



# BANCO DE LA REPÚBLICA

INFORME DE SOSTENIBILIDAD  
**2013 - 2014**

IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL DEL BANCO DE LA REPÚBLICA



# • BANCO DE LA REPÚBLICA •

INFORME DE SOSTENIBILIDAD **2013 - 2014**

IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL DEL BANCO DE LA REPÚBLICA



## JUNTA DIRECTIVA

Mauricio Cárdenas Santamaría  
MINISTRO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

José Darío Uribe Escobar  
GERENTE GENERAL

Carlos Gustavo Cano Sanz  
Ana Fernanda Manguashca Olano  
Adolfo Meisel Roca  
César Vallejo Mejía  
Juan Pablo Zárate Perdomo

Alberto Boada Ortiz  
SECRETARIO DE LA JUNTA DIRECTIVA

## GERENCIA TÉCNICA

Hernando Vargas Herrera  
GERENTE TÉCNICO

Jorge Hernán Toro Córdoba  
SUBGERENTE DE ESTUDIOS ECONÓMICOS

Pamela Cardozo Ortiz  
SUBGERENTA MONETARIA Y DE INVERSIONES INTERNACIONALES

## GERENCIA EJECUTIVA

José Tolosa Buitrago  
GERENTE EJECUTIVO

Joaquín Bernal Ramírez  
SUBGERENTE DE SISTEMAS DE PAGO  
Y OPERACIÓN BANCARIA

Néstor Plazas Bonilla  
SUBGERENTE INDUSTRIAL Y DE TESORERÍA

Rocío Villegas Trujillo  
SUBGERENTA DE GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO

Ángela María Pérez Mejía  
SUBGERENTA CULTURAL

## SUBGERENCIA GENERAL DE SERVICIOS CORPORATIVOS

Francisco Rivas Dueñas  
SUBGERENTE GENERAL DE SERVICIOS CORPORATIVOS

## AUDITOR GENERAL

Luis José Orjuela Rodríguez

JAVIER SEPÚLVEDA QUINTERO  
ROBERTO SAAVEDRA ARDILA  
CÉSAR ALBERTO CORTÉS SEGURA  
CIRO ALFONSO BARAJAS OSORIO

CAROLINA GÓMEZ RESTREPO  
DAIRA PATRICIA GARRIDO TEJADA  
BEATRIZ AMOROCHO GAONA  
**GRUPO EDITOR**

Este documento es el resultado de un ejercicio participativo de todas las áreas del Banco en cabeza de sus subgerentes. Se resalta especialmente la colaboración en la definición de temas y en la creación de contenido de Claudia Acosta, María Aguilera, Gloria Alonso, Paola Ayala, Martín Ayala, Angélica Bahos, Paulo Marcel Baquero, Fernando Barona, Óscar Bautista, Juan Esteban Carranza, Aura María Ciceri, Felipe Clavijo, Sandra Concha, María Andrea Díaz, Jorge Andrés Ferro, Nidia García Bohórquez, Jorge Gil, José Eduardo Gómez, Sandra Patricia González Serna, Claudia Herrán, Angie Herrera, Martha Lili Herrera, Ana María Iregui, Daniel Laverde, Hernando Llanos, Clara Lía Machado, Andrés José Manrique, Freddy Marín, Carlos Medina, Ligia Melo, Dora Alicia Mora, Jair Ojeda, Julián Mauricio Pérez, Fabiola Margarita Quintero, María Teresa Ramírez, Javier Reyes, Hernán Rincón, Diego Rodríguez Pinilla, Diana María Rojas, Marco Antonio Ruíz, Álvaro Torres, Álvaro Tapia, María Carolina Trespalcios, Carlos Varela, Carmiña Vargas y Diego Mauricio Vásquez.

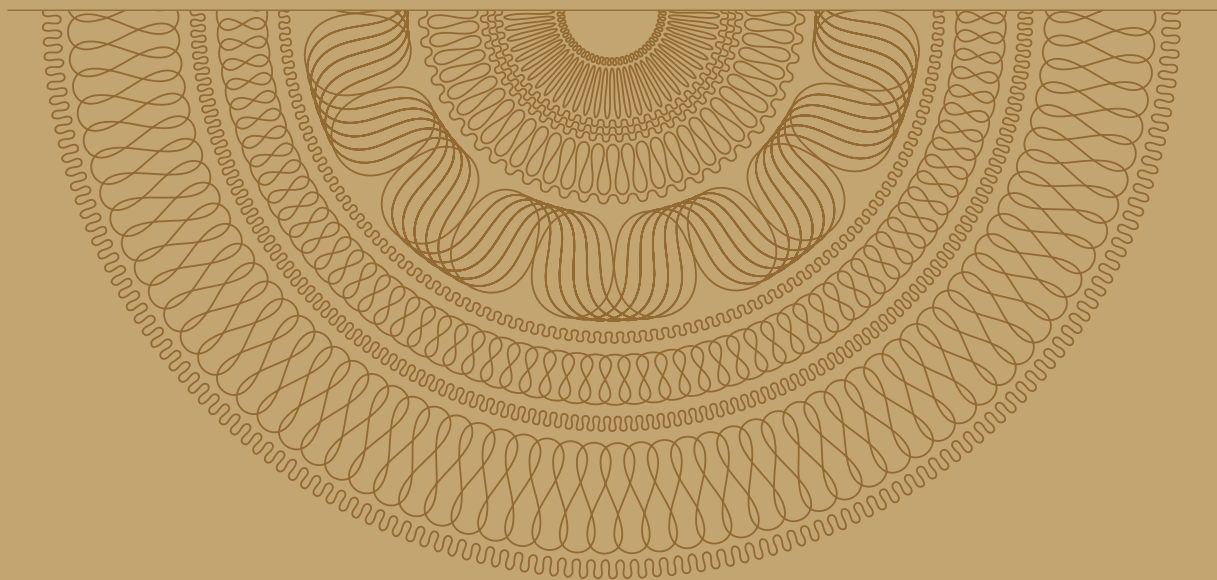
CONSUELO PÁEZ,  
MARÍA FERNANDA LATORRE,  
JUAN RODRÍGUEZ  
GUILLERMO RESTREPO  
**ASISTENCIA EDITORIAL**

NELSON RODRÍGUEZ MELENDRO  
**CORRECCIÓN DE ESTILO**

“

EL BANCO SE HA  
CONSOLIDADO COMO UNA  
INSTITUCIÓN QUE GENERA  
LA MAYOR CONFIANZA  
ENTRE LOS COLOMBIANOS  
POR SU TRANSPARENCIA Y  
CAPACIDAD DE GESTIÓN”

# • C O N T E N I D O •



PRESENTACIÓN DEL GERENTE GENERAL		PÁG_8
CIFRAS E INDICADORES		PÁG_10
ACERCA DEL INFORME		PÁG_16
PERFIL BANCO DE LA REPÚBLICA		PÁG_20



CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA CON TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA		PÁG_34
-------------------------------------------------------------	--	--------



PRESERVAR EL PODER ADQUISITIVO DE LA MONEDA Y APOYAR EL CRECIMIENTO SOSTENIDO DE LA ECONOMÍA		PÁG_56
----------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------



CONTRIBUIR A LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO		PÁG_106
-----------------------------------------------	--	---------



CONTRIBUCIÓN A LA ACTIVIDAD CULTURAL		PÁG_140
--------------------------------------	--	---------



COMPROMISO CON LA GESTIÓN AMBIENTAL SOSTENIBLE Y LA CADENA DE ABASTECIMIENTO		PÁG_182
------------------------------------------------------------------------------------	--	---------



GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		PÁG_208
----------------------------	--	---------



DESEMPEÑO FINANCIERO		PÁG_230
----------------------	--	---------

INDICADORES GRI		PÁG_244
-----------------	--	---------

# PRESENTACIÓN DEL GERENTE GENERAL

Es para mí muy grato presentar el tercer Informe de Sostenibilidad, en el cual se dan a conocer aspectos relevantes de la gestión sostenible del Banco de la República en los ámbitos económico, social y ambiental, durante el período 2013-2014.

El Informe de Sostenibilidad se enmarca dentro de las buenas prácticas de transparencia y rendición de cuentas adoptadas por el Banco. La transparencia es un elemento fundamental para la comunicación efectiva y la rendición de cuentas de los bancos centrales. Estas instituciones tienen la responsabilidad de proporcionar a la sociedad la información necesaria para que sus acciones sean evaluadas frente a su mandato legal.

La transparencia, la excelencia y la sostenibilidad son pilares estratégicos para el logro de nuestra misión: *“Contribuir al bienestar de los colombianos mediante la preservación del poder adquisitivo de la moneda y el apoyo al crecimiento económico sostenido, a la generación de conocimiento y a la actividad cultural del país”*.

El Banco, por su transparencia y gestión, se ha consolidado como la institución que mayor confianza genera entre los colombianos. La entidad ha sido reconocida nacional e internacionalmente por su capacidad de reacción y decisión para mantener la inflación alrededor de su rango meta, por el apoyo al crecimiento económico y por su labor como administrador de las reservas internacionales. Asimismo, se distingue por la ejecución eficiente de otras funciones de banca central, como son la producción y distribución de efectivo, ser prestamista de última instancia y banquero de los establecimientos de crédito, apoyar la estabilidad financiera y el buen funcionamiento de los sistemas de pago, y servir como agente fiscal del Gobierno.

El Banco también ha contribuido al desarrollo del país mediante la generación de conocimiento. La investigación económica ha enriquecido el análisis técnico y la comprensión de fenómenos económicos y financieros de interés nacional y regional. Estos estudios apoyan la toma de decisiones de políticas públicas y posicionan al Banco de la República como referente para otros bancos centrales.





Las sedes del Banco se han venido adecuando teniendo en cuenta criterios de sostenibilidad, propiciando espacios cómodos, seguros e incluyentes y amigables con el medio ambiente. Se destaca la nueva Agencia Cultural de Neiva y la restauración del Museo del Oro Tairona de Santa Marta (declarado patrimonio cultural del país). Estos criterios también se están teniendo en cuenta en la construcción de las nuevas sedes culturales en Manizales, San Andrés y Buenaventura. Por otra parte, mediante la optimización del consumo de energía y la siembra de árboles, el Banco ha contribuido a la reducción de la huella de carbono.

