



# Modelo de gobernanza y estrategias de modernización en el marco del Plan Estratégico 2022-2025

---

Banco de la República – Colombia

Julio 2022

## MARCO INSTITUCIONAL

- Al **Banco de la República** le corresponde cumplir las funciones de **banca central** y **las culturales**, encomendadas por la Constitución y la Ley. Está organizado como una persona jurídica de derecho público, de rango constitucional, con autonomía administrativa, patrimonial y técnica, sujeta a un régimen legal propio.
- 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, **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 (JDBR)**, en la forma como se eligen y rotan sus miembros y en su **autonomía administrativa, patrimonial y técnica**.
  - ❖ La **JDBR** esta conformada por **siete miembros**: el **Ministro de Hacienda**, quien la preside; el **Gerente General** del Banco, elegido por esa misma Junta; y **cinco miembros de dedicación exclusiva**, nombrados por el Presidente de la República para períodos prorrogables de cuatro años, dos de ellos son reemplazados en cada período presidencial.

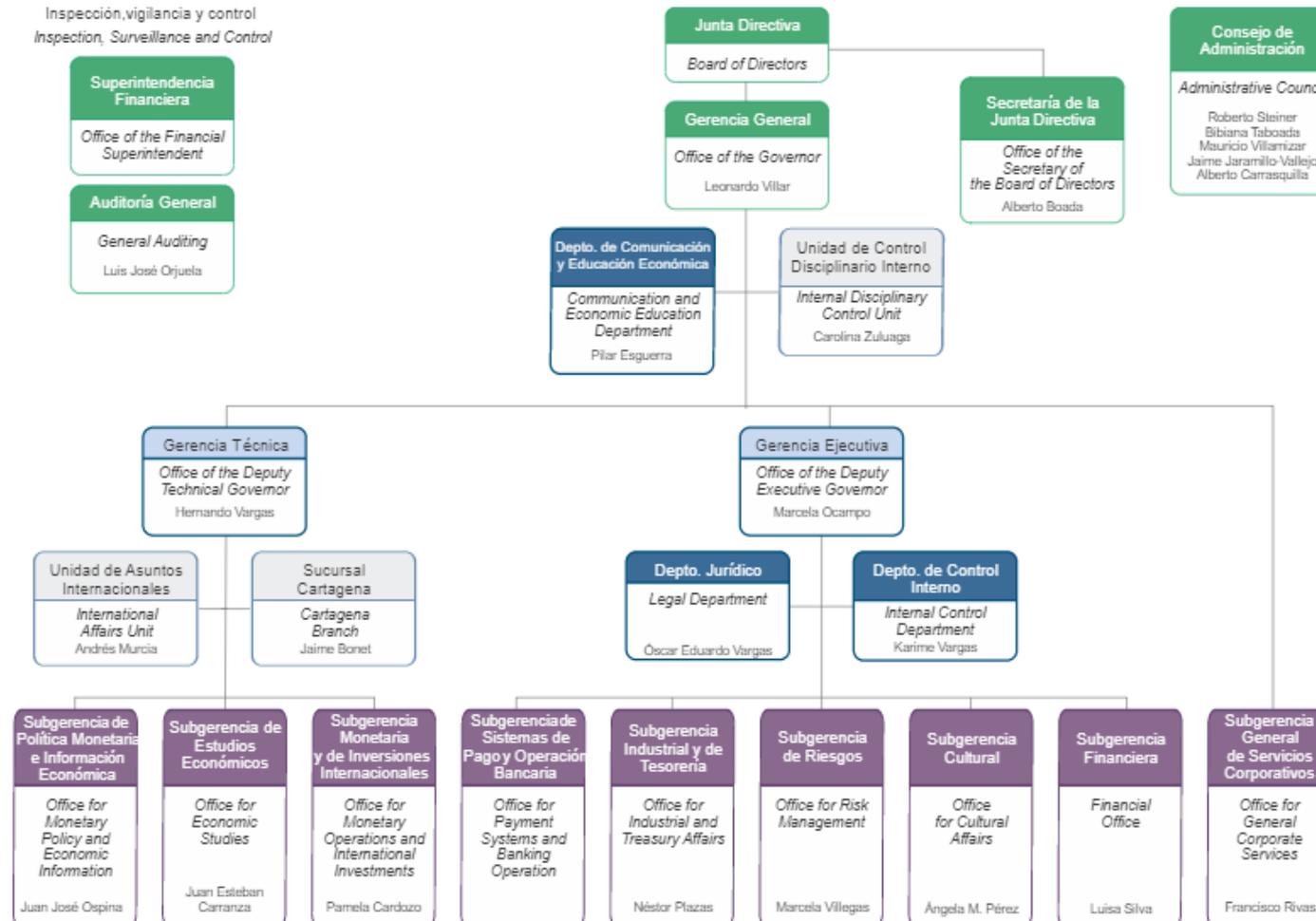
# MARCO INSTITUCIONAL

- Las **funciones y servicios** del Banco se agrupan en **dos categorías: misionales y conexas**, las cuales se enmarcan en las autorizaciones y mandatos otorgados por la Ley 31 de 1992.
- Las **funciones misionales** corresponden a las actividades esenciales de **banca central**.
- Las **funciones conexas** corresponden a aquellas que **apoyan las funciones misionales** o que están relacionadas con la **gestión cultural**.



# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ley 31 de 1992 y los Estatutos del Banco (Decreto 2520 de 1993) establecen la **estructura básica** a través de la cual se ejerce la dirección y administración del Banco, conformada por la **Junta Directiva**, el **Consejo de Administración**, el **Gerente General** y los **Gerentes Técnico y Ejecutivo**.



# PRINCIPALES ORGANOS DECISORIOS

## A. Junta Directiva

- La Junta Directiva del BR, además de ser la **autoridad monetaria, cambiaria y crediticia** del país, es el **máximo órgano de gobierno** de la entidad, teniendo a su cargo la dirección y ejecución de las funciones del Banco\*.
