



INFORME DE GESTIÓN

2017 / 2020





INFORME DE GESTIÓN 2017-2020



Este documento reseña la gestión del Banco de la República entre 2017 y 2020, un período durante el cual el Banco logró consolidar una inflación baja y estable, con tasas de crecimiento cada vez más cercanas al potencial. A partir de marzo de 2020 se adoptaron políticas novedosas que lograron evitar una crisis profunda en medio de la pandemia del Coronavirus, un choque de enormes dimensiones para la humanidad. De otra parte, se tomaron medidas importantes tendientes a fortalecer la Administración del Banco, con un mayor control de los recursos financieros destinados a los distintos objetivos del Plan de Desarrollo. El Banco continúa siendo la institución estatal independiente que genera mayor confianza entre los colombianos por su transparencia, su ajuste a exigentes metas de resultados macroeconómicos y empresariales, y por el cumplimiento efectivo de las funciones de banca central y culturales encomendadas por la Constitución y la ley.



GERENCIA GENERAL

Juan José Echavarría
GERENTE GENERAL

Jorge Hernán Toro
ASESOR GERENCIA GENERAL

María del Pilar Esguerra
DIRECTORA DE COMUNICACIONES Y
EDUCACIÓN ECONÓMICA

Daniela Mcallister
SUBDIRECTORA DE RELACIONES
INSTITUCIONALES Y PROTOCOLO

GERENCIA TÉCNICA

Hernando Vargas
GERENTE TÉCNICO

Andrés Murcia
DIRECTOR DE LA UNIDAD DE ASUNTOS
INTERNACIONALES

Mauricio Villamizar
SUBGERENTE DE ESTUDIOS ECONÓMICOS

Juan José Ospina
SUBGERENTE DE POLÍTICA MONETARIA E
INFORMACIÓN ECONÓMICA

Pamela Cardozo
SUBGERENTA MONETARIA Y DE INVERSIONES
INTERNACIONALES

GERENCIA EJECUTIVA

Marcela Ocampo
GERENTE EJECUTIVO

Daira Garrido
PROFESIONAL LÍDER

Carolina Gómez
INVESTIGADOR JÚNIOR

Ángela María Pérez
SUBGERENTE CULTURAL

Marcela Villegas
SUBGERENTE DE RIESGOS

Andrés Mauricio Velasco
SUBGERENTE DE SISTEMAS DE PAGO Y
OPERACIÓN BANCARIA

Luisa Silva
SUBGERENTE FINANCIERO

Óscar Obando
JEFE DE LA SECCIÓN DE PLANEACIÓN Y
PROYECTOS

Ciro Barajas
PROFESIONAL EXPERTO DE LA SECCIÓN DE
PLANEACIÓN Y PROYECTOS

Néstor Plazas
SUBGERENTE INDUSTRIAL Y DE TESORERÍA

SUBGERENCIA GENERAL DE SERVICIOS CORPORATIVOS

Francisco Rivas
SUBGERENTE GENERAL DE SERVICIOS
CORPORATIVOS



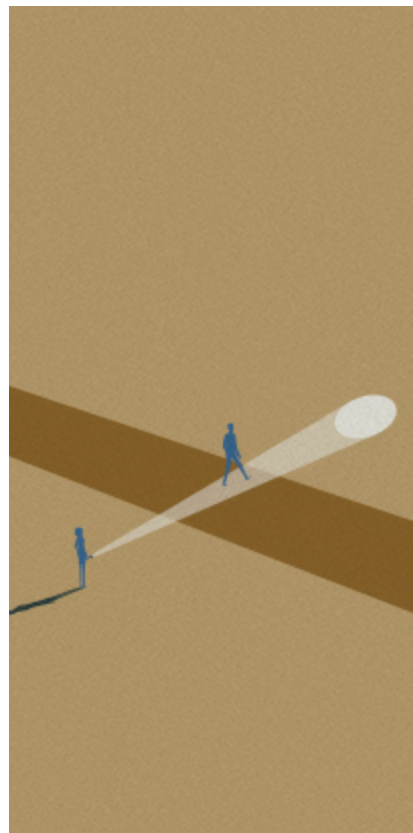
Contenido

| | |
|--|----|
| INFORME DE GESTIÓN 2017-2020 | 1 |
| I. Resumen ejecutivo..... | 5 |
| I.A. Situación económica y respuestas de política del Banco, 2017-2020..... | 6 |
| I.B. Temas estratégicos..... | 10 |
| I.B.1. Política monetaria y estabilidad financiera | 10 |
| I.B.2. Régimen cambiario y apoyos transitorios de liquidez (ATL)..... | 12 |
| I.B.3. Política de pagos | 12 |
| I.B.4. Otros temas | 13 |
| I.C. Actividad cultural..... | 16 |
| I.D. Apoyo táctico | 17 |
| I.D.1. Capital humano y cultura organizacional..... | 17 |
| I.D.2. Tecnología | 18 |
| I.D.3. Infraestructura..... | 18 |
| I.D.4. Gestión ambiental | 19 |
| I.E. La respuesta del Banco al COVID-19..... | 19 |
| I.F. Presupuesto y utilidades del Banco, 2017-2021 | 20 |
| I.G. Retos para el futuro | 21 |
| II. Situación económica y respuesta de política del Banco, 2017-2020..... | 24 |
| III. Temas estratégicos..... | 31 |
| III.A. Política monetaria y estabilidad financiera | 32 |
| III.B. Regulación cambiaria y de apoyos transitorios de liquidez (ATL) | 36 |
| III.C. Política de pagos..... | 36 |
| III.C.1. Política pública de pagos..... | 37 |
| III.C.2 Modernización tecnológica: sistemas de pago..... | 39 |
| III.C.3. Producción y distribución de efectivo | 40 |
| III.D. Otros temas | 42 |
| III.D.1. Gobierno corporativo | 42 |

BANCO DE LA REPÚBLICA

COLOMBIA

| | |
|--|----|
| III.D.2. Innovación | 46 |