La gestión cultural, enmarcada en un modelo sostenible, accesible e incluyente, permite que los ciudadanos accedan y aprendan del patrimonio cultural administrado por el Banco en la Red de Bibliotecas, los Museos del Oro, la Unidad de Artes y Otras Colecciones, y su labor musical. El Banco genera oportunidades para que los ciudadanos desarrollen sus capacidades. Proyectos como los de Biodiversidad y Agua, han permitido generar conciencia en el ciudadano sobre el patrimonio ambiental y cultural.

La cultura organizacional está soportada en el capital humano y motiva a los colaboradores a desarrollar su máximo potencial, en un marco de mejoramiento continuo. El Banco provee un ambiente de trabajo que busca el equilibrio entre la vida laboral y personal, estimula la innovación, el desarrollo personal y profesional, el liderazgo y el trabajo en equipo.

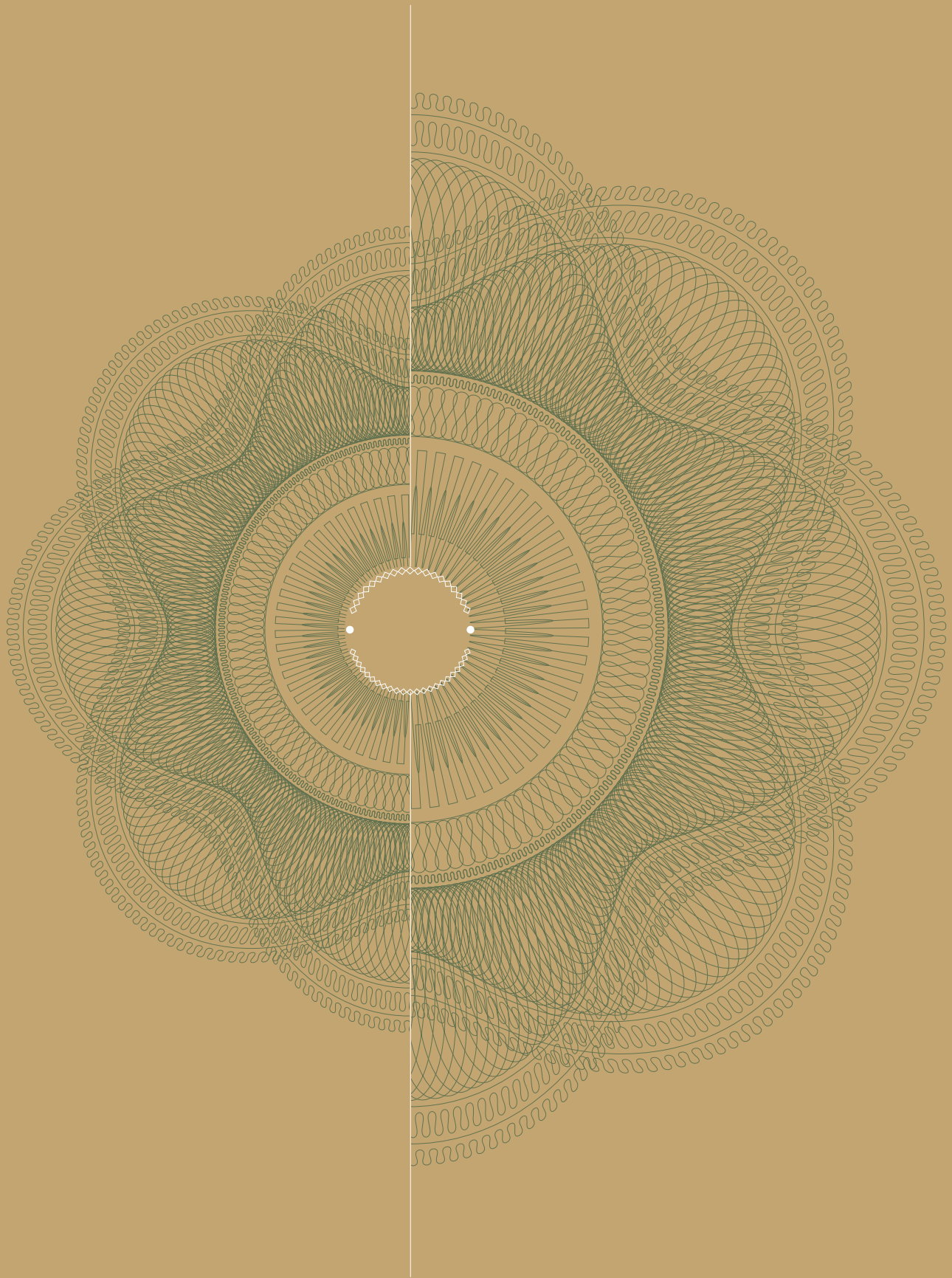
Cordialmente,

**José Darío Uribe Escobar**  
**Gerente General**

•

Nuestro propósito con este informe de sostenibilidad es facilitar la comprensión de las funciones y objetivos del Banco de la República y la manera como su gestión contribuye al bienestar de la sociedad, en los ámbitos económico, social y ambiental.

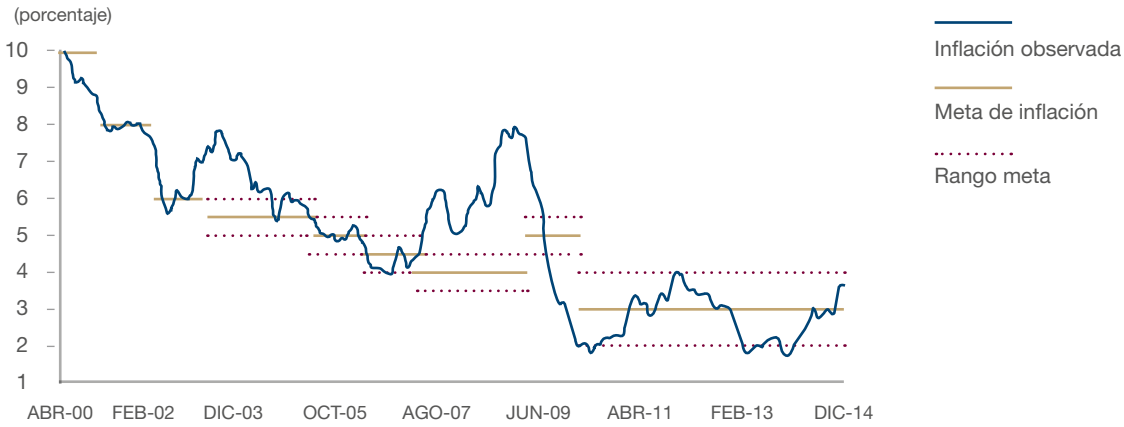
•



CIFRAS E  
INDICADORES

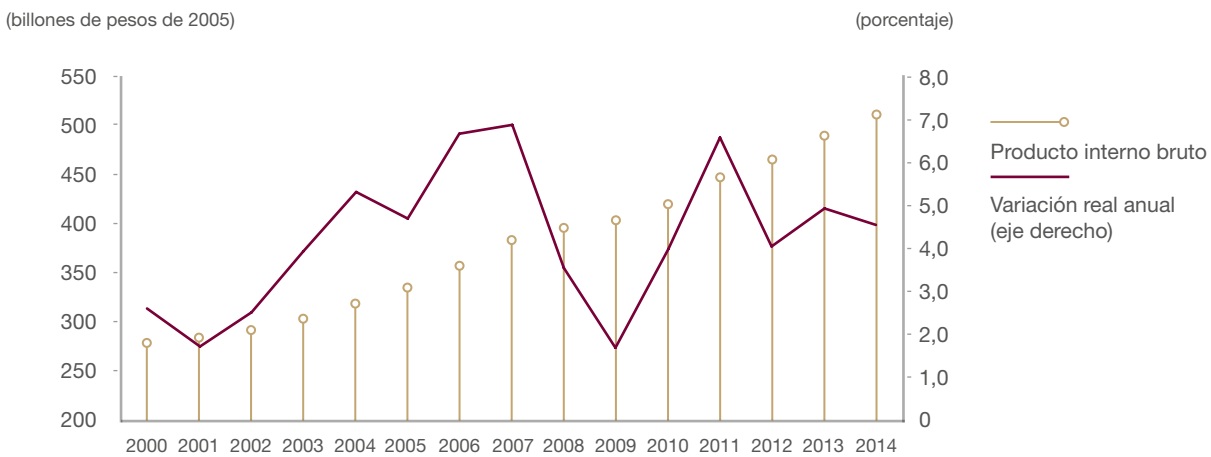
INFLACIÓN ANUAL Y RANGO META

Fuentes: DANE y Banco de la República.



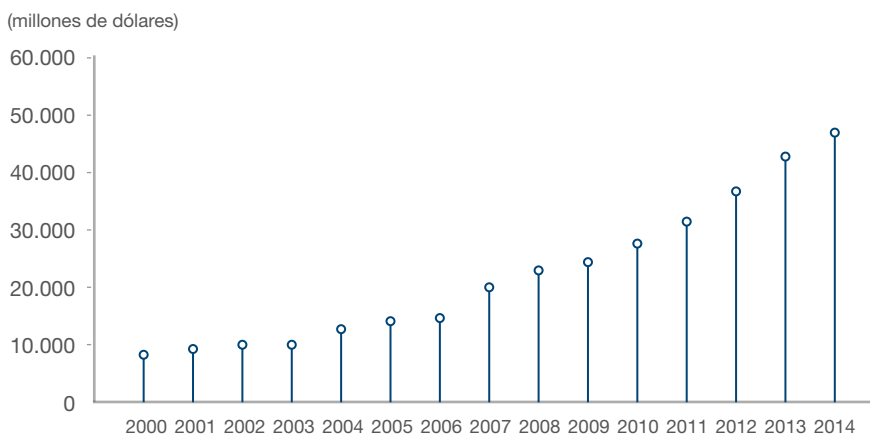
PRODUCTO INTERNO BRUTO (2000 - 2014)  
(NIVELES REALES Y VARIACIÓN ANUAL)

Fuentes: DANE; cálculos del Banco de la República.