  - La Junta Directiva sólo puede **sesionar, deliberar y decidir** con la asistencia de por lo menos **cinco (5) de sus miembros**, uno de los cuales deberá ser el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, quien lo presidirá. Las decisiones sólo podrán adoptarse con el **voto favorable de mínimo cuatro (4) de sus miembros**, salvo la **aprobación de créditos a favor del Estado**, que requerirá de la **unanimidad de todos los miembros**.
  - Las **medidas de política** adoptadas por la Junta Directiva en desarrollo de las funciones que le han sido asignadas por la Constitución y la Ley son expedidas mediante **resoluciones de la Junta Directiva**.
  - La Junta Directiva puede crear y reglamentar **comités decisorios y asesores de política**, cuando lo estime conveniente y en la forma que lo determine.

\*/ Las funciones de la Junta Directiva como autoridad Monetaria, Cambiaria y Crediticia, y las relacionadas con la dirección del Banco están previstas la Constitución, en la Ley 31 de 1992 y en los Estatutos del Banco (Decreto 2520 de 1993).

# PRINCIPALES ORGANOS DECISORIOS

## B. Consejo de Administración

- Por disposición de la ley, la **Junta Directiva delega algunas funciones en el Consejo de Administración**, principalmente aquellas relacionadas con las políticas de administración y operación del Banco\*.
- El Consejo está compuesto por **los cinco miembros de dedicación exclusiva de la Junta Directiva**, y a sus sesiones están **invitados**, con voz pero sin voto, el **Gerente General y el Auditor del Banco**. También puede invitar a otros funcionarios del Banco a sus sesiones o a personas ajenas a éste, en este último caso sólo para tratar asuntos específicos.
- Para poder **sesionar, deliberar y decidir**, el Consejo de Administración debe contar con la asistencia de por lo menos tres (3) de sus miembros. Las decisiones sólo podrán tomarse con el **voto favorable de un mínimo de tres (3) de sus miembros**.
- El Consejo de Administración puede **crear y reglamentar comités decisorios y asesores de la administración** cuando lo estime conveniente y en la forma que lo determine. Dichos comités funcionan como **instancias técnicas de planeación, consultoría, recomendación o evaluación**, y presentan conceptos o recomendaciones que sirven de base para la toma de decisiones.