| III.D.3. Relación con grupos de interés..... | 47 |
| IV. Actividad cultural..... | 62 |
| V. Apoyo táctico..... | 64 |
| V.A. Capital humano, salud, pensiones y cultura organizacional..... | 64 |
| V.B. Tecnología..... | 65 |
| V.C. Infraestructura | 67 |
| V.D. Gestión ambiental..... | 68 |
| V.E. Otros servicios transversales | 72 |
| VI. Respuesta ante el COVID-19..... | 74 |
| VI.A. Medidas económicas | 74 |
| VI.B. Continuidad del negocio | 76 |
| VII. Administración de las reservas internacionales y presupuesto del Banco 2017-2020 78 | |
| VII.A. Administración de las reservas internacionales | 78 |
| VII.A.1. Inversión de las reservas internacionales con sujeción a los criterios de seguridad, liquidez y rentabilidad | 79 |
| VII.A.2. Nivel de las reservas internacionales..... | 80 |
| VII.A.3. Fortalecimiento de la posición de liquidez de las reservas internacionales | 80 |
| Acceso a facilidad de repos con la Reserva Federal | 81 |
| VII.B. Presupuesto y utilidades | 81 |
| VIII. Retos para el futuro..... | 83 |



I. Resumen ejecutivo

La economía colombiana enfrentó en los últimos cuatro años algunos de los eventos que mayor impacto han tenido sobre su desempeño en más de un siglo. El precio internacional del petróleo cayó a menos de la tercera parte entre junio de 2014 y enero de 2016 y, nuevamente, entre septiembre de 2018 y abril de 2020; se presentaron frecuentes choques en el precio local de los alimentos, y la pandemia reciente ocasionó uno de los mayores desastres que ha padecido la humanidad en su historia. El Banco de la República (Banrep), sus directivos y empleados tuvieron que responder rápidamente a las nuevas circunstancias, un proceso que ha implicado grandes cambios en la forma como se han ejecutado y cumplido las funciones de la banca central y las del área cultural a cargo de la organización.

De otra parte, el *Plan Estratégico 2017-2021* sentó las bases para el nuevo programa de modernización del Banco, y en el presente *Informe de gestión 2017-2020* se describen y analizan los retos enfrentados en el período y la forma en que se adaptó y modernizó la institución para hacerles frente. También se mencionan los principales desafíos que se

avizoran hacia el futuro, con el fin de contribuir al diseño de los planes de la administración entrante.

En este Resumen ejecutivo se presenta una síntesis del documento completo. En la sección II se hace un recuento de la situación económica de Colombia y el mundo en el cuatrienio reciente, y las medidas de política adoptadas por la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR) para mantener la inflación baja y estable y contribuir a la recuperación del crecimiento de la economía. En la sección III se registran los avances y logros en los temas estratégicos del *Plan Estratégico 2017-2021*. En particular, se mencionan la política monetaria y de estabilidad financiera, la política cambiaria, la política de pagos, y otros temas relacionados con la eficiencia y eficacia en el *Plan*. La sección IV está dedicada a la gestión cultural, y en la sección V se describe la evolución de los temas de apoyo táctico para el logro de los objetivos del *Plan*: capital humano y cultura organizacional, tecnología e infraestructura; se incluye, además, un resumen de los avances en materia ambiental. En la sección VI se presentan los principales elementos de la respuesta del Banco ante la emergencia sanitaria del COVID-19. En la sección VII se describe el manejo de las reservas internacionales y se analizan el presupuesto y las utilidades del Banco. En la sección VIII se enuncian algunos desafíos futuros.