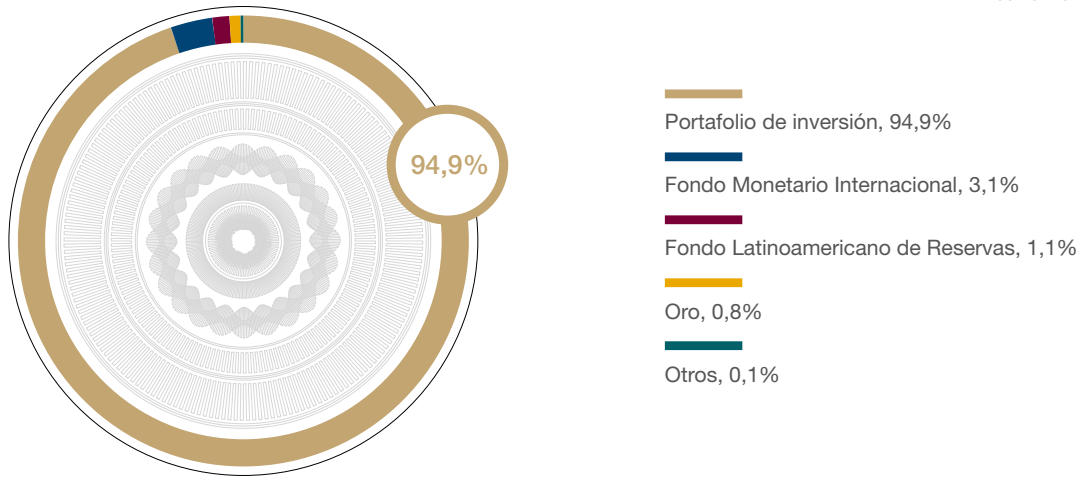
RESERVAS INTERNACIONALES NETAS DE COLOMBIA (SALDO FIN DE AÑO)

Fuente: Banco de la República.



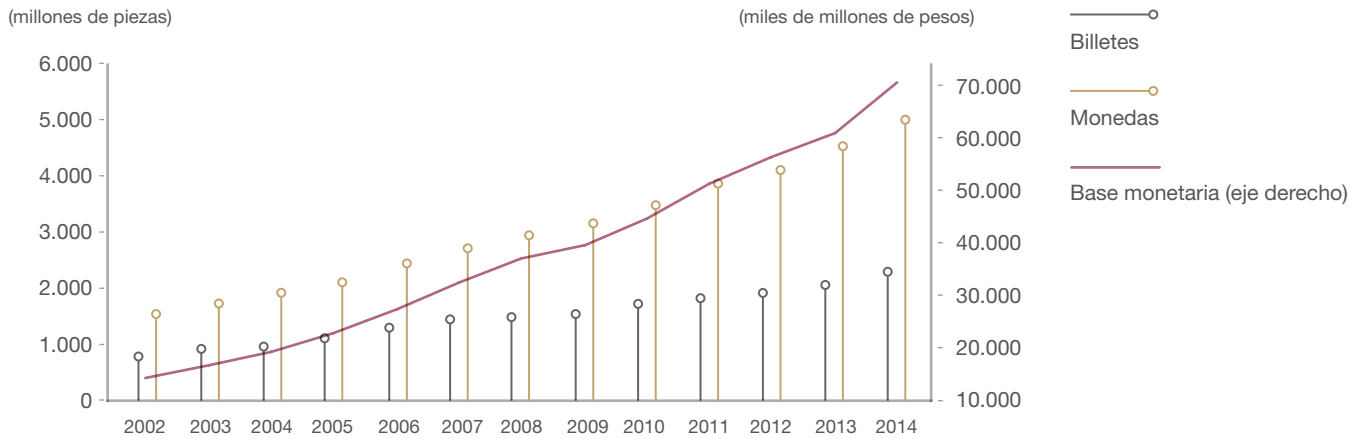
COMPOSICIÓN DE LAS RESERVAS INTERNACIONALES BRUTAS (PORCENTAJE)

Fuente: Banco de la República.



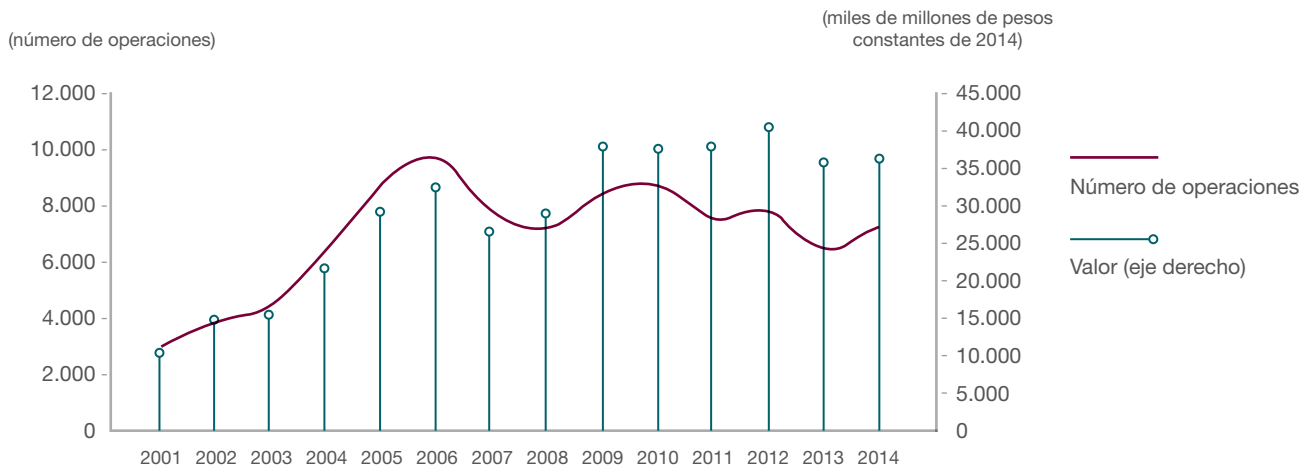
BILLETES Y MONEDAS EN CIRCULACIÓN: BASE MONETARIA

Fuente: Banco de la República.



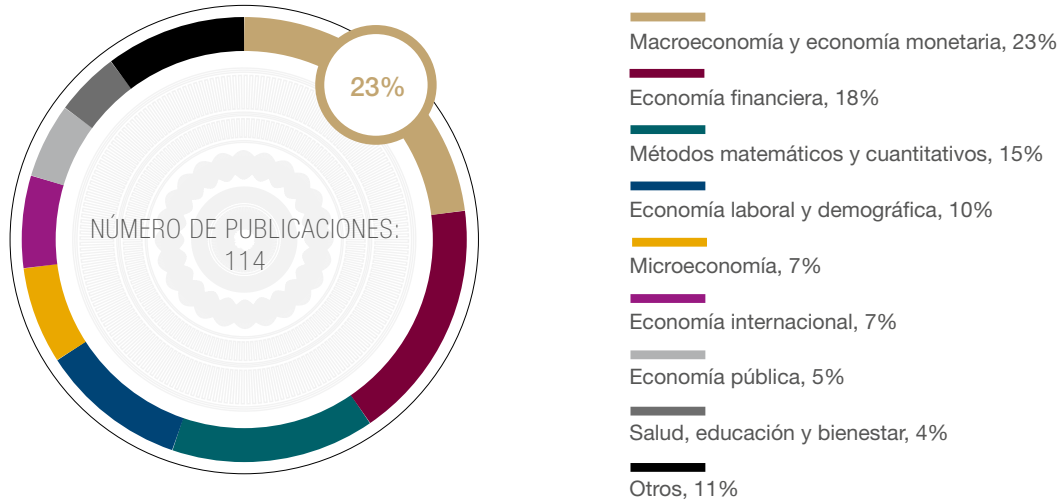
ESTADÍSTICAS DE VALOR Y NÚMERO DE OPERACIONES DEL SISTEMA DE PAGO DE ALTO VALOR: CUD (PROMEDIOS DIARIOS)

Fuente: Banco de la República.



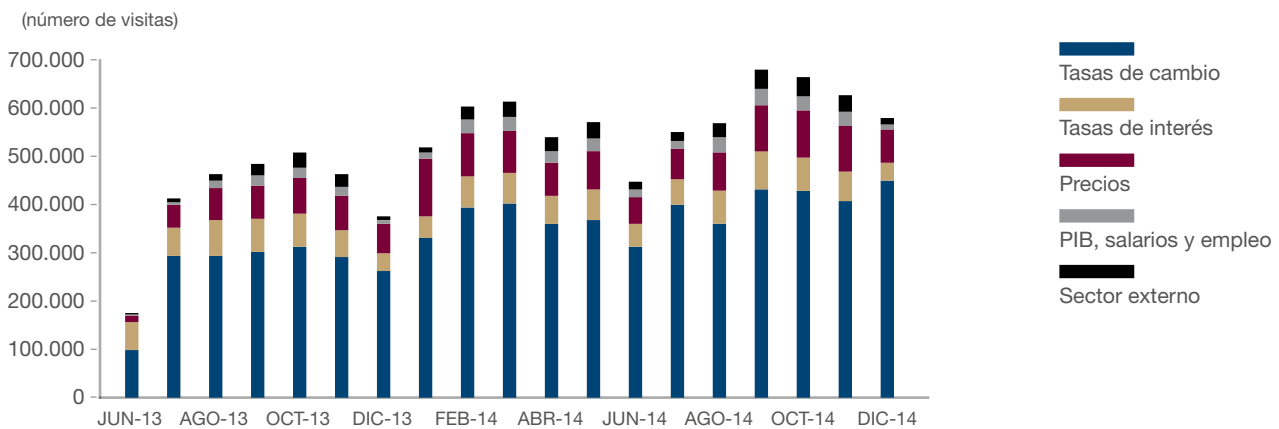
NÚMERO Y PARTICIPACIÓN DE LOS TEMAS DESARROLLADOS EN BORRADORES DE ECONOMÍA

Fuente: Banco de la República.