\*/ El Consejo de Administración desarrolla las funciones previstas en la Ley 31 de 1992, en los Estatutos del Banco (Decreto 2520 de 1993) y las que le atribuya la Junta Directiva.

# PRINCIPALES ORGANOS DECISORIOS

## C. Comités de la Junta Directiva

Comités decisorios (6)	Comités asesores (2)
1. Comité de Intervención Monetaria y Cambiaria (CIMC) 2. Comité de Reservas Internacionales 3. Comité de Riesgos	7. Comité de Auditoría 8. Comité Técnico de infraestructuras e instrumentos de pago
4. Comité de Agencia Fiscal 5. Comité Operativo de Intervención Monetaria y Cambiaria 6. Comité Operativo de Reservas Internacionales	

### Generalidades

- Cada Comité tiene su propio reglamento (emitido por Resolución)
- Apoyan a la Junta Directiva en sus funciones
- Están conformados por:
  - Los codirectores y el Gerente\*
  - Miembros de la administración\*\*
- Cada reglamento establece el quorum requerido para sesionar, deliberar y decidir. En términos generales corresponde a la mitad de los miembros.
- Decisiones se adoptan por mayoría simple\*\*\*.

\*/ El MHCP (o su delegado) participa en los comités de Intervención Monetaria y Cambiaria y de Reservas internacionales. El Gerente General es invitado en el Comité de Auditoría

\*\*/ el Gerente General es miembro y preside el Comité de Agencia Fiscal

\*\*\*/ En el caso del Comité Operativo de Reservas Internacionales, conformado por dos subgerentes de la Administración, las decisiones se adoptan por unanimidad.

# PRINCIPALES ORGANOS DECISORIOS

## D. Comités de la Administración

Comités Decisorios (8)	Comités Asesores (9)
1. Comité de Atención de Desastres	
3. Comité de conciliación 4. Comité de Compras 4. Comité Institucional del Sistema de Control Interno 5. Comité de Capacitación* 6. Comité de Publicaciones*	9. Comité de Planeación 10. Comité de Seguridad
7. Comité de Seguridad vial 8. Comité de Convivencia laboral	11. Comité de Relaciones industriales 12. Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo – COPASST
	Culturales (5): 13. Comité de artes plásticas 14. Comité de colecciones del Museo del oro 15. Comité de desarrollo de colecciones documentales 16. Comité de numismática 17. Comité de música

\*/ Son miembros del Comité los Gerentes Técnico y Ejecutivo.

## Generalidades

- Cada Comité tiene su propio reglamento (aprobado por el Consejo de Administración\*\*)
- Están conformados por:
  - Atención de Desastres: Codirectores (5) y el Gerente General\*\*\*
  - Miembros de la Administración (Gerentes, subgerentes, directores)
- Cada reglamento establece el quorum requerido para sesionar, deliberar y decidir. En términos generales corresponde a la mitad de los miembros\*\*\*\*
- En la mayoría de los casos, las decisiones se adoptan por mayoría simple
- Cargo de la administración de mayor jerarquía
  - Gerente General
  - Gerente Ejecutivo
  - Subgerente General de servicios corporativos
  - Subgerente Cultural

\*\*/Los reglamentos de los comités con temas internos de carácter laboral tienen fundamento en la normatividad colombiana

\*\*\*/ En caso de ausencia de estos existe una regla preestablecida para convocar como miembros a funcionarios de la administración.

\*\*\*\*/En caso del Comité de Compras, el quórum lo conforman 5 miembros de los 6 que lo integran. En el caso de los Comités de Publicaciones y de Planeación, el quórum lo conforman 5 miembros de los 7 que lo integran.

# GRUPOS DE TRABAJO – instancia de apoyo

## Generalidades

- **Objetivo:** (i) apoyar las labores de los Comités de la Administración, Gerencias o Subgerencias, cuando estos lo requieran, y/o (ii) coordinar asuntos operativos o técnicos. Por consiguiente, no tienen funciones decisorias.
- **Constitución:** pueden ser creados por un Comité de la Administración, cuando dicha facultad se prevea expresamente en su reglamento, un Gerente o un Subgerente, según los asuntos a su cargo.
- **Líder de Grupo,** corresponde a la dependencia que tenga a su cargo el tema principal del Grupo de Trabajo.