I.A. Situación económica y respuestas de política del Banco, 2017-2020

En 2017, al inicio de esta administración, la economía colombiana avanzaba en el proceso de ajuste para restablecer los equilibrios macroeconómicos que se habían erosionado a raíz del fuerte choque negativo a los términos de intercambio a partir de mediados de 2014, originado en la caída de los precios del petróleo y de otros productos básicos de exportación.

Este choque se había reflejado en una desaceleración significativa de la actividad económica, que pasó de crecer 4,5% en 2014, a 3% en 2015, y a 2,1% en 2016. Relacionado con lo anterior, el peso colombiano había experimentado una depreciación nominal superior al 80%, con una caída de las exportaciones totales cercana al 50%. El déficit de la cuenta corriente se amplió desde 5,2% del producto interno bruto (PIB) en 2014 a 6,4% en 2015, pero se redujo a 4,4% en 2016 por el efecto de la devaluación y de la desaceleración económica que disminuyó las importaciones. Se trata, de todas formas, de uno de los mayores déficits en cuenta corriente en un país desarrollado o emergente.

La depreciación nominal del peso presionó al alza la inflación anual de bienes transables (sin alimentos ni regulados), desde un nivel inferior a 2% antes del choque, hasta 8% a

mediados de 2016. A esta presión se sumó la del fenómeno de El Niño, que redujo el abastecimiento de alimentos. De esta manera, la inflación anual de alimentos, que hacia mediados de 2014 se situaba alrededor del 3%, aumentó hasta 15,7% en julio de 2016, llevando la inflación total a un pico de 9%. Estas presiones comenzaron a moderarse a partir de agosto, gracias al carácter transitorio de El Niño y del traspaso de la devaluación a los precios. La inflación al consumidor fue 5,8% al cierre de 2016, muy superior de todas formas a la meta de 3%.

Desde septiembre de 2015 la JDBR inició un ciclo de alzas de la tasa de interés de política desde un nivel de 4,5% hasta 7,75% en julio de 2016, y la mantuvo en ese nivel durante cinco meses. El desafío a la política monetaria consistió en balancear los riesgos de una convergencia demasiado lenta de la inflación a la meta, por un lado, y de una desaceleración excesiva de la actividad económica, por el otro. La estrategia de incrementos de tasas llevó a que la inflación descendiera mes a mes a partir de junio de 2016.

En estas condiciones, en diciembre de 2016 la JDBR decidió recortar la tasa de interés de política en 25 puntos básicos (pb) a 7,50%. Cuando llegó la nueva administración, a partir de febrero de 2017, la JDBR dio continuidad a esta política reduciendo la tasa, con pausas en algunos meses, hasta abril de 2018, cuando alcanzó un nivel de 4,25%. Con ello se acumuló un recorte total de 350 pb, y se modificó la postura de política monetaria desde una posición contractiva al inicio de los recortes, a una postura expansiva al final del período.

El crecimiento económico continuó desacelerándose desde 2,1% en 2016 hasta 1,4% en 2017, pero se mantuvo el proceso de ajuste macroeconómico a los diversos choques observados desde 2014. Por su parte, la inflación al consumidor se redujo desde 5,8% a finales de 2016, a 4,1% al cierre de 2017, como resultado de la normalización de las condiciones climáticas, del fin del traspaso de la depreciación de la tasa de cambio a los precios, y del debilitamiento de la demanda agregada.

El año 2018 marcó el inicio de la recuperación del crecimiento económico y el retorno de la inflación a su meta de largo plazo. La actividad económica se expandió a una tasa de 2,5%, más de un punto porcentual por encima de 2017 (1,4%), y la inflación de precios al consumidor terminó el año en 3,2%.

El incremento de la actividad económica en 2018 fue impulsado por la demanda interna, en parte, y por la política monetaria moderadamente expansiva mencionada. Los recortes de 25 pb en enero y abril de 2018 llevaron la tasa de interés de política a 4,25%, con un recorte acumulado de 350 pb desde el pico de 7,75% en julio de 2016. Con algún rezago, este recorte se transmitió a las tasas de interés del mercado, la cartera de consumo tuvo una dinámica importante, y también mejoró el poder adquisitivo de los consumidores (y la confianza) gracias al descenso de la inflación.

En 2019 la economía colombiana creció 3,3%, consolidando la recuperación iniciada en 2018, con una dinámica ampliamente superior a la promedio en América Latina y el Caribe (0,1%). Sobresalió el fortalecimiento del consumo y la inversión privados, con tasas de crecimiento superiores al 4%, y también superiores a las registradas en 2018 y en los años anteriores. El buen desempeño del consumo y la inversión se reflejó en un crecimiento de la demanda interna del 4,5%, que más que compensó el débil desempeño de la demanda externa.