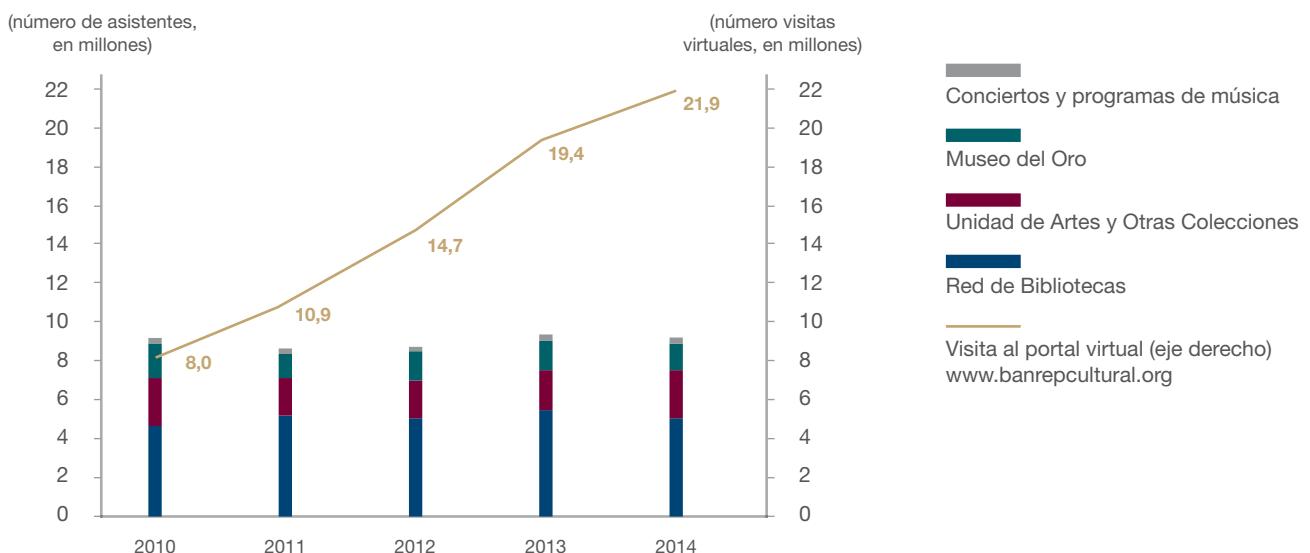
CONSULTAS SOBRE LAS SERIES ESTADÍSTICAS EN EL PORTAL DEL BANCO DE LA REPÚBLICA

Fuente: Banco de la República.



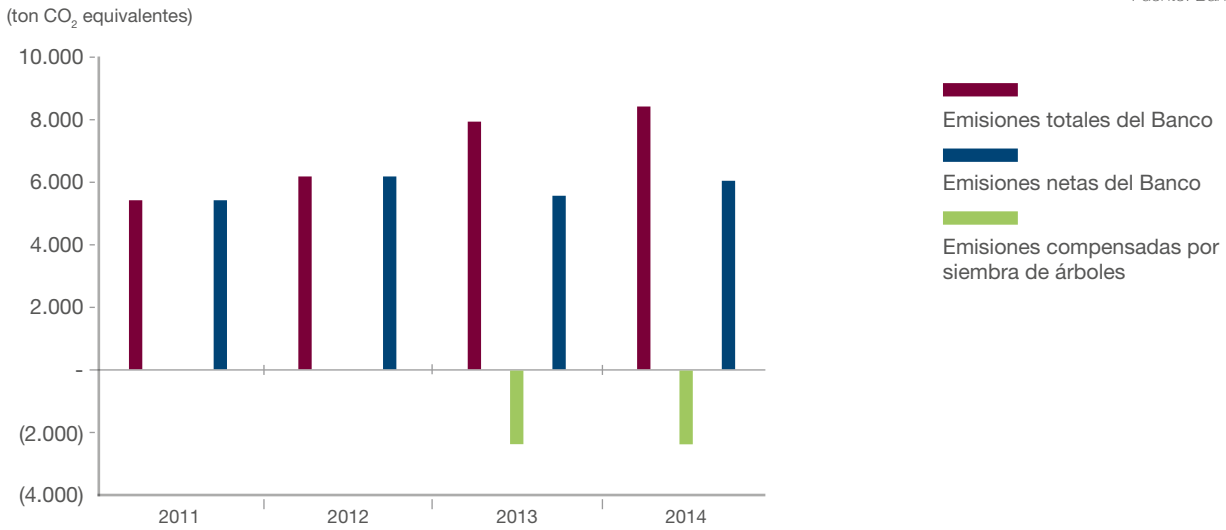
USUARIOS DE LA ACTIVIDAD CULTURAL DEL BANCO DE LA REPÚBLICA

Fuente: Banco de la República.



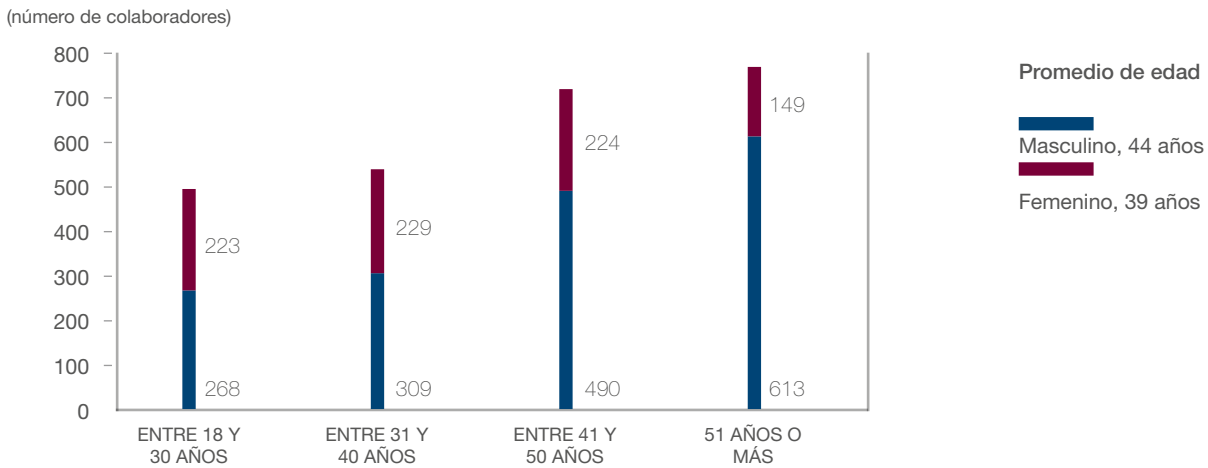
EMISIONES TOTALES, DIRECTAS E INDIRECTAS, DE GASES DE EFECTO INVERNADERO, EN PESO

Fuente: Banco de la República.



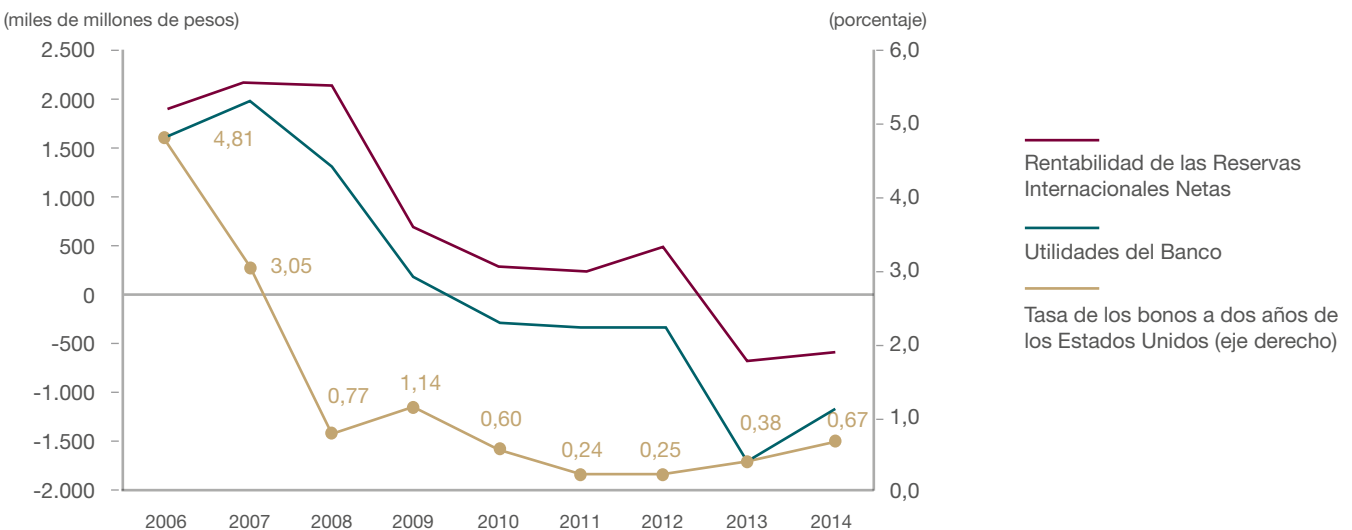
NÚMERO DE COLABORADORES POR EDAD Y GÉNERO

Fuente: Banco de la República.



UTILIDADES DEL BANCO DE LA REPÚBLICA VERSUS RENTABILIDAD DE LAS RESERVAS INTERNACIONALES Y TASAS DE INTERÉS DE LOS BONOS A DOS AÑOS DEL TESORO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Fuente: Banco de la República.



## · ACERCA DE ESTE INFORME ·

El compromiso del Banco de la República con la sostenibilidad se refleja en el cumplimiento de las funciones asignadas por la Constitución y la ley, administrando recursos humanos, financieros y naturales con una visión de largo plazo.





## LA CONTRIBUCIÓN DEL BANCO DE LA REPÚBLICA A LA SOSTENIBILIDAD

El Banco de la República administra de manera responsable los recursos humanos, financieros y naturales empleados para el cumplimiento de las funciones que le fueron asignadas por la Constitución y la ley. En este sentido, la principal contribución del Banco

a la sostenibilidad es manejar la institución con una visión de largo plazo, que permita satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades. Para lograr este objetivo el Banco:



Contribuye al crecimiento sostenido de la economía, manteniendo una inflación baja y estable y cumpliendo de forma responsable con las otras funciones de banca central que le han sido asignadas, y que apoyan el buen funcionamiento de la economía, como son: producir y distribuir efectivo, administrar las reservas internacionales, ser prestamista de última instancia y banquero de los establecimientos de crédito, apoyar la estabilidad financiera y el buen funcionamiento de los sistemas de pago, y servir de agente fiscal del Gobierno.



