negocio -BI mediante el fortalecimiento de la capacidad tecnológica.
- Construir y desarrollar una agenda de innovación empresarial que incluya la evaluación de nuevas tecnologías que conduzca a su entendimiento y adopción en los procesos del Banco.

6.3. Infraestructura

Optimizar la infraestructura y el mantenimiento de los edificios del Banco de la República.

7. Anexos

Anexo 1. Macroprocesos Misionales

Macroprocesos Misionales

1. Actuar como agente fiscal y prestar servicios al Estado
 2. Administrar las reservas internacionales
 3. Apoyar el funcionamiento de los sistemas de pago electrónicos y prestar servicios de infraestructuras financieras
 4. Ser prestamista de última instancia y contribuir a la estabilidad financiera
 5. Producir y distribuir efectivo
 6. Diseñar e implementar la política monetaria, cambiaria y crediticia
 7. Generar información económica
 8. Realizar y promover investigación económica
 9. Gestionar el patrimonio cultural
-

Anexo 2. Macroprocesos Corporativos

Macroprocesos Corporativos

11. Gestión del talento humano
 12. Gestión de bienes y servicios
 13. Gestión de información
 14. Gestión de tecnología
 15. Gestión de las relaciones y la comunicación
 16. Planeación estratégica y gestión financiera
 17. Gestión del sistema de control interno
 18. Gestión de asuntos disciplinarios
 19. Gestión jurídica
 20. Gestión de riesgos y procesos
-