La expansión de la actividad económica en 2019 coincidió con un incremento de la inflación al consumidor desde 3,2% en 2018 a 3,8% en 2019. Esta aceleración no obedeció a excesos de demanda, pues la economía continuaba operando por debajo de su capacidad potencial. Más bien, provino de choques transitorios de oferta causados por condiciones climáticas poco favorables. Por ello la JDBR decidió mantener constante la tasa de interés de política en un nivel del 4,25% durante todo 2019, dado el carácter transitorio de las alzas de precios en presencia de excesos de capacidad productiva.

Los excesos de capacidad continuaron ejerciendo un efecto moderador sobre la inflación y la JDBR percibió, correctamente, que los incrementos transitorios de precios debido a deterioros en la oferta no deben enfrentarse con alzas en las tasas de interés, a menos que estos resulten en un aumento significativo de las expectativas de inflación que amenazaran con retroalimentar la inflación en los siguientes períodos. Además, las expectativas siempre pueden volver a desanclarse en un país que, como Colombia, padeció una inflación anual promedio cercana a 24% entre 1973 y 1996. Este riesgo no se materializó: el incremento de las expectativas de inflación fue moderado, como mensualmente lo mostró la encuesta de expectativas que procesa el Banco; los diferentes agentes económicos comprendieron el carácter transitorio de los choques de precios y se mantuvo la credibilidad de la meta de inflación.

La tasa de interés de política permaneció inalterada en un nivel del 4,25% nominal desde el 30 de abril de 2018 hasta finales de 2019. Durante dicho período el valor promedio de las expectativas de inflación a doce meses fue 3,4%. Si se sustrae este último valor de la tasa de interés nominal de política (4,25%), se obtiene una tasa de interés real (*ex ante*) de 0,89%, con lo cual la postura de la política monetaria se mantuvo en un terreno moderadamente expansivo. Además, la tasa de interés de política se transfirió a las demás tasas de interés con lo que se brindó un incentivo importante a la recuperación del consumo y de la inversión. La demanda interna fue entonces el motor de la recuperación del crecimiento económico en 2019, logrando compensar el debilitamiento de la demanda externa.

Las proyecciones iniciales de crecimiento para 2020 eran positivas, similares o algo mayores a las de 2019. El desempeño económico en los dos primeros meses del año estuvo acorde con esas expectativas, como lo mostraron varios indicadores como el índice del Indicador

de seguimiento a la economía (ISE) elaborado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) al crecer 3,7% y 3% en enero y febrero, respectivamente.

La llegada del COVID-19 hacia febrero-marzo de 2020 reversó todos los estimativos de crecimiento e inflación y llevó a las autoridades a ordenar un aislamiento preventivo obligatorio en la mayoría del territorio colombiano. Una consecuencia inevitable fue el desplome de la actividad económica, del gasto y del empleo. De igual forma se contrajeron las economías de nuestros socios comerciales, lo que agravó aún más la crisis.

La respuesta de política del Banco de la República para enfrentar la crisis del COVID-19 fue similar, e incluso más audaz, que la de los principales bancos centrales del mundo. Fue rápida y comprensiva, brindó abundante liquidez a los mercados financieros público y privado, en pesos y en dólares y estuvo acompañada por un recorte significativo en la tasa de interés de política. Diferentes estudios muestran que la caída en los precios de la deuda pública y privada en Colombia fue más fuerte que en muchos otros países, y también la reacción favorable a las medidas adoptadas por el Banco. Las decisiones adoptadas se basaron en diagnósticos técnicos que mostraban un aumento generalizado de la preferencia por liquidez por parte de los hogares y de las firmas, y una mayor percepción de riesgo de los intermediarios financieros que los desincentivaba a conceder préstamos.

Las medidas adoptadas comprendieron: i) la ampliación de las operaciones de expansión transitoria en sus montos, contrapartes, garantías y plazos; ii) la inyección permanente de liquidez a la economía mediante la compra definitiva de títulos de deuda pública y de títulos emitidos por establecimientos de crédito; iii) la reducción del encaje sobre los depósitos bancarios, que permitió inyectar liquidez permanente al mercado y reducir los costos de intermediación; iv) la introducción de modernos mecanismos de intervención en el mercado cambiario para facilitar las coberturas y ampliar la liquidez en dólares, sin afectar el monto de las reservas internacionales, y v) la reducción de la tasa de interés de política en 250 pp, desde un nivel inicial del 4,25% hasta 1,75%, lo que la ubicó en su mínimo nivel histórico. Es claro, además, que la reducción de 250 puntos en las tasas de interés de política a partir de enero fue una de las mayores cuando se considera el conjunto de bancos centrales en los países avanzados y emergentes¹. Las medidas contribuyeron a proteger el sistema de pagos y a estabilizar mercados como el cambiario y el de títulos públicos y privados. Igualmente, apoyaron la oferta de crédito y ayudaron a reducir la carga financiera de los hogares y de las empresas.

Por último, el Banco de la República gestionó, en coordinación con el Gobierno Nacional y el representante de Colombia ante el Fondo Monetario Internacional (FMI), la ampliación del acceso a la Línea de Crédito Flexible (LCF) desde un 384% de la cuota del país en el

1 La reducción promedio en veintiún bancos centrales diferentes a Colombia en ese mismo período fue de 140 puntos, y solo Turquía (-375 puntos), México (-300 puntos) y Sudáfrica (-275 puntos) redujeron sus tasas más que Colombia.

organismo (aproximadamente USD 11.000 millones) al 600% de la misma (cerca de USD 17.600 millones). De este monto, el Gobierno Nacional accedió a un desembolso a inicios de diciembre de 2020 por aproximadamente USD 5.400 millones.

I.B. Temas estratégicos

El consultor neozelandés John Mendzela visitó Colombia en abril de 2017 y adelantó un trabajo intenso con el grupo formado por el nuevo gerente, los codirectores y el equipo técnico del Banco. La formulación, revisión y seguimiento del *Plan Estratégico 2017-2021*, aprobado por la JDBR, contó con la participación activa de los codirectores del Banco y en estos cuatro años se convirtió en un elemento central del proceso presupuestal de mediano plazo, adoptado en desarrollo del Decreto 1739 de 2017. Además, por primera vez se logró vincular estrechamente el *Plan Estratégico* con la disponibilidad de recursos financieros para cada objetivo.

De otra parte, en 2019, en el ejercicio de la revisión anual del *Plan*, considerando los logros alcanzados y las nuevas prioridades identificadas, la Junta definió cuatro temas estratégicos: i) eficiencia y eficacia, es decir el mejoramiento de los procesos en varias dimensiones del quehacer del Banco; ii) gobierno corporativo; iii) política de pagos, y iv) relación con grupos de interés. Su ejecución contaría con el *apoyo táctico* del capital humano y cultura organizacional, de la tecnología y de la infraestructura del Banco.

A continuación se describen los logros más importantes en cada uno de los temas estratégicos. En particular se resaltan aquellos relacionados con el mejoramiento de los procesos para la toma de decisiones de política monetaria y estabilidad financiera, la regulación cambiaria y la política de pagos. Asimismo se hace referencia a los avances en innovación, gobierno corporativo y relaciones con grupos de interés. La actividad cultural, por su naturaleza especial, se reseña en la sección IV.

I.B.1. Política monetaria y estabilidad financiera

En el campo de la política monetaria se buscó brindar mayor capacidad de análisis y evaluación a la JDBR. Basados en la experiencia de años anteriores y los aportes de la Misión

Técnica del Banco Central de Suecia² se produjeron cambios importantes en la capacidad de análisis, en el calendario de reuniones de la Junta, en el contenido y en la presentación del *Informe de Política Monetaria* (IPM), y en el proceso de comunicación de política.

En cuanto a capacidad de análisis, se crearon nuevos espacios de discusión entre los miembros de la Junta y el equipo técnico del Banco para determinar las características de la coyuntura (la brecha del producto, la dinámica de las economías de nuestros socios comerciales, la tasa *natural* de interés, entre otros) y los escenarios alternativos diferentes al “central”. En lo relacionado con el calendario, siguiendo las mejores prácticas internacionales, se redujo el número de reuniones de política monetaria de doce a ocho, con cuatro reuniones sobre “otros temas”³.

Tercero, se transformó el *Informe de Inflación* (en adelante llamado *Informe de Política Monetaria*, IPM) hacia una visión más prospectiva, enfocado a explicar en detalle los supuestos sobre la coyuntura. En cuanto al proceso de comunicación, se acortaron los períodos de tiempo entre la decisión de política monetaria, el comunicado de la JDBR y la publicación de las minutas. También se modernizó la estrategia de divulgación, cada vez más basada en redes sociales, y se adecuó el proceso de comunicación a las prácticas de otros bancos centrales. Finalmente, se incluyó ahora una comparación cualitativa entre las sendas de tasa de interés proyectadas por los analistas y aquella consistente con el pronóstico macroeconómico del equipo técnico.

Las mejoras se extendieron a otros informes, como el *Reporte de Estabilidad Financiera* y el *Reporte de Sistemas de Pago*. Como en el caso anterior, se mejoró su visibilidad y el impacto de sus mensajes. La presentación y hallazgos principales del *Reporte de Estabilidad Financiera* se empezaron a transmitir en vivo, con la participación del gerente y otros directivos, quienes interactúan con la prensa.

2 A comienzos de 2019 el gobernador del Banco Central de Suecia, Stefan Ingves, invitó a nuestro Subgerente de Política Monetaria e Información Económica, el doctor Andrés González, a visitar ese Banco, para entender en detalle el proceso de toma de decisiones de política monetaria en ese país. De otra parte, en abril y mayo del mismo año visitaron el Banco de la República Carl Andreas Claussen y Stefan Laséen, dos técnicos de ese Banco Central y presentaron un reporte detallado con sugerencias sobre cómo mejorar la toma de decisiones y la comunicación con el público en Colombia.

3 Las ocho reuniones de política monetaria se dividieron, a su vez, en reuniones tipo A, en enero, abril, julio y octubre, cuando existe un conjunto importante de nueva información y el equipo técnico presenta sus proyecciones y recomendaciones, y tipo B (en diciembre, marzo, junio y septiembre).

I.B.2. Régimen cambiario y apoyos transitorios de liquidez (ATL)

Se modernizó el régimen cambiario y también la regulación de los apoyos transitorios de liquidez (ATL), con el fin de acomodarlos a los eventos e innovaciones que han vivido los mercados financieros y la regulación en las últimas décadas. Se simplificaron el régimen cambiario y el régimen de inversiones internacionales para facilitar su uso.

I.B.3. Política de pagos

El mundo viene experimentando una revolución en materia de pagos digitales e innovación financiera, y el Banco de la República ha participado activamente en este proceso. Se analizó el estado de los pagos en la economía colombiana, y se identificaron como elementos estratégicos el fortalecimiento de la regulación y el arreglo institucional para la provisión de estos servicios. Además, el Banco continúa liderando encuestas e investigaciones sobre sistemas de pagos e innovación financiera en Colombia, lo que ha permitido contar con un diagnóstico del estado de pagos y los principales retos al adoptar pagos distintos al efectivo.

El Banco participó durante varios meses en una mesa de trabajo encaminada a actualizar el marco regulatorio para los pagos de bajo valor en Colombia. Como se menciona adelante, el nuevo proyecto de ley de pagos que se presentará ante el Congreso de la República en 2021 propone convertir al Banco de la República en el ente regulador de todos los pagos, de alto y de bajo valor.

También ha venido participando en la innovación financiera y de pagos con dos iniciativas de *blockchain* que serán presentadas a la Arenera (*sandbox* regulatorio) de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). La primera consiste en la emisión y transacción de bonos, y la segunda en la realización de pagos a través del código QR.

Al tiempo que el Banco se ha mantenido activo en estos temas, ha actualizado los sistemas de pagos corporativos, como el Motor de Pagos. Se han puesto en marcha proyectos de renovación asociados con la infraestructura tecnológica que soporta los sistemas de pago, como la modernización del Depósito Central de Valores y del Sistema Electrónico de Negociación, además de actualizaciones de las operaciones del Sistema de Información Cambiaria, el proyecto de Bodega de Datos, y el sistema de depósito al endeudamiento externo y a la inversión extranjera de portafolio.

I.B.4. Otros temas

I.B.4.a. Gobierno corporativo

La estructura organizacional del Banco se transformó en los últimos cuatro años. La actividad de investigación adelantada por las unidades de Investigaciones y de Econometría y por los centros económicos regionales se concentró en la Subgerencia de Estudios Económicos; las demás actividades a cargo de esta Subgerencia pasaron a ser parte de la nueva Subgerencia de Política Monetaria e Información Económica. Ambas subgerencias dependen de la Gerencia Técnica.

Se creó la Unidad de Asuntos Internacionales (UAI) bajo la Gerencia Técnica, con el propósito de fortalecer la relación y comunicación con otros bancos centrales y con organismos y entidades internacionales. Lo anterior facilitó la participación del Banco de la República en diferentes foros económicos y académicos en los que se abordaron temas de especial interés para los bancos centrales en la coyuntura actual. La UAI también se ocupó de afianzar las relaciones del Banco con los inversionistas que crecientemente participan en el mercado financiero colombiano. Finalmente, la Unidad, en coordinación con el Gobierno Nacional y el representante de Colombia ante el FMI, tuvo una participación activa en la renovación y ampliación de la Línea de Crédito Flexible (LCF) con el FMI.

Las actividades relacionadas con la planeación estratégica del Banco y los procesos presupuestales, contables y tributarios se agruparon bajo la nueva Subgerencia Financiera. Asimismo, la Subgerencia de Riesgo Operativo se transformó en la Subgerencia de Riesgos, como parte de la estrategia para fortalecer la Gestión Integral de Riesgos en el Banco. Estas dos últimas subgerencias dependen ahora de la Gerencia Ejecutiva.

Un avance muy importante del gobierno corporativo ha sido la consolidación de un modelo de gestión integral de riesgos, con el fin de apoyar la toma de decisiones y la mejora continua de los procesos. Como punto de partida de este modelo se ha venido fortaleciendo el modelo de gestión basada en procesos, el cual debe servir como base para mejorar la eficiencia y el entendimiento de los objetivos misionales y corporativos de forma transversal, así como para identificar, medir y monitorear los riesgos de una manera integral en el Banco.

Con el objetivo de fortalecer el gobierno corporativo, también se consolidó el Comité de Auditoría, con la JDBR como dependencia de primer nivel, y se fortaleció de manera integral el gobierno de riesgos con la creación del Comité de Riesgos, apoyado en la Subgerencia de Riesgos que actúa transversalmente como segunda línea de defensa, y que de forma paulatina irá centralizando la gestión y el reporte integral de los riesgos financieros y no financieros del Banco. El Comité de Riesgos diseñó y aprobó una Política de Gestión Integral de Riesgos.

BANCO DE LA REPÚBLICA

COLOMBIA

Para fortalecer el gobierno corporativo igualmente se redefinió el Código de Conducta del Banco y se implementó una metodología para su divulgación, apropiación y seguimiento.

Se creó el Departamento de Arquitectura e Innovación Tecnológica. Algunas de sus actividades han estado enfocadas a liderar la implementación de nuevas tecnologías, tales como la automatización robótica de algunos procesos.

1.B.4.b. Relación con grupos de interés

Se estrecharon lazos con los diversos grupos de interés. Para comenzar, y como se mencionó antes, se fortalecieron los vínculos con organismos y entidades internacionales, con otros bancos centrales y con inversionistas extranjeros. Este último es un grupo de interés que requiere de mayor atención en la medida en que la economía colombiana se ha globalizado. De otra parte, el Banco ha adquirido un papel protagónico en grupos de trabajo y en redes de investigación sobre banca central. Ejemplo de ello es la reciente elección del gerente general para presidir por un período de dos años la Junta de Gobierno del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (Cemla).

Se fortalecieron lazos con organismos y entidades internacionales como el FMI, el Banco de Pagos Internacionales (BPI), el Fondo Latinoamericano de Reservas (FLAR), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial, la Reserva Federal (Fed) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). También, para facilitar los procesos de cambio dentro de la institución, han sido claves los recursos brindados por otros convenios de cooperación, como los existentes con otros bancos centrales y con el gobierno suizo mediante el Memorando de Entendimiento con la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos (SECO) de la Confederación Suiza. Todo ello ha permitido el acceso a un flujo permanente de información y conocimiento técnico que ha contribuido a la modernización del Banco de la República.

Se buscó hacer más visible la investigación económica del Banco, y aportar en mayor medida al diseño de políticas públicas y al debate económico nacional. Como parte de este proceso se emprendieron tres grandes proyectos: la centralización y divulgación activa de las investigaciones económicas, un nuevo enfoque de la revista *Ensayos Sobre Política Económica* (ESPE) y la creación y consolidación de la Red Investigadores de Economía.

Se creó la plataforma de Seguimiento a Estudios y Proyectos de Investigación (SEPI) que, por primera vez en el Banco, centraliza toda la investigación económica en curso por parte de los investigadores. En segundo lugar, la nueva ESPE refuerza y promueve temas de investigación que están alineados con los intereses de la JDBR. Finalmente, en 2018 se creó la Red Investigadores de Economía, cuyo objetivo principal es la promoción de la

investigación económica en Colombia, mediante el fortalecimiento de las relaciones y la generación de espacios colaborativos entre las universidades públicas y privadas de las diferentes regiones del país.

En los últimos cuatro años se celebraron más de 950 reuniones y eventos presenciales (la mayoría virtual en los últimos meses) con periodistas, analistas, empresarios, banqueros, congresistas, académicos y estudiantes. Estos eventos se caracterizaron por su rigurosa planeación, con realización frecuente de encuestas para sacar el mejor provecho y recibir información relevante para el diseño de nuestras políticas.

Se buscó estrechar la comunicación de doble vía con los grupos de interés y con el público en general, tratando de elevar el nivel de conocimiento sobre la función del Banco en la economía. Las redes sociales del Banco han crecido de manera importante y cuentan con un público de más de un millón de usuarios difícil de cubrir por otros medios.

Se brindó información directa a este público masivo con los nuevos riesgos que ello conlleva. El más importante, que las noticias falsas pueden afectar la reputación de la institución. Para mitigar este riesgo se estableció un sistema de monitoreo y medición permanente de la información que circula en redes sobre el Banco y sus políticas, y se establecieron protocolos de reacción ante noticias falsas o tendenciosas.

De todas formas, durante estos cuatro años se mantuvo la alta credibilidad de la institución, como lo refleja el hecho de que en la encuesta de la firma Cifras & Conceptos destacados líderes de opinión calificaron nuevamente al Banco de la República como la institución que mayor confianza genera entre los colombianos. Además, más del 85% de las noticias que se divulgan por redes sociales sobre el Banco generan en las audiencias un sentimiento neutro o positivo.

Nuestra página web es uno de los más importantes medios de interacción con el público general y con el público interesado en temas económicos. Durante estos cuatro años se renovó nuestra arquitectura de información y se cambió el diseño de la página para hacerla más amigable con el usuario. También se desarrolló una página interactiva que contiene todas las series estadísticas producidas por el Banco, así como los datos económicos más relevantes para académicos, inversionistas, analistas y estudiantes.