Contribuye a la generación de conocimiento y al desarrollo del capital humano; apoya el conocimiento financiero y económico de la población; cuenta con colaboradores diversos y respetuosos de las diferencias, que cooperan de una manera efectiva y flexible; conserva y difunde el patrimonio cultural del país, y favorece la construcción de identidades colectivas.



Administra con responsabilidad los recursos naturales que emplea, mediante el uso eficiente del agua y la energía, el manejo adecuado de los residuos y de emisiones atmosféricas, entre otros. Así mismo, el Banco propende que los bienes y servicios que adquiere sean producidos y prestados de manera sostenible, contribuyendo al desarrollo de conciencia ambiental en la sociedad.

## ESTRUCTURA DEL INFORME

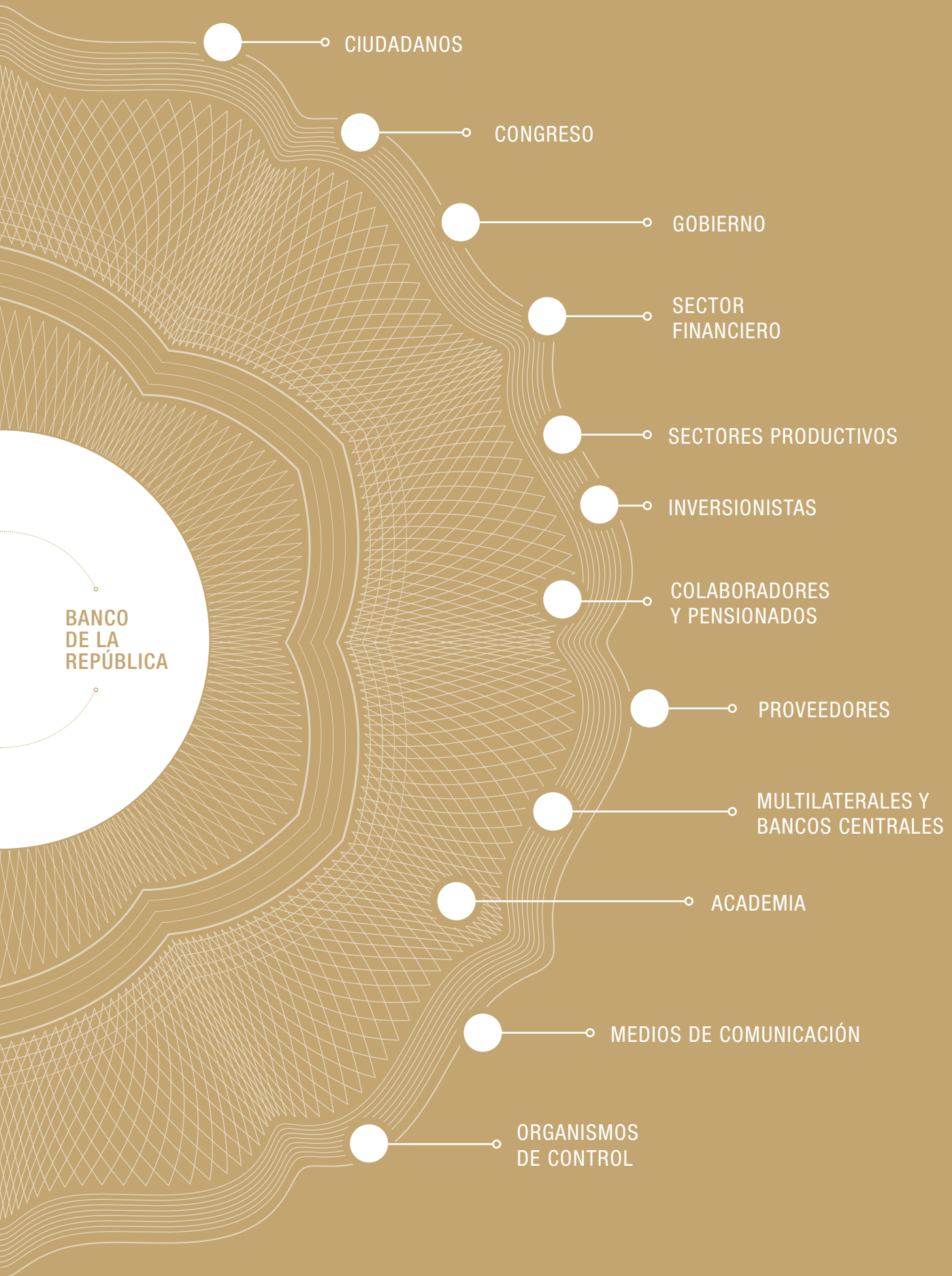
Esta es la tercera edición del *Informe de Sostenibilidad* del Banco de la República, la cual fue elaborada utilizando las directrices de Global Reporting Initiative (GRI), versión G3.1. Este reporte se publica cada dos años, desde 2011.

Aquí se muestran los impactos sociales, ambientales y económicos más significativos de la gestión del Banco. La información corresponde a la gestión realizada en las oficinas del Banco en Bogotá, así como en

las sucursales y agencias culturales del país, y se refiere al período comprendido entre el 1 de enero de 2013 y el 31 de diciembre de 2014. Usa datos históricos en los apartados donde se consideró pertinente. De acuerdo con la metodología GRI, este reporte tiene un nivel de aplicación autodeclarado de B.

El informe va dirigido a los ciudadanos y a las entidades de los sectores público y privado que constituyen los grupos de interés del Banco, a saber:

DIAGRAMA 1 | PRINCIPALES GRUPOS DE INTERÉS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA



Las actividades descritas se desarrollan con mayor profundidad en la web del Banco, y se pueden consultar en los enlaces asociados a cada tema.

## Contenido del informe

El contenido de este informe se elaboró empleando las prácticas de gestión y comunicación propias de los reportes de sostenibilidad. En su desarrollo participaron colaboradores de las gerencias General, Ejecutiva y Técnica, expertos en diversos temas, quienes analizaron los aspectos relevantes en las distintas actividades de la institución relacionadas con los ciudadanos y otros grupos de interés.

El informe está organizado en siete capítulos, de acuerdo con los compromisos más relevantes del Banco con la sostenibilidad. Inicia con una breve reseña sobre el perfil del Banco de la República y de su orientación estratégica de mediano plazo.

El primer capítulo describe las buenas prácticas de transparencia adoptadas por el banco y recoge las principales características del gobierno corporativo de la institución, los organismos de control y la administración de riesgos. Asimismo, detalla los canales empleados por el Banco para rendir cuentas y comunicarse con los principales grupos

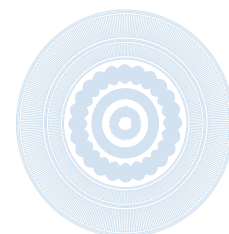
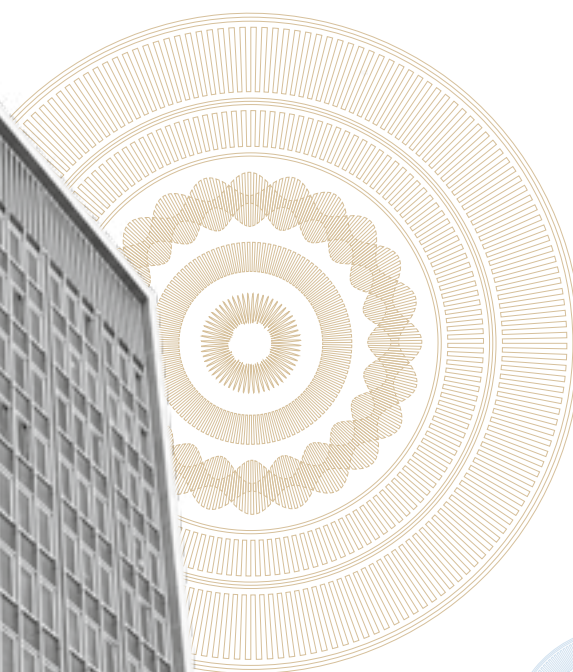
de interés. Todos estos son elementos fundamentales para construir confianza con transparencia y eficiencia.

En los capítulos dos al seis se explica cómo el Banco gestiona su compromiso por preservar el poder adquisitivo de la moneda y apoyar el crecimiento sostenido de la economía; su contribución a la generación de conocimiento y a la actividad cultural; su compromiso con conservar el medioambiente y la gestión que realiza en su cadena de abastecimiento, y la gestión del talento humano. En el último capítulo se explica el desempeño financiero del Banco.

Las actividades descritas se desarrollan con mayor profundidad en la web del Banco, y se pueden consultar en los enlaces asociados a cada tema. En caso de requerir información adicional, presentar una sugerencia, queja o felicitación, se puede ingresar a: <http://atencionalciudadano.banrep.gov.co/sm/ess.do>

# PERFIL DEL BANCO DE LA REPÚBLICA

El Banco de la República es un órgano del Estado de naturaleza única, con autonomía administrativa, patrimonial y técnica, que ejerce las funciones de banca central en Colombia. De acuerdo con la Constitución, el principal objetivo del Banco es mantener la estabilidad de precios, en coordinación con la política económica general, entendida como aquella que propende por estabilizar el producto y el empleo en sus niveles sostenibles de largo plazo.

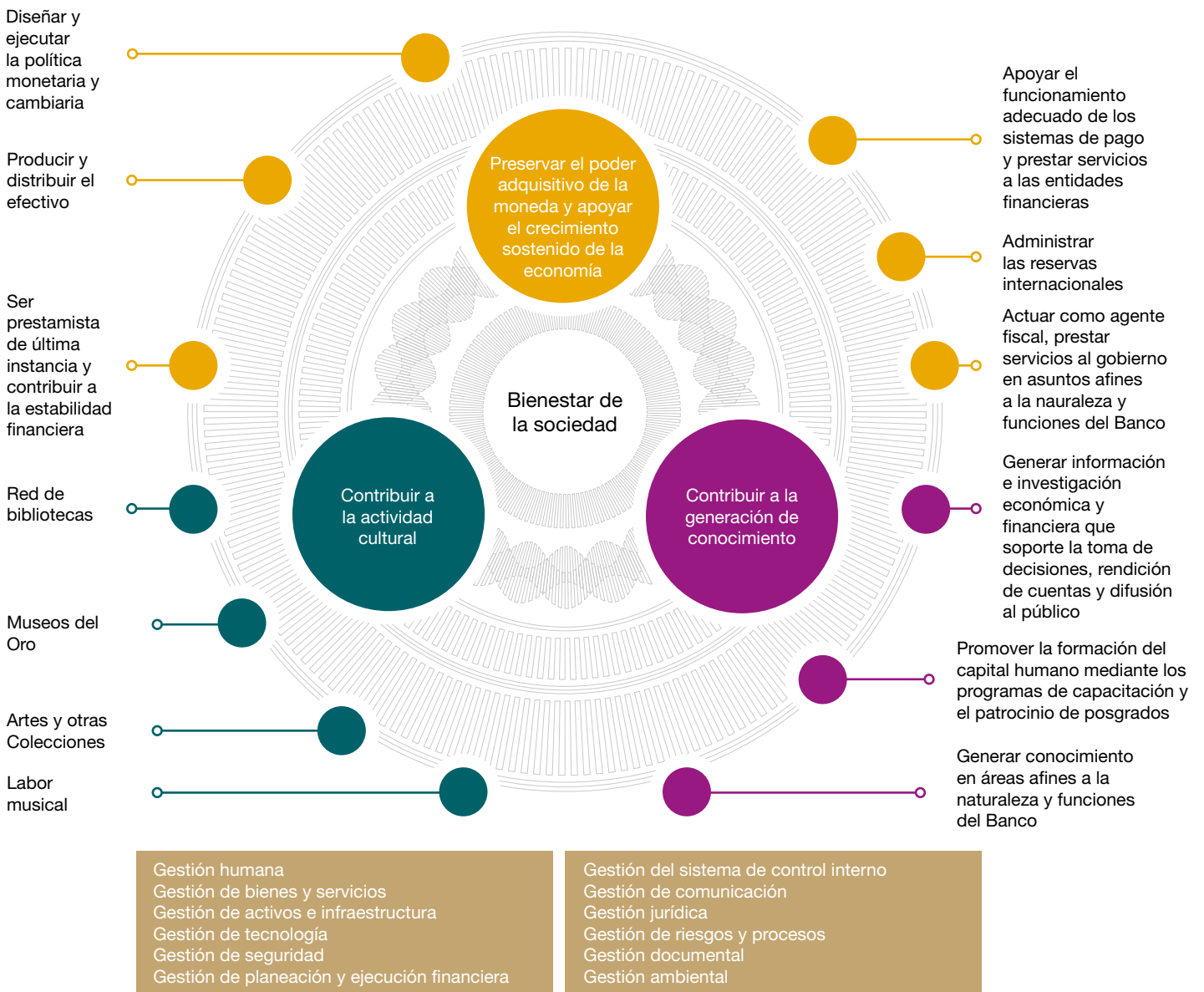


Las funciones especiales asignadas al Banco para cumplir con este propósito comprenden la de emitir la moneda legal colombiana, administrar las reservas internacionales, ser prestamista y banquero de los establecimientos de crédito, servir como agente fiscal del Gobierno y regular la moneda, los cambios internacionales y el crédito. Como parte de sus funciones el Banco apoya, además, la estabilidad financiera y el buen funcionamiento de los sistemas de pago, y contribuye a la generación de conocimiento y a la actividad cultural del país.

La Junta Directiva del Banco es la autoridad monetaria, cambiaria y crediticia del país. En ejercicio de esta función adopta las medidas de política monetaria que considere necesarias para regular la liquidez de la economía y facilitar el normal funcionamiento del sistema de pagos, velando por la estabilidad del valor de la moneda.

En el siguiente diagrama se señalan las funciones misionales y corporativas del Banco.

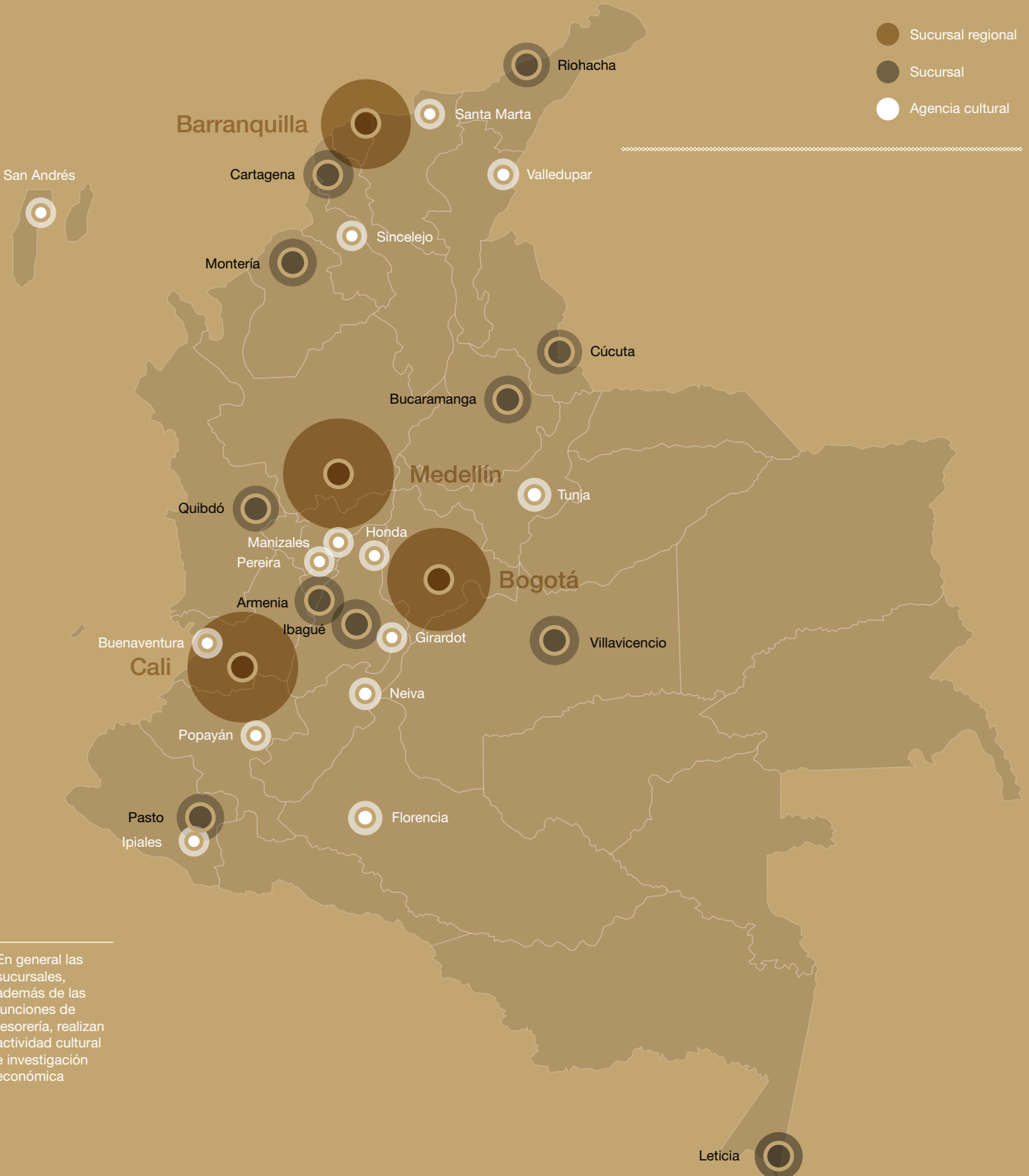
DIAGRAMA 2 | FUNCIONES MISIONALES Y CORPORATIVAS DEL BANCO



## PRESENCIA DEL BANCO EN EL PAÍS

El Banco cuenta con sedes en 29 ciudades de Colombia, clasificadas en sucursales regionales, sucursales y agencias culturales, tal como se observa en el Mapa 1. En Bogotá funcionan, entre otras, la sede principal y la Central de Efectivo, y en Ibagué está localizada la Fábrica de Moneda<sup>1</sup>.

MAPA 1 | PRESENCIA DEL BANCO DE LA REPÚBLICA EN COLOMBIA



<sup>1</sup> En general las sucursales, además de las funciones de tesorería, realizan actividad cultural e investigación económica

## PERSPECTIVA HISTÓRICA DEL BANCO DE LA REPÚBLICA



El Banco de la República fue creado en 1923, mediante la Ley 25, dentro de los lineamientos definidos por la Misión Kemmerer. Esta misión estaba conformada por un grupo de expertos financieros estadounidenses contratados por el presidente Pedro Nel Ospina para asesorar al Gobierno en la modernización de las finanzas públicas y del sistema financiero. En ese entonces se estableció que el principal objetivo del banco central debía ser mantener en funcionamiento el patrón oro<sup>2</sup>. Acorde con la teoría de banca central de la época, a la entidad se le confió, en forma exclusiva, la facultad de emitir la moneda legal colombiana. Adicionalmente, el Banco fue instituido como “banquero de banqueros”, función que cumplía en especial mediante operaciones de redescuento, y como banco y agente fiscal del Gobierno.

El Banco de la República se organizó como sociedad anónima con un capital de 10

millones de pesos oro, de los cuales un 50% lo aportó el Gobierno —para lo cual usó el primer desembolso de la indemnización hecha por el gobierno de los Estados Unidos por la separación de Panamá— y el otro 50% provino de bancos comerciales nacionales, extranjeros y algunos particulares. Su Junta Directiva quedó conformada por diez miembros: tres representaban al Gobierno, cuatro a los bancos nacionales, dos a los bancos extranjeros y uno al público.

Tras el abandono del patrón oro, en septiembre de 1931, se empezó a generar un cambio paulatino en el pensamiento monetario y a finales de la década de los cuarenta se hicieron las primeras propuestas de reforma del papel que desempeñaba el Banco de la República. Se consideró que la entidad podría contribuir al crecimiento económico encauzando el crédito del sector financiero hacia ciertas actividades productivas.

<sup>2</sup> En el esquema monetario del patrón oro el banco central tenía que garantizar, en todo momento, la convertibilidad de los billetes que se pusieran a circular. Con este propósito se fijaban porcentajes que el Banco de la República debía mantener en oro amonedado o físico en sus bóvedas o en el exterior.

# 1951



Como resultado de estas propuestas se convocó la Misión Grove, conformada por funcionarios de la Reserva Federal de los Estados Unidos, con el fin de realizar un diagnóstico del sistema bancario colombiano. A raíz de las recomendaciones de esta Misión, a partir de 1951, el énfasis del Banco de la República se centró en propiciar el crecimiento económico, para lo cual se autorizaron nuevos instrumentos que le permitían desempeñar un papel activo en la canalización del crédito para cumplir este fin. En particular, a la Junta Directiva del Banco se le otorgaron facultades para fijar cupos de crédito ordinario, especial o de fomento, con intereses subsidiados, además de créditos de emergencia. Adicionalmente, se le

autorizó fijar y variar las tasas de interés y de descuento, y estipular y modificar el encaje legal de los bancos comerciales.

La Junta Directiva de la Institución quedó conformada por el ministro de Hacienda, cuyo voto era necesario para las principales decisiones; dos representantes del Gobierno, siendo uno de ellos el ministro de Fomento; tres representantes de los bancos comerciales; un director elegido por el Gobierno a partir de listas enviadas por gremios agrícolas; otro representante, elegido de las listas enviadas por comerciantes e industriales y, finalmente, por el gerente de la Federación Nacional de Cafeteros.

# 1963

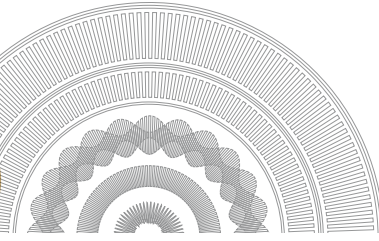


La Misión Grove había propuesto que el Banco de la República fuera un ente gubernamental. En esta dirección, a partir de 1963 la banca central colombiana quedó dividida en dos instancias: la Junta Monetaria, encargada de orientar la política monetaria, y el Banco de la República, encargado de su ejecución, bajo las directrices de su Junta Directiva. El Banco continuó con su estructura jurídica de entidad mixta, pero se abandonó el concepto de autonomía de banca central, puesto que

la Junta Monetaria estaba conformada de manera exclusiva por miembros del Gobierno más el gerente del Banco, quien era elegido por su Junta Directiva. A la Junta Monetaria se le asignó la conducción de la política monetaria, crediticia y cambiaria, pero no se le estableció como objetivo prioritario la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda. La Junta Directiva del Banco de la República, por su parte, era el organismo de dirección y control administrativo ejecutor de esta política.



# 1973



Años más tarde el Gobierno presentó un proyecto de ley para la nacionalización del Banco de la República, el cual fue aprobado en 1973. Dicha figura implicó su transformación, de sociedad comercial con participación pública y privada en la composición de su capital, a entidad del Estado. La institución mantuvo las funciones relacionadas con las atribuciones de banca central, tales como la emisión exclusiva de la moneda legal, la administración de las reservas internacionales<sup>3</sup> y la ejecución de la política monetaria establecida por la Junta Monetaria. Adicionalmente, continuó prestando servicios bancarios al Gobierno y a los establecimientos

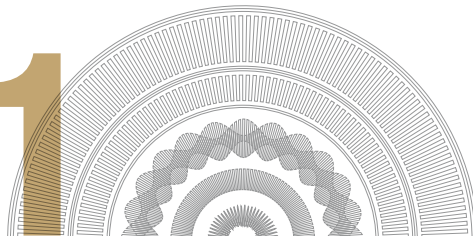
de crédito, y siguió cumpliendo su función de administrador de los fondos financieros mediante los cuales se otorgaban créditos de fomento a sectores que se consideraban estratégicos para el desarrollo económico<sup>4</sup>.

En la década de los setenta la inflación mundial se aceleró y la lucha contra este fenómeno se convirtió en la principal preocupación de la política monetaria en muchos países. A finales de los años ochenta se impuso la autonomía institucional de la banca central y se pasó de un modelo con múltiples objetivos a uno con una sola finalidad: la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda.

**3** El Banco de la República comenzó a administrar las reservas internacionales desde su creación, al hacer depósitos de las mismas en bancos del exterior, pero no era una función explícita del Banco. Luego, en el Decreto 340 de 1980 se estableció de manera explícita que la administración de las reservas internacionales correspondía al Banco de la República.

**4** En concordancia con las políticas de desarrollo de los años sesenta y setenta, al Banco de la República se le asignó la función de administrar algunos fondos financieros cuyos recursos eran destinados a otorgar crédito de fomento para actividades que se consideraban estratégicas para el desarrollo, por ejemplo: el Fondo Financiero Agropecuario, el Fondo Financiero Industrial, el Fondo de Desarrollo Urbano, el Fondo de Promoción de Exportaciones, entre otros.

# 1991



En Colombia, con inflaciones anuales que superaban el 30%, la Asamblea Nacional Constituyente de 1991 propició el espacio para discutir la idea de un banco central independiente, cuyo principal objetivo fuese el control de la inflación. Dicha finalidad se alcanzó con la Constitución de 1991, la cual elevó el rango del Banco de la República a órgano del Estado de nivel constitucional, siguiendo los parámetros y principios imperantes en la banca central en la década de los noventa. De este modo, preservar la estabilidad de precios constituye “de manera simultánea un derecho de los ciudadanos y un deber del Estado” (Sentencia C-383 de 1999).

Es así como la nueva Constitución establece el control de la inflación como el principal objetivo del Banco de la República, en

coordinación con la política económica general, y define una estructura de gobierno que permite que la entidad tome decisiones de manera independiente. Dicha facultad se refleja en la composición de su Junta Directiva, en la forma como se eligen y rotan sus miembros y en su autonomía administrativa, patrimonial y técnica. Al mismo tiempo, las decisiones adoptadas por la Junta se basan en documentos e investigaciones elaborados por un equipo técnico altamente calificado, que plantea recomendaciones de política de manera autónoma. Este ajuste institucional ha respaldado la reducción de la inflación durante la última década, permitiendo que esta se sitúe en el rango meta de largo plazo definido como estabilidad de precios (3% +/- un punto porcentual).

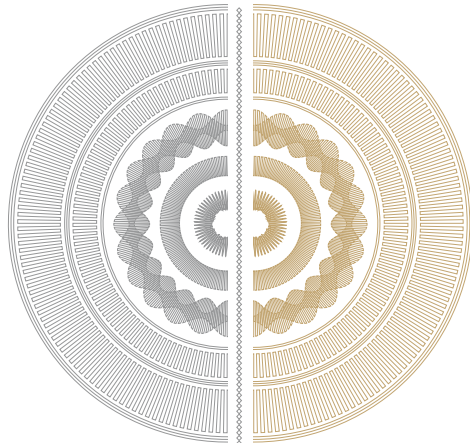
<http://www.banrepcultural.org/banco-de-la-republica-90-anos/>

# ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

La transparencia, excelencia y sostenibilidad son pilares que guían la gestión del Banco para alcanzar los más altos niveles de calidad, productividad y oportunidad en el cumplimiento de las funciones que la Constitución y la ley le han delegado. Las acciones del Banco, soportadas en los valores institucionales, trascienden a generaciones presentes y futuras, siendo su compromiso contribuir al bienestar de la sociedad mediante la preservación del poder adquisitivo de la moneda y el apoyo al crecimiento sostenido, a la generación de conocimiento y a la actividad cultural del país.



## • MISIÓN •



## • VISIÓN •

**Contribuir al bienestar de los colombianos preservando el poder adquisitivo de la moneda y apoyando el crecimiento económico sostenido, la generación de conocimiento y la actividad cultural del país.**

**Ser reconocidos cada vez más, nacional e internacionalmente, como una institución esencial para el bienestar de la sociedad, cuya gestión está basada en tres pilares estratégicos: excelencia, transparencia y sostenibilidad.**

La Constitución Política establece que el principal objetivo del Banco de la República es preservar la capacidad adquisitiva de la moneda, en coordinación con la política económica general, entendida esta última como aquella que propende por estabilizar el producto y el empleo en sus niveles sostenibles de largo plazo. Con este propósito la política monetaria busca generar las condiciones apropiadas para que la economía crezca de manera sostenible, sin que se produzcan presiones inflacionarias y contribuir a minimizar los riesgos de desbalances macroeconómicos y financieros.

El Banco ejecuta de manera responsable otras funciones de banca central que le han sido asignadas y que apoyan el buen

funcionamiento de la economía. La generación de conocimiento es también una función misional para el Banco, dado su impacto en el desarrollo económico y social del país. Con este propósito, promueve la investigación económica y financiera, y la producción de estadísticas de alta calidad. De la misma manera, contribuye a que la sociedad mejore el nivel de conocimiento especializado en áreas de economía y finanzas, lo cual fortalece la toma de decisiones en beneficio de su bienestar.

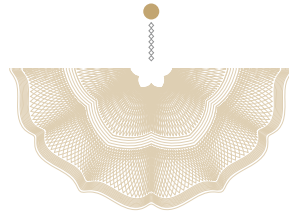
El Banco es, adicionalmente, un actor importante en la gestión cultural del país. Su actividad se enmarca en un modelo sostenible, accesible e incluyente que busca poner en contexto el sentido de lo público para que los ciudadanos se apropien del patrimonio cultural que administra, y asimismo pueda servir de referente nacional e internacional.