## Ejemplo de algunos grupos de trabajo

<b>Grupo Ejecutivo de Innovación</b> (GG, SJD , SGGSC, SGF, SGR).	Apoyar a la Subgerencia General de Servicios Corporativos (SGGSC) en las labores de aprobación de iniciativas de innovación, priorización de los proyectos de robótica de procesos y en la presentación de recomendaciones al Comité de Planeación sobre la asignación de recursos financieros.
<b>Grupo táctico de innovación</b> (Directores del DGGT, DAI, DGGI, DGGH, DGRP, el jefe de la sección de Planeación y Proyectos de la SGF)	Presentar la propuesta de iniciativas de innovación al Grupo Ejecutivo de Innovación. Asimismo, hacer el seguimiento a la implementación de las iniciativas.
<b>Grupo Ejecutivo de Portales WEB</b> GT, GE, SGGSC, SJD, SGEE, SGCL, SGPMIE, DCEE)	Definir lineamientos transversales para los tres portales de la página web (Corporativo, Cultural y de Investigaciones Económicas) y acordar cambios de primer nivel o de alto impacto en la página web.

El líder de los grupos de innovación es el Director del Departamento de Arquitectura e Innovación Tecnología, dependencia creada en 2018 cuyas funciones son, entre otras, son asesorar,, diseñar y proponer estrategias para la gestión de TIC y realizar gestión sobre el portafolio de proyectos de TIC.

# PLAN ESTRATEGICO 22-25

- Los Estatutos\* 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**”.*

- El **Plan Estratégico 2022 – 2025**, aprobado por la Junta Directiva del Banco en noviembre de 2021, define los **objetivos estratégicos** de los próximos años, enmarcados dentro de la misión del Banco de la República de:

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

\*/ El Decreto 1739 del 25 de 2017, el cual modifica el decreto 2520 de 1993 que contiene los Estatutos del Banco de la República.

# PLAN ESTRATEGICO 22-25

- El Plan es el **resultado de un ejercicio** en el que trabajaron conjuntamente los Codirectores, los Gerentes General, Técnico y Ejecutivo, los Subgerentes y sus equipos de trabajo, quienes canalizaron las iniciativas de las distintas áreas del Banco.
- Se analizaron tendencias económicas, tecnológicas, sociales y ambientales, incluidos los retos que impone el cambio climático, en un **contexto** de incertidumbre generado por los efectos de la pandemia, que aceleró el **uso de nuevas tecnologías** y la **innovación** en las formas de trabajo y de prestación de servicios.
- Como resultado se definieron **nueve temas estratégicos**, cada uno de los cuales agrupa un conjunto de objetivos.

## Temas estratégicos





### Innovación, Seguridad Informática y Gestión de la Información

- Diseñar, construir y adoptar un sistema de gestión de innovación.
- Facilitar la adopción de esquemas de trabajo flexibles, en entornos híbridos y seguros apoyados en tecnología.
- Continuar ampliando la utilización de la nube y fortalecer la infraestructura de operación crítica tanto en su operación regular como en contingencia.



### Actividad cultural

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



### Provisión de especies monetarias y Sistemas de pago

- Continuar modernizando los sistemas tecnológicos de la Tesorería que soportan la gestión del efectivo y el sistema de movimiento de valores.
- Avanzar en la implementación de la Política pública de pagos electrónicos del BR, con énfasis en el desarrollo de sistemas de pago en línea (...)
- Culminar el plan de modernización del sistema de custodia, compensación y liquidación de operaciones sobre valores y la administración fiduciaria (Depósito Central de Valores DCV), y del Sistema Estadístico Cambiario (SEC).
- Modernizar el Sistema Electrónico de Negociación (SEN).

## PLAN ESTRATEGICO 22-25 – seguimiento

- Se definieron **indicadores SMART**, líneas base y **metas por objetivos** para los objetivos incluidos en cada **tema estratégico**, los cuales fueron **aprobados** por el **Consejo de Administración**.
- El **avance del Plan y los resultados** de los indicadores serán presentados al **Consejo de Administración** cada semestre.
- La **Junta Directiva** revisará anualmente el **Plan Estratégico** y su **desarrollo**.

GRACIAS