Se diseñaron campañas educativas, principalmente por medio de redes sociales, la página web y eventos presenciales para profundizar el conocimiento del público general sobre el papel que cumple el Banco y el impacto de sus políticas en la economía del país. Algunas de estas campañas, como los videos explicativos de la inflación, han sido muy exitosas y fueron visitadas por más de 800.000 personas.

La estrategia de relacionamiento también considera al público interno, empleados y pensionados, como uno de los principales grupos de interés. Para estrechar vínculos entre esta población y la administración del Banco se creó una nueva sección en el Departamento de Comunicación especializada en este grupo y se elaboró una Política de Comunicación

Interna. También se buscó profundizar nuestra estrategia de inclusión de género, mediante la adopción de una guía de lenguaje inclusivo, el cual será usado en todas las comunicaciones del Banco. En esta misma dirección se resalta la incorporación del Banco al programa de Equipares que se describe en la sección de Apoyo táctico sobre capital humano y cultura organizacional.

I.C. Actividad cultural

Se consolidó y modernizó la actividad cultural del Banco como una red de redes. Ello permitió llegar a mayor público presencial y digital, cubrir veintinueve ciudades del país, sirviendo a ocho millones de usuarios presenciales y diez millones de usuarios digitales. Según la medición más reciente de los indicadores culturales, los usuarios de estos servicios afianzan su confianza en la institución y reconocen que el Banco ofrece posibilidades para su crecimiento como individuos, como comunidades y como sociedad. La actividad cultural del Banco es *sui generis* porque la gran mayoría de bancos centrales no la tienen entre sus funciones. Por ello se le dedica una sección especial en este informe.

La Colección de arte del Banco fue presentada en Madrid durante la feria ARCO 2018, y La Lechuga, custodia de la iglesia de San Ignacio, estuvo expuesta en el Museo Nacional de Arte Antiguo de Lisboa, en el Museo del Prado y en el Museo del Louvre. El Museo de Arte Miguel Urrutia recibió el *Agnus Dei* de Zurbarán como parte del intercambio con el Museo del Prado.

En 2017 abrieron sus puertas al público los centros culturales de Manizales y Buenaventura, y se avanza en las fases de conceptualización, análisis y definiciones normativas necesarias para la intervención del Teatro Amira de la Rosa en Barranquilla. Actualmente se desarrollan las obras de actualización arquitectónica y técnica de los Museos del Oro Quimbaya en Armenia y Zenú en Cartagena, así como la del reforzamiento y actualización técnica de la nave de acuñación de la Fábrica de Moneda en Ibagué. Igualmente se efectuaron los diseños para la intervención general y restauración del Claustro de San Agustín en Tunja.

El Museo del Oro puso a disposición del público, de manera gratuita, una aplicación multilingüe que permite realizar recorridos virtuales por cuatro salas de exposiciones del Museo en Bogotá, además facilitó a los docentes espacios virtuales temáticos para que interactúen con sus estudiantes mediante animaciones pedagógicas que se adaptan a las distintas edades del público. La Red de Bibliotecas dio acceso, mediante asociaciones de cortesía, a la extensa colección virtual y la Sala de Conciertos de la Biblioteca Luis Ángel Arango se adaptó y presentó una nueva programación digital que incluye una serie de charlas y conferencias, agrupadas bajo el nombre La música se habla, y conciertos digitales,

entre otros contenidos, mediante los cuales se busca mantener la cercanía del público con la música.

I.D. Apoyo táctico

I.D.1. Capital humano y cultura organizacional

Gran parte de la labor desarrollada en este frente con los casi 2.800 empleados del Banco se concentró en atraer y conservar el mejor talento; contribuir al desarrollo del capital humano; al equilibrio entre la vida laboral y personal, y a consolidar la cultura organizacional soportada en los valores corporativos. En particular, se profundizaron las políticas de capacitación para alinear mejor los programas de formación y desarrollo con los objetivos del *Plan Estratégico 2017-2021* y las especialidades y necesidades de las áreas, sucursales y agencias culturales.

Asimismo, el Banco se incorporó al programa de Equipares, el cual promueve el cierre de brechas de género en el trabajo. Es una iniciativa liderada por el Ministerio del Trabajo y la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, con el apoyo técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). A la fecha, por su gestión en estos temas, el Banco ha recibido un reconocimiento del PNUD y del Ministerio del Trabajo por su “compromiso por la igualdad”, y recientemente obtuvo el Sello Plata de Equipares por la “implementación de acciones por la igualdad”.

Por otra parte, después de un período de negociación con la Asociación Nacional de Empleados del Banco de la República (Anebre), se logró la firma de un Acuerdo convencional en 2018. Con este Acuerdo, que tendrá una