DIAGRAMA 3 | VALORES DEL BANCO DE LA REPÚBLICA



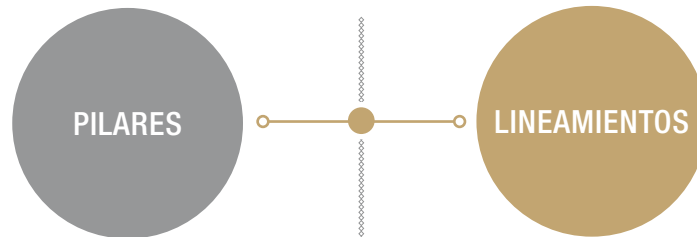
### PROMOVIENDO NUESTROS VALORES

En octubre de 2014 el Banco realizó un conversatorio sobre la dignidad humana con la participación del sacerdote jesuita Francisco de Roux, el codirector César Vallejo y la coordinadora Cultural Mayra Vargas, y como moderador el economista Franz Hamann. Aquí se presentó la iniciativa Seamos Más, la cual forma parte del programa de fortalecimiento de valores y ética dentro del Banco. Se logró una reflexión sobre la dignidad humana, la ética y la importancia de decidir libremente vivir los valores. Asistieron cerca de seiscientas personas en Bogotá y se transmitió a todas las sucursales y agencias culturales del Banco en el país.



## ORIENTADORES ESTRATÉGICOS

La gestión del Banco se basa en los siguientes pilares y lineamientos estratégicos:



**Sostenibilidad:** generar impactos económicos, sociales y ambientales positivos, mediante la administración responsable de los recursos utilizados en el desarrollo de las actividades misionales y corporativas.

**Excelencia:** alcanzar los más altos niveles de calidad, productividad, innovación y oportunidad en el cumplimiento de las funciones.

**Transparencia:** informar de manera clara, efectiva y oportuna las estrategias, decisiones de política y procedimientos seguidos por el Banco para consolidar la confianza y credibilidad en la Institución.

**Liderazgo:** fortalecer un liderazgo capaz de influir asertivamente y de promover el trabajo en equipo, la innovación y la gestión del cambio.

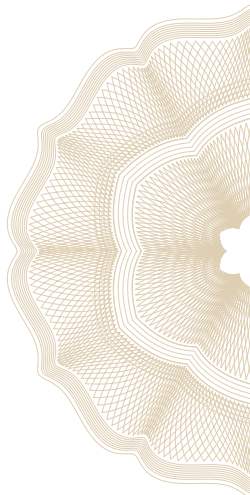
**Capital humano:** impulsar una cultura organizacional motivadora para que los empleados desarrollen su máximo potencial, dentro de un marco de mejoramiento continuo, para el logro de objetivos comunes.

**Gestión de información:** administrar la información como un activo estratégico y fuente de conocimiento.

**Rendición de cuentas:** informar a la sociedad y fortalecer las medidas de evaluación y seguimiento, con el fin de que sigan siendo claras, efectivas y oportunas.

**Gestión por procesos:** consolidar la gestión basada en procesos con un enfoque transversal, para tener un conocimiento integral de los objetivos del Banco y mayores niveles de eficiencia.

**Gestión de riesgos:** actuar de manera preventiva y oportuna propendiendo por una respuesta efectiva al riesgo, con el fin de apoyar el logro de los objetivos, la toma de decisiones y la continuidad de la operación del Banco.



# GESTIÓN ESTRATÉGICA

La gestión estratégica del Banco contempla un plan con una vigencia de cuatro años, el cual incorpora el marco estratégico general, donde se establecen la misión, visión, valores y los orientadores estratégicos (pilares y lineamientos); todos estos, elementos transversales que soportan el desarrollo de las funciones. Además, el plan contiene el marco estratégico por función, que incorpora retos, objetivos e iniciativas y, adicionalmente, las necesidades de recursos presupuestales, los factores críticos de éxito y los indicadores de cumplimiento. La planeación es un ejercicio permanente y dinámico.

El Banco cuenta con un Comité de Planeación, que evalúa los proyectos y sirve como vínculo entre la planeación estratégica y la gestión operativa.

La gestión estratégica se refleja en la planeación financiera del Banco, la cual

incluye la proyección, coordinación y control de los ingresos, egresos e inversión estimados para cada vigencia presupuestal, además de la inversión proyectada para los siguientes cinco años. Todo lo anterior se presenta de forma periódica al Consejo de Administración.

## PLAN ESTRATÉGICO • EL BANCO SOMOS TODOS, • 2013-2016

El plan estratégico del banco se formula con base en sus funciones misionales y corporativas, con la participación de sus colaboradores en todo el país.



En el marco del compromiso del Banco por preservar el poder adquisitivo de la moneda y apoyar el crecimiento sostenido de la economía, su principal objetivo es mantener la inflación baja y estable. Asimismo, como emisor de la moneda legal colombiana busca garantizar la provisión de billetes y monedas con la calidad y oportunidad que la economía requiere para sus transacciones, así como preservar la confianza del público en el uso del dinero como instrumento de pago. Con su función de ser prestamista de última instancia el Banco busca evitar que problemas temporales de liquidez de determinado establecimiento de crédito se transformen en crisis financieras sistémicas, con efectos potenciales negativos sobre la actividad económica y el bienestar de la población.

El Banco apoya el buen funcionamiento de los sistemas de pago, debido a su interrelación con el mercado monetario y la estabilidad financiera, elementos que se articulan en la implementación de la política monetaria. Asimismo, administra las reservas internacionales con estrictos criterios de seguridad, liquidez y rentabilidad, en beneficio del interés del público y de la economía en general. Adicionalmente, presta servicios a las entidades financieras y al Gobierno en su función de agente fiscal.

La generación de conocimiento es una prioridad estratégica que propende por la comprensión de las políticas del Banco, sus decisiones y otros aspectos económicos y financieros de relevancia para el país. Dentro de este objetivo, la Institución busca ser reconocida como un centro de generación de conocimiento de alta calidad y como promotor de la formación de capital humano.

La gestión cultural del Banco promueve el acceso al conocimiento y la consolidación del sentido de ciudadanía por medio del rescate, preservación, estudio, organización, investigación y difusión del patrimonio cultural de la nación. La actividad cultural pone en contexto lo público mediante la gestión de la Red de Bibliotecas, los museos del Oro, de Artes y Otras Colecciones y por su labor musical.

Las funciones corporativas integran la gestión de las áreas que brindan el soporte necesario para que el Banco cumpla con su misión, proporcionando tecnología, infraestructura, seguridad, asesoría, desarrollo humano, bienes y servicios corporativos. Se ha venido fortaleciendo la gestión de los sistemas de riesgo no financiero, de la información y de los procesos para mejorar la efectividad en su operación. Asimismo, se amplió el alcance de la Sección de Planeación, para fortalecer la gestión de proyectos estratégicos en el Banco, mejorar la coordinación y el aprendizaje entre diferentes proyectos, fortalecer el seguimiento a la ejecución presupuestal y asignar recursos según las prioridades del Banco, permitiendo mejorar la planeación y ejecución de proyectos.

Como parte del compromiso con la sostenibilidad, el Banco se ha propuesto asegurar el cumplimiento de la normatividad ambiental, previniendo y mitigando impactos ambientales que puedan generarse por la operación del Banco y promover el uso sostenible de los recursos naturales.

Periódicamente, el Banco evalúa los avances y logros del plan estratégico y analiza la pertinencia de los objetivos propuestos. En cada uno de los capítulos de este informe se presentan los resultados del periodo 2013-2014 del plan *El Banco Somos Todos, 2013-2016*, asociados con la sostenibilidad.

## FORTALECIMIENTO DE LA VISIÓN A LARGO PLAZO

Con el fin de conocer las tendencias en la planeación estratégica de largo plazo de la banca central en el mundo, innovar y complementar la visión del Banco, dirigir la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos y tener en cuenta los cambios que exige el entorno, en diciembre de 2014 se organizó un ciclo de videoconferencias con el consultor internacional John Mendzela. Con la participación de la alta gerencia y otros colaboradores vinculados con las temáticas de las conferencias, se desarrollaron, entre otros, los siguientes temas: i) gestión en los bancos centrales del mañana; ii) estructura organizacional y gestión de riesgos, y iii) oficina de gestión de proyectos en los bancos centrales.

## ANDI RINDE HOMENAJE AL BANCO DE LA REPÚBLICA POR SUS 90 AÑOS

Durante la Asamblea Ordinaria 69 de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), realizada en agosto de 2013 en Pereira, su presidente, Luis Carlos Villegas, entregó un reconocimiento al Banco de la República por sus 90 años de existencia.





## RECONOCIMIENTOS Y DISTINCIONES

Diferentes instituciones y medios de comunicación en el ámbito nacional e internacional han resaltado la gestión del Banco de la República, en cabeza de su gerente general, José Darío Uribe:



La revista *Emerging Markets* destacó la capacidad de reaccionar y tomar a tiempo la decisión acertada para iniciar un cambio de postura de la política monetaria en 2014, cuando la inflación aún era baja y no se conocían cifras de crecimiento. La oportunidad de esta decisión evitó posteriores ajustes bruscos y contribuyó a mantener la inflación alrededor de su rango meta.



La revista estadounidense *LatinFinance* hizo un reconocimiento especial por la decisión de elevar de manera anticipada la tasa de interés y por la oportuna intervención en el mercado cambiario, con lo cual se logró equilibrar la necesidad de apoyar el crecimiento económico con el deber de mantener la inflación bajo control.



La revista británica *The Banker*, de la casa editorial The Financial Times Group, destacó el control de la inflación y los anuncios del Banco al final del último trimestre de 2013 sobre un posible recorte de su tasa de interés, preparando así a los mercados local e internacional. Asimismo, destacó las intervenciones cambiarias anunciadas y comunicadas de manera clara. Como reconocimiento de esta gestión, el gerente general, doctor José Darío Uribe Escobar, fue galardonado como el mejor banquero central de América Latina en 2014 por cada una de las tres publicaciones mencionadas. Del mismo modo, recibió el premio Portafolio al Líder Empresarial 2013, gracias a su aporte a las comunidades y desarrollo del país, el cual fue otorgado por el diario *Portafolio*.

## CERTIFICACIONES DE CALIDAD

El Banco de la República cuenta con las siguientes certificaciones de calidad:



Departamento de Fiduciaria y valores:  
ISO 9001:2008,  
Icontec

Fábrica de Moneda (casa de moneda): ISO 9001:2008, SGS.

Imprenta de Billetes:  
ISO 9001:2008,  
SGS

Dirección General de Tecnología: ISO 9001:2008 e ISO 27001:2005