

2006



Hoja de  
ruta



# INTRODUCCIÓN

El Banco de la República ha realizado un ambicioso plan de mediano plazo. Dada su naturaleza pública, el plan se relaciona con las funciones fijadas por la Constitución Política, la ley y los estatutos, en su condición de banco central de Colombia y de su junta directiva como autoridad monetaria, cambiaria y crediticia.

El plan se organizó de acuerdo con las siguientes funciones definidas en el marco legal del Banco:

- Política monetaria y cambiaria
- Prestamista de última instancia y seguimiento del sistema financiero
- Administrador de las reservas internacionales y agente fiscal del gobierno
- Sistema de pagos
- Producción y distribución de efectivo
- Acción cultural
- Administración corporativa

Para cada una de las funciones mencionadas se definen las prioridades generales para el presente y los dos años entrantes, teniendo en cuenta los siguientes lineamientos: dirección estratégica, objetivo funcional, objetivos específicos, iniciativas, administración de riesgos y medidas de desempeño.

## PRIORIDADES

### 1. Política monetaria y cambiaria

Intensificar el análisis del funcionamiento de la economía colombiana mediante la amplia-

ción y profundización de la investigación, el desarrollo de nuevos datos o indicadores económicos, y el contacto directo y continuo con los distintos agentes del mercado; este mejor entendimiento del funcionamiento y las condiciones de la economía permitirá mejorar el diseño, la efectividad y el entendimiento de la política monetaria por parte del público.

### 2. Prestamista de última instancia y seguimiento del sistema financiero

Realizar investigación e identificar acciones de política que puedan ser ejecutadas por el Banco u otras entidades del Estado (p.e. Superintendencia Financiera) dirigidas a reducir el riesgo de inestabilidad financiera y a contribuir a que el país tenga un sistema financiero cada vez más profundo, competitivo y eficiente.

### 3. Administrador de las reservas internacionales y agente fiscal del gobierno

Investigar y mejorar la capacidad analítica para la administración de las reservas internacionales, y mantener la infraestructura adecuada para la toma de decisiones y la administración de riesgos.

### 4. Sistema de pagos

Fortalecer la eficiencia, seguridad y oportunidad en el cumplimiento de las operaciones del sistema de pagos de alto valor; modernizar la plataforma tecnológica para la prestación del Sistema Electrónico de

Negociación (SEN); fortalecer los mecanismos e infraestructura de compensación y liquidación de divisas; por último, precisar el alcance de la función de “seguimiento” a los sistemas de pago y de liquidación de pagos.

## **5. Producción y distribución de efectivo**

Identificar y lograr, con las nuevas condiciones operativas y tecnológicas, el menor costo posible para producir las especies monetarias (billetes y monedas) que demanda la economía nacional con la calidad, seguridad, cantidad y oportunidad requeridas; además, mejorar los canales de distribución de billetes y monedas para que estos puedan estar a disposición del público que lo requiera en todo el país con la oportunidad, cantidad y estado adecuado para circular.

## **6. Acción cultural**

Finalizar las obras del Museo del Oro; consolidar la calidad de los servicios de bibliotecas, museos y artes plásticas en las ciudades en las que tiene presencia el Banco de la República, a través del aprovechamiento de la tecnología disponible y el mejoramiento del perfil del recurso humano; en las sucursales en particular, mejorar el nivel y la continuidad de la programación cultural y rediseñar los mecanismos de divulgación, para llegar a más público y asociar estas actividades con el Banco.

## **7. Administración corporativa**

Fortalecer la construcción de confianza, compromiso y calidad del liderazgo como

base de un ambiente laboral sano en el Banco; así mismo, desarrollar la capacidad analítica, la orientación hacia resultados y la capacidad de aprendizaje de los colaboradores para lograr la excelencia laboral; como complemento, seleccionar y retener los mejores perfiles y evaluar un esquema de paga flexible y justa acorde con los resultados.

Diseñar y ejecutar un plan a 2010 para dar continuidad a las funciones del Banco ante los retiros por pensión, de tal manera que se defina la orientación de cada función, se revisen las formas utilizadas por el Banco para el cumplimiento de sus objetivos y se identifiquen los perfiles, estructuras y procesos necesarios.

Encaminar los esfuerzos hacia la modernización de los aplicativos informáticos mediante la implementación de soluciones orientadas a servicios, teniendo en cuenta aspectos de seguridad, continuidad e infraestructura requerida, en un ambiente de renovación tecnológica e impacto económico controlado. Las estrategias de desarrollo tendrán un enfoque por procesos, integrando así, de manera armónica, los datos y servicios.

Evaluar la efectividad, suficiencia y disponibilidad del sistema de seguridad, para compararlo con estándares internacionales y ajustarlo al entorno actual, así como contar con un esquema operativo e integral de administración de crisis.

Mantener la política de racionalización del gasto, con énfasis en la reducción de los gastos de funcionamiento por la existencia de activos improductivos.



**Plan por  
funciones**

# ÍNDICE

## PLAN POR FUNCIONES

1. Política monetaria y cambiaria..... 9
2. Prestamista de última instancia y  
seguimiento del sistema financiero.. 13
3. Administrador de reservas  
internacionales y agente fiscal  
del gobierno..... 15
4. Sistema de pagos..... 17
5. Producción y distribución  
de efectivo..... 19
6. Acción cultural..... 23
7. Administración corporativa..... 25



# POLÍTICA MONETARIA Y CAMBIARIA

# 1.

## DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La Constitución Política establece que le corresponde al Banco de la República velar por el mantenimiento de la capacidad adquisitiva de la moneda; así, el Banco continuará trabajando por alcanzar y mantener la estabilidad de precios, definida como una inflación baja y estable, por tanto, ésta es la mejor contribución que puede hacer el Banco al crecimiento sostenido del producto y el empleo, y al mejoramiento del nivel de vida de los colombianos.

La Junta Directiva, como autoridad monetaria, cambiaria y crediticia, conducirá las políticas a su cargo de manera efectiva y transparente, respondiendo a su carácter autónomo a través del uso de diversos canales para rendir cuentas ante la sociedad.

El Banco adelantará investigación económica para mejorar el desempeño de sus funciones y ampliar el conocimiento sobre la economía colombiana.

## OBJETIVO FUNCIONAL

Alcanzar la estabilidad de precios mediante la reducción y el mantenimiento de la inflación en el rango entre 2% y 4%, y conducir la política monetaria y cambiaria de manera efectiva y transparente.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

### 1.1 Evolución reciente de la economía y sus proyecciones

Analizar la evolución reciente de la economía y los mercados financieros y proveer asesoría a la Junta Directiva en la definición de sus políticas.

#### *Iniciativas*

- Desarrollar nuevos modelos para realizar simulaciones y proyecciones del comportamiento de la economía en distintos escenarios.

- Adelantar encuestas a nivel sectorial y regional que permitan diagnosticar situaciones de excesos de demanda y presiones inflacionarias.
- Promover en las sucursales del Banco la elaboración de una evaluación periódica de las principales economías regionales.
- Mantener contacto directo y continuo con los distintos agentes del mercado.

### 1.2 Investigación original y de alta calidad

Estas investigaciones deben apoyar las decisiones de la Junta Directiva, incrementar la credibilidad y la transparencia del Banco, y servir en las discusiones con organismos externos; además, la investigación debe entenderse como un bien público, en la forma de análisis económico publicado.

#### *Iniciativas*

- Realizar estudios en las siguientes áreas temáticas:
  - i) teoría y política monetaria;
  - ii) inflación objetivo y tasa de cambio;
  - iii) mecanismos de transmisión de la política monetaria;
  - iv) relación entre dinero e inflación;
  - v) crecimiento productividad y brechas;
  - vi) ajuste de la economía a choques externos;
  - vii) formación de precios a nivel de la firma;
  - viii) estabilidad financiera;
  - ix) mercado laboral y temas sociales;
  - x) finanzas públicas;
  - xi) comercio exterior;
  - xii) historia económica.
- Aplicar el esquema de investigación económica de la sucursal de Cartagena a una

o dos ciudades más, siendo prioritarios los temas de mercado laboral, pobreza y comercio internacional.

### 1.3 Comunicaciones y transparencia

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

#### *Iniciativas*

- Diferenciar la estrategia de comunicación del Banco, de acuerdo con las diferentes audiencias, haciendo énfasis en una interpretación común y adecuada, como apoyo a la rendición de cuentas:
  - Presentar los informes correspondientes al Congreso de la República y atender sus solicitudes.
  - Realizar 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.

- Promover, a través de los empleados, la multiplicación de las políticas del Banco.

#### **1.4 Regulación e intervención en los mercados monetario, cambiario y crediticio**

Contribuir a que las decisiones de política sean eficaces en el contexto de un marco cambiante de innovación financiera y tecnológica, y mantener reglas de juego claras y estables que permitan el normal desarrollo de las políticas del Banco.

##### *Iniciativas*

- Realizar estudios y preparar informes sobre temas monetarios, financieros y cambiarios que apoyen las decisiones de la Junta Directiva del Banco.
- Identificar y promover mecanismos que contribuyan al desarrollo del mercado de deuda pública.
- Participar en las iniciativas para el desarrollo del mercado de capitales y realizar estudios sobre diferentes mercados especializados.

- Profundizar el conocimiento del mercado, a través de un contacto continuo con los tesoreros del Sistema Financiero y la Dirección General de Crédito Público y Tesoro Nacional.

#### **ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

Evaluar de manera formal y continua los riesgos macroeconómicos financieros que puedan poner en peligro el cumplimiento de las metas de inflación o la estabilidad del sector financiero; además, los resultados de esta evaluación continuarán siendo publicados en los informes trimestrales de inflación y en el informe bianual de estabilidad financiera.

#### **MEDIDAS DE DESEMPEÑO**

La combinación de evaluaciones interna y externas con la comparación con otros bancos centrales contribuirá a evaluar el éxito en el logro de los objetivos de inflación, la contribución del Banco al buen funcionamiento del sistema financiero, la calidad de nuestra investigación y la efectividad de nuestras comunicaciones.





# PRESTAMISTA DE ÚLTIMA INSTANCIA Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA FINANCIERO

## 2.

### DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Dentro de la función de prestamista de última instancia, el Banco monitorea los riesgos que enfrenta el sistema financiero (mercado, crediticio y de liquidez), incorporando análisis de valor en riesgo y de *stress testing*. Además, identifica las acciones de política que pueden ser ejecutadas por su Junta Directiva u otras entidades, como la Superintendencia Financiera, dirigidas a 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 situaciones de riesgo que puedan llevar a los establecimientos de crédito a situaciones temporales de iliquidez.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

#### 2.1 Investigación

##### *Iniciativas*

- Realizar estudios que identifiquen y cuantifiquen los principales riesgos que enfrenta el sistema financiero, identificando las entidades frágiles.
- Realizar estudios de metodologías de medición de riesgos para apoyar técnicamente a la Superintendencia Financiera.
- Elaborar estudios especiales que sirvan de apoyo a la Junta Directiva en el diseño e implementación de la política monetaria y la estabilidad financiera.

### ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

En cumplimiento de la función de prestamista de última instancia:

- Preparar estudios técnicos para controlar el riesgo de contraparte del Banco de la República.
  - 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 utilizan los recursos de Apoyos Transitorios de Liquidez para verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos en la normatividad.
- Elaborar estudios que permitan identificar y cuantificar los principales riesgos del sistema y las instituciones que lo integran.

## MEDIDAS DE DESEMPEÑO

- Evaluar la operatividad de la figura de Apoyos Transitorios de Liquidez con el apoyo de Control Interno y Auditoría.
- Someter el *Reporte de Estabilidad Financiera* a la opinión de expertos y organismos internacionales (FMI, BIS, Cemla).

En cuanto al seguimiento al sistema financiero:



# ADMINISTRADOR DE RESERVAS INTERNACIONALES Y AGENTE FISCAL DEL GOBIERNO

3.

## DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El Banco administra las reservas internacionales del país y presta al gobierno servicios de agente fiscal, administrando la emisión, colocación de los títulos de deuda pública interna y ofreciéndole servicios bancarios.

La administración de las reservas internacionales está influenciada por factores externos, tales como la existencia de instrumentos financieros cada vez más diversos, complejos y eficientes, el nivel de las reservas, los avances tecnológicos y la existencia de una economía mundial cada vez más globalizada. Para alcanzar nuestros propósitos estratégicos es fundamental la existencia de un personal altamente calificado que opere en los mercados financieros internacionales según lineamientos claramente establecidos y que realice investigaciones de alto nivel que permita una administración eficiente de las reservas. Así mismo, es necesario prácticas apropiadas de administración de riesgos y procesos operativos.

## OBJETIVO FUNCIONAL

Administrar eficientemente las reservas internacionales del país, el Fondo de Ahorro y Estabilización Petrolera (FAEP) y el Fondo de Reserva para la Estabilización de la Cartera Hipotecaria (FRECH).

Prestarle al gobierno, de manera eficiente y oportuna, los servicios de agente fiscal, administración de la emisión y colocación de títulos de deuda pública interna y manejo de cuentas bancarias.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

### 3.1 Investigación y capacidad analítica

#### *Iniciativas*

- Desarrollar metodologías que permitan un mejor entendimiento y monitoreo del riesgo crediticio de los activos en los que se invierten las reservas.

- Revisar la metodología para la definición de los diferentes tramos de las reservas internacionales.

### 3.2 Incrementar la eficiencia en la administración de las reservas

#### *Iniciativas*

- Mejorar la administración del mercado monetario de los portafolios a través de estrategias de inversión que permitan un manejo activo.
- Refinar la metodología de selección del portafolio de referencia.
- Evaluar la inclusión de nuevos instrumentos de inversión de portafolio.
- Desarrollar la capacidad interna del “front”, “middle” y “back office” y preparar la infraestructura tecnológica para manejar nuevos instrumentos de inversión.
- Fortalecer los planes de contingencia del Departamento de Reservas Internacionales.
- Optimizar los recursos de capacitación del Departamento de Reservas Internacionales para permitir un mejor y más eficiente entrenamiento de los integrantes del área.

### ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

La administración de riesgos se realiza a través de las siguientes acciones:

- Contar con un recurso humano altamente

calificado y en proceso continuo de aprendizaje.

- Realizar, de manera continua, auditoría interna y fortalecer la capacidad de investigación y análisis.
- Diseñar, documentar y mantener procedimientos y/o metodologías para la administración de los riesgos financieros y no financieros de los portafolios.
- Controlar los lineamientos de inversión para limitar el riesgo crediticio, de mercado, por tipo de activo y exposición cambiaria de los portafolios internos y externos de reservas y del FAEP.
- Mantener una plataforma tecnológica que permita realizar de manera apropiada la gestión de riesgo de las inversiones de las reservas.

### MEDIDAS DE DESEMPEÑO

- Evaluación de la gestión de cada administrador a través de la medición del exceso de rendimiento frente al índice de referencia correspondiente, teniendo en cuenta el nivel de riesgo asumido.
- Evaluación de la gestión operativa de los administradores internos y externos mediante el monitoreo de los requerimientos y procesos establecidos.
- Cumplimiento oportuno y preciso de las instrucciones del gobierno en la ejecución de operaciones de agencia fiscal.
- Consultar al gobierno sobre la calidad de los servicios prestados por el Banco como su agente fiscal.



# SISTEMA DE PAGOS

# 4.

## DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Continuar liderando la modernización de los sistemas de pago, ya sea mediante la prestación directa de diversos servicios a los intermediarios financieros o el acompañamiento y asesoría a las autoridades públicas y a los agentes privados en el fortalecimiento del marco legal, institucional y operacional.

## OBJETIVO FUNCIONAL

Contribuir a hacer más eficientes y expeditas las transacciones comerciales y financieras y a preservar la confianza del público en el uso del dinero como medio de pago transaccional.

Contribuir a la solidez y estabilidad del sistema financiero y monetario y a la prevención de riesgos, en especial del sistémico.

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.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

### 4.1 Fortalecimiento de la infraestructura y la tecnología

#### *Iniciativas*

- Fortalecer la eficiencia, seguridad y oportunidad en el cumplimiento de las operaciones del sistema de pagos de alto valor mediante el proyecto “Facilidad (Mecanismo) de agilización de operaciones de los sistemas de liquidación de pagos y de valores”.
- Modernizar la plataforma tecnológica para la prestación del Sistema Electrónico de Negociación (SEN).
- Evaluar el desarrollo de una facilidad automatizada para el préstamo temporal de valores en el Depósito Central de Valores (DCV) y/o su negociación en el SEN.

### 4.2 Desarrollo del marco legal e institucional

#### *Iniciativas*

- Desarrollo del marco legal de los Sistemas de Pago y de Liquidación de Valores y de Divisas.

- Consolidar el Comité de Sistemas de Pago.
- Apoyar el mejoramiento del marco regulatorio y los principios contables en el desarrollo de operaciones repo, simultáneas y de transferencia de valores en el país.
- Fortalecer los mecanismos e infraestructura de compensación y liquidación de divisas.
- Definir el alcance de la función de “seguimiento” a los sistemas de pago y de liquidación.

## ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

En cuanto al riesgo sistémico:

- Mantener el modelo de liquidación bruta en tiempo real de los pagos y de entrega contra-pago en la liquidación de valores.

En relación con los riesgos de liquidez:

- Monitorear el comportamiento de los pagos en el sistema y de los agentes individuales.

En lo que concierne al riesgo operacional:

- Mantener la continuidad de la prestación de los servicios, lo cual es el soporte del funcionamiento de los pagos interbancarios.
- Formalizar el mantenimiento y actualización continua de los procesos de análisis de riesgo e impacto, asociados con el funcionamiento de los sistemas, y diseñar e implementar las correspondientes medidas de control y de contingencia.

## MEDIDAS DE DESEMPEÑO

### Infraestructura y tecnología

- Indicadores de porcentaje de transacciones del Sistema de Cuentas de Depósito (CUD) y del DCV y del tiempo promedio de espera para alcanzar su liquidación final.
- Cumplimiento del cronograma definido para la migración de las transacciones del SEN a la nueva plataforma Siopel.
- Diseño del proyecto de desarrollo del Préstamo de Valores en el DCV y/o el SEN y/o de prestadores privados de infraestructura.
- Iniciación de actividades de la Cámara de Compensación de Divisas bajo reglas acordadas colectivamente para la liquidación segura de operaciones en moneda extranjera bajo el principio de pago contra-pago.
- Informe anual del estado de las matrices de riesgo e impacto de cada sistema.

### Marco legal e institucional

- Seguimiento a expedición de normas por las autoridades competentes en relación con regulación prudencial y contabilización de repos, simultáneas y transferencia temporal de valores.
- Seguimiento a expedición de normas por parte del gobierno y de la Junta Directiva para la reglamentación de la Ley 964.
- Desarrollo adicional del marco normativo de los pagos de bajo valor, incluyendo al sector de la seguridad social.
- Avance en la definición de la agenda de prioridades del Comité de Sistema de Pagos.



# PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE EFECTIVO

## 5.

### DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Diseñar, producir y proveer los billetes y monedas en sus distintas denominaciones atendiendo a 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 sobre el uso adecuado y seguridad de los billetes y monedas a nivel nacional.

### OBJETIVO FUNCIONAL

Ofrecer a los colombianos, independiente de la región donde habiten, billetes y monedas de alta calidad y seguridad, producidos en condiciones de alta eficiencia.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

#### 5.1 Producción de billetes y monedas

Producción de especies monetarias de excelente calidad al menor costo posible

#### *Iniciativas*

- Concluir la obra de la Central de Efectivo y su completa puesta en funcionamiento.
- Aprovechar al máximo el formato de impresión de las nuevas máquinas, para producir más billetes por hoja.
- Adelantar el plan de actividades para el mejor aprovechamiento del sistema de información SAP.
- Revisar y fortalecer los procesos y procedimientos productivos y administrativos de la Fábrica de Moneda.
- Elaborar un plan a mediano plazo de reposición de equipos de producción, y estudiar la contratación de la operación de algunos centros productivos de la Fábrica

de Moneda, mediante un esquema de tercerización.

- Obtener la Certificación Internacional de Calidad ISO 9001-2000 para la producción de billetes de la Imprenta y los laboratorios de control de calidad.

## 5.2 Distribución de efectivo

Desarrollar y consolidar los nuevos mecanismos de distribución para mejorar la prestación del servicio y la calidad de los billetes en circulación.

### *Iniciativas*

- Continuar con el proceso de mejoramiento de la calidad de los billetes en circulación, retirando oportunamente los billetes deteriorados.
- Perfeccionar y ampliar el nuevo esquema de Centros Únicos de Efectivo (CUE) en sucursales del Banco y agencias culturales.
- Evaluar alternativas para la mayor participación del sector financiero en la distribución del efectivo.

## 5.3 Investigación y desarrollo

Realizar investigación y desarrollo dirigida a reducir los costos de la producción de billetes y monedas, y a mejorar su seguridad y duración.

### *Iniciativas*

- Ampliar alternativas de materias primas que permitan mejorar la durabilidad de los billetes.
- Evaluar el comportamiento de los actuales dispositivos de seguridad de los billetes ante el uso y resistencia a la

falsificación, y evaluar nuevos elementos de seguridad en los billetes.

- Evaluar la introducción de una nueva familia de billetes y culminar el estudio de los billetes de sustrato plástico.
- Desarrollar un proyecto informático para el análisis de especies monetarias falsas
- Revisar o desarrollar nuevos modelos de demanda de efectivo y evaluar el eventual efecto en la misma, de las nuevas tecnologías de pago.

## 5.4 Educación

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

### *Iniciativas*

- Continuar con la campaña “Billetes y monedas: valor y arte”.
- Mantener talleres en el comercio, en entidades financieras y en autoridades sobre identificación de billetes y monedas genuinos y falsos.
- Emitir comerciales de televisión, prensa y radio para cubrir las diferentes audiencias, así como la gestión y contratación de publicidad alternativa sobre el cuidado de los billetes, prevención de la falsificación y características de las nuevas especies monetarias en circulación.

## 5.5 Suministro de especies monetarias a otros países

### *Iniciativas*

- Estudiar oportunidades de producir especies monetarias a otros países teniendo



do en cuenta la nueva capacidad instalada en la Central de Efectivo.

## ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

A continuación se describen las acciones para mitigar los riesgos operativos, de imagen, continuidad del servicio y accidentes de trabajo y salud ocupacional:

- Desarrollar e implementar los sistemas de información Manejo Sistematizado de Tesorería (Master) y la Aplicación Nacional de Tesorería para Operaciones de Efectivo Seguras (Antares) para el manejo de los riesgos en la actividad de tesorería.
- Revisar, documentar y actualizar los procesos y procedimientos en la Fábrica de Moneda y la Imprenta de Billetes y Tesorería con motivo de su traslado a la Central de Efectivo.
- Estudiar y proponer un nuevo esquema de destrucción de billete deteriorado en

centros regionales, para disminuir el riesgo operativo.

- Evaluar los adecuados niveles de inventario de seguridad que se tienen establecidos.
- Revisar los elementos de seguridad que se incorporan en las especies monetarias para prevenir la falsificación.
- Formalizar y probar los esquemas de contingencia para la continuidad de las operaciones de la Tesorería.
- Establecer un plan de manejo de riesgos profesionales en la actividad industrial.

## MEDIDAS DE DESEMPEÑO

Utilizar indicadores cuantitativos y cualitativos, opiniones de los usuarios y comparaciones internacionales con el fin de evaluar la eficiencia en la producción y la distribución de los billetes y monedas, su seguridad y calidad y la aceptación del público.



## ACCIÓN CULTURAL

# 6.

### DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Mantener las políticas de largo plazo en las actividades de bibliotecas públicas (con sus extensiones de música y artes) y Museo del Oro, reconociendo los avances tecnológicos en adquisición, almacenamiento, mantenimiento, catalogación, y uso de las colecciones. Como parte de esa estrategia, procurar un mayor aprovechamiento de las colecciones y los servicios, en especial en las sucursales y agencias culturales.

### OBJETIVO FUNCIONAL

Colaborar en el rescate, preservación, análisis, estudio y difusión del patrimonio cultural colombiano, a través de sus colecciones bibliográficas y museográficas; pues estas colecciones son puestas al servicio de la comunidad con la prestación de servicios de alta calidad que propenden por un mayor uso y aprovechamiento de las mismas.

el desarrollo de salas temáticas en la Biblioteca Luis Ángel Arango.

- Consolidar la red de bibliotecas del Banco, en particular en lo que respecta a la adecuación al cambio del personal, el entrenamiento del mismo y el servicio al cliente.
- Continuar mejorando la atención de colecciones apoyados en tecnología, en función de la demanda de los usuarios.
- Incrementar la asociación a la biblioteca y atender el crecimiento permanente de la biblioteca virtual.
- Revisar la planta de personal para consolidar una base de técnicos profesionales.
- Mantener y profundizar el entrenamiento y formación del personal que atiende la actividad cultural del Banco en las sucursales.
- Dar un impulso importante a la actividad cultural en las sucursales y rediseñar los mecanismos de divulgación, para llegar a más público y asociar estas actividades con el Banco.

### 6.1 Plan de bibliotecas

#### *Iniciativas*

- Replantear la estructura de servicios, haciendo énfasis en la especialización y

### 6.2 Museos

#### *Iniciativas*

- Reapertura completa del Museo del Oro, lo que significará la prestación

de nuevos servicios con un alto contenido educativo, y una nueva estructura para su manejo.

- Realizar una reforma estructural a la casa del Museo del Oro Sinú de Cartagena; instalar vitrinas de última generación y ampliar la exhibición en una sala adicional, para un total de cuatro salas, una de ellas con orfebrería.
- Ampliar la exhibición de Museo de Oro Quimbaya de Armenia, instalar vitrinas de última generación e incrementar el número de piezas.
- Realizar en las sucursales exposiciones itinerantes con piezas originales.

### 6.3 Artes plásticas

#### *Iniciativas*

- Nuevos programas en las sucursales que contemplan la exhibición de obras originales.
- Programa “Imagen regional” en las sucursales: convocatoria de artistas jóvenes locales que son seleccionados para una exposición regional.
- Programa “Arte participativo”.

### 6.4 Música

#### *Iniciativas*

- Establecer nuevos programas en las sucursales que contemplan la participación de artistas internacionales y la institucionalización de la semana de la

guitarra clásica en Cali, Medellín y Barranquilla.

## ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Con relación al impacto financiero y patrimonial:

- Mantener una estricta política de conservación, restauración y registro de colecciones.
- Incorporar tecnologías de seguridad en la prestación de servicios culturales.

Con relación a la integridad física de los usuarios:

- Mantener actualizados los planes de evacuación y manejo de contingencias ante la probabilidad de ocurrencia de eventos inesperados.

## MEDIDAS DE DESEMPEÑO

El desempeño de la acción cultural se monitorea utilizando mediciones como:

- Ampliación de las colecciones bibliográficas y museográficas.
- Ampliación de las exhibiciones.
- Uso de las colecciones y la asistencia a las actividades y programas culturales.

La actividad cultural se organiza por proyectos que permiten conocer periódicamente el avance de las actividades y el uso de los presupuestos asignados.



# ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA

# 7.

## DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Mejorar la estructura y las prácticas de la administración interna, la optimización en el uso de los recursos y la orientación al servicio para ganar eficiencia, como resultado de repensar las actividades actuales y enfocar los recursos en los procesos principales; para lo cual se hace necesario conocer e incorporar al Banco las mejores prácticas, y responder a las nuevas exigencias de eficiencia y rendición de cuentas derivadas del entorno nacional e internacional.

Con el fin de mantener un alto nivel de productividad y motivación en una relación laboral a largo plazo, se requiere afianzar la excelencia laboral con una política de gestión humana que reconozca las diferencias, mejore la capacidad analítica, el liderazgo y la responsabilidad en todos los niveles, y privilegie una comunicación de contacto directo que apoye la transparencia en las acciones y decisiones de política.

Responder a las nuevas demandas de recursos humanos y tecnológicos, a los cambios demográficos, producto de la pensión de un importante número de empleados en

los próximos cinco años, y a las expectativas de carrera de una fuerza de trabajo cada vez más calificada y especializada.

La administración corporativa se centrará en los temas prioritarios del Banco: la administración del recurso humano y tecnológico, las comunicaciones, la seguridad y continuidad del negocio, la planeación y ejecución financiera, todo ello dentro de un sano marco de gobierno corporativo.

## OBJETIVOS FUNCIONALES

Proveer servicios de alta calidad integrados a las distintas áreas del Banco y producidos de manera eficiente y oportuna por profesionales expertos y motivados que entiendan las expectativas y las necesidades de los clientes.

Lograr la disponibilidad de la infraestructura tecnológica y de seguridad instalada, alcanzando un nivel de madurez adecuado para el logro de los objetivos del Banco.

Proteger las vidas humanas, la infraestructura física, tecnológica, al igual que la información, la imagen y los demás activos tangibles

e intangibles de la organización frente al impacto de un eventual incidente.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

### 7.1 Gestión humana

Lograr la continuidad en las funciones del Banco de manera coordinada, mejorando la estructura, los perfiles y manteniendo la productividad laboral; así mismo, buscar la excelencia laboral con herramientas eficaces de gestión del desempeño, ofrecer alternativas de crecimiento profesional para retener los mejores y responsabilizar a los líderes por una comunicación clara y oportuna; todo esto, dentro de un ambiente laboral sano y productivo a través de una gestión basada en valores.

#### *Iniciativas*

- Definir y realizar el plan de acción para adaptar el Banco al retiro por pensión entre 2006 y 2010, e identificar y desarrollar los colaboradores potenciales y futuros líderes.
- Realizar mediciones de clima organizacional y establecer un plan de acción acorde con los resultados.
- Lograr la transición a la nueva forma de prestación del servicio médico, manteniendo la oportunidad y calidad de los servicios.
- Conseguir los mejores perfiles para cada cargo, a partir de la planeación de necesidades, una mejor definición y evaluación de perfiles, mercadeo y alianzas estratégicas con universidades y mejorar la equidad de género.
- Desarrollar programas a la medida de capacitación, desarrollo y entrenamiento tanto presencial como virtual, así como estrechar las relaciones con otros bancos centrales, a través de pasantías y trabajos conjuntos para mejorar la capacidad analítica y operativa de los empleados.
- Facilitar el cambio de plan de vida de los empleados a los cuales el nuevo Acto Legislativo de pensiones les modifica de manera significativa su vinculación laboral, impulsando el autodesarrollo, los planes de carrera y los programas de bienestar, y mantener una buena relación con los pensionados.
- Contar con un plan diferenciado de aprendizaje del idioma inglés y el manejo de herramientas informáticas como conocimientos técnicos genéricos.
- Dar énfasis al desarrollo del liderazgo y la visión estratégica, e impulsar la actualización de conocimientos en la alta gerencia.
- Evaluar un esquema competitivo de pago que reconozca las diferencias del perfil del cargo y el desempeño, a través de un modelo salarial con beneficios flexibles y reconocimientos monetarios por resultados.
- Diferenciar el proceso de gestión de desempeño por áreas y por tipos de cargo, y dar impulso a la evaluación del liderazgo.
- Impulsar la responsabilidad por la elaboración de contenidos para facilitar la comunicación de contacto directo entre jefes y colaboradores.
- Lograr el arraigo y efectividad del proceso de fortalecimiento de valores, a través del impulso de la coherencia ética entre el decir y el hacer en los líderes.

### 7.2 Informática

Alcanzar y administrar el nivel de madurez de la tecnología y el nivel de excelencia en la atención a los usuarios internos y externos requerido por el Banco, a la vez que se garantiza la disponibilidad y continuidad de la infraes-

estructura tecnológica instalada con las características de seguridad procedentes.

#### *Iniciativas*

- Modernizar los aplicativos de *software* a un esquema basado en servicios, con un enfoque hacia los procesos de las áreas y la integración de los diferentes aplicativos del Banco.
- Mantener un modelo de seguridad de la información en el Banco, que minimice los riesgos informáticos, con énfasis en el monitoreo de los riesgos derivados de la red interna.
- Robustecer los centros de cómputo y la red de comunicaciones para mejorar la respuesta ante desastres.
- Brindar una plataforma tecnológica, preparada desde el punto de vista técnico, humano y procedimental, para minimizar el impacto ante la ocurrencia de una falla.
- Desarrollar portafolios de servicios cobijados en portales de acceso.
- Emplear soluciones tipo estándar, y menos paquetes personalizados.
- Actualizar la plataforma computacional habilitando mayor agilidad en la operación de las áreas del Banco.
- Adaptar y utilizar debidamente las mejores prácticas internacionales aplicables a las funciones de la Subgerencia de Informática.
- Consolidar y fortalecer la cultura de servicio al cliente, con énfasis en la identificación de las necesidades, entregando servicios de calidad.

### **7.3 Seguridad**

Evaluar y actualizar el sistema de seguridad del Banco para lograr efectividad, suficiencia y disponibilidad.

#### *Iniciativas*

- Medir y ajustar la capacidad de respuesta del sistema integral de seguridad, a través de evaluaciones y comparaciones internacionales.
- Investigar y utilizar nuevas tecnologías para el mejoramiento continuo de todos los componentes del sistema de seguridad.
- Aprovechar la tecnología para rediseñar y automatizar la seguridad de los procesos operativos críticos del Banco.
- Ajustar y mejorar la efectividad y suficiencia del sistema de seguridad instalado en las sucursales, por medio de evaluaciones detalladas y de su actualización tecnológica.
- Ajustar las operaciones de monitoreo y transporte de valores con la entrada en funcionamiento de la Central de Efectivo, y terminar las instalaciones y pruebas del sistema de seguridad.
- Lograr mayor cubrimiento del monitoreo de los procesos claves de seguridad a través de indicadores.
- Contar con un cuerpo de vigilantes entrenado y activo con el fin de fortalecer la supervisión y vigilancia.
- Mantener actualizadas las certificaciones del personal técnico en las tecnologías utilizadas para sus labores.

### **7.4 Planeación y ejecución financiera**

Evaluar e impulsar la eficiencia y la productividad del Banco utilizando referentes pertinentes, y dar mayor énfasis a la integración de los procesos de planeación y presupuestación; así mismo, identificar y desarrollar nuevas estrategias para la racionalización del gasto y la generación de ingresos.

### *Iniciativas*

- Mejorar la oportunidad y profundidad de las evaluaciones beneficio-costo de las inversiones que el Banco realiza.
- Impulsar la evaluación por funciones y procesos, con énfasis en la comparación internacional.
- Buscar nuevas formas de organización y presentación de la información financiera que faciliten el análisis gerencial y el control.
- Evaluar la estructura organizacional del Banco para contar con formas de trabajo más eficientes y cargos más enriquecidos que impulsen la investigación y desarrollo en las áreas.
- Descentralizar la autorización del gasto y suscripción de contratos a nivel de subgerencias para agilizar los procesos administrativos, dentro de un marco de control adecuado.
- Implementar en los contratos de administración del pasivo pensional del Banco un esquema de remuneración asociado con el desempeño y efectuar ajustes en los lineamientos de inversión.
- Contar con un sistema centralizado de administración de cartera de los préstamos a los empleados, el cual permita un manejo más eficiente y un mayor control.

### **7.5 Mejor uso de los activos**

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

### *Iniciativas*

- Redistribuir los espacios en la Oficina Principal, aprovechando el traslado de los departamentos que ocuparán la Central de Efectivo.

- Adelantar los proyectos dedicados a nuevas instalaciones para el Museo del Oro y las bibliotecas en las sucursales de Pereira, Neiva y San Andrés.
- Realizar las adecuaciones prioritarias en la BLAA, Museo del Oro en Cartagena, la sucursal de Montería y el Centro de Cómputo Barranquilla.
- Agilizar las gestiones para la venta o arriendo de activos improductivos y evaluar las alternativas para las torres de las sucursales del Banco.

### **7.6 Continuidad del negocio**

Asegurar la operatividad del esquema de continuidad del negocio del Banco y trabajar en equipo con el sector financiero y el gobierno para minimizar el riesgo sistémico con énfasis en la integración de los procesos y procedimientos.

### *Iniciativas*

- Mantener actualizados, integrados y probados los diferentes planes de contingencia del Banco, para garantizar su funcionamiento en el momento de requerirse.
- Mantener una adecuada coordinación entre las estrategias de contingencia de las diferentes áreas y sistemas de información, para garantizar su funcionamiento integral.
- Contar con un plan formal de administración de crisis que identifique acciones y opciones y recurso humano que debe intervenir en una situación de crisis en el Banco.
- Realizar periódicamente pruebas y ejercicios integrales y por servicio con usuarios internos y con el sector financiero y gobierno.
- Capacitación y entrenamiento del recurso humano con el fin de propender por el salvamento de vidas.

- Preparar y divulgar programas de información para concientizar a los empleados del Banco de las acciones que deben tomarse en un caso de emergencia.
- Desarrollar el plan empresarial de emergencias y contingencias en las dependencias del Banco de la República, a nivel nacional, logrando su integración con el Sistema Nacional de Prevención y Atención de Desastres.

### 7.7 Gobierno corporativo

Desarrollar un marco para administrar el Banco como una entidad corporativa y definir el Código de gobierno.

#### *Iniciativas*

- Aprobación de la estructura y temas del Código.
- Expedición y difusión generalizada del Código.
- Publicación para conocimiento de la ciudadanía.

## ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Con relación al riesgo operativo:

- Identificar y manejar conscientemente los riesgos operativos inherentes a cada uno de los procesos, principalmente aquellos relacionados con el impacto financiero, con la imagen, con la integridad y confiabilidad de la información, con la confidencialidad y con la continuidad del servicio.

En cuanto a la seguridad informática:

- Garantizar la integridad de la información, su debido acceso y disponibilidad,

alineados con las mejores prácticas internacionales.

En aspectos de comunicación y transparencia:

- Realizar una acertada gestión de comunicaciones, y evitar que la reputación del Banco se vea afectada.

En cuanto al riesgo de pérdida financiera:

- El esquema de protección y seguridad del Banco se centra en la mitigación del riesgo de pérdida financiera apoyado en el recurso humano, las condiciones físicas activas y pasivas y la seguridad en el transporte de valores.
- En el caso de la administración del portafolio representativo del pasivo pensional, la inversión se distribuye en activos que repliquen la estructura de largo plazo de las obligaciones por pensiones.

Desde el punto de vista de continuidad del negocio:

- El análisis está orientado a minimizar la pérdida de vidas humanas, pérdida financiera, pérdida de imagen, la no prestación del servicio y a disminuir el riesgo sistémico del sector financiero y gobierno.

## MEDIDAS DE DESEMPEÑO

Indicadores y referencias para el seguimiento al cumplimiento de los objetivos funcionales y específicos:

- Evaluación de la calidad del servicio al cliente interno y externo, mediante encuestas de satisfacción.



- Medición de la percepción de los empleados acerca del ambiente laboral, ética y valores, liderazgo, reconocimiento y comunicación y claridad estratégica en el Banco, a través de una encuesta organizacional.
- Evaluación de los perfiles de los cargos por los directores y jefes, para conocer el impacto de los programas de desarrollo de gestión humana.
- Comparaciones técnicas de los procesos y funciones del Banco con el entorno nacional e internacional.
- Evaluación de la disponibilidad, seguridad y madurez de la tecnología de información instalada en el Banco.
- Evaluación de la efectividad en la respuesta a incidentes y reanudación de operaciones mediante calificación de pruebas y ejercicios y escenarios reales.
- Comportamiento de los gastos susceptibles de gestión.
- Clasificación y registro de incidentes de seguridad.
- Reducción del número de activos improductivos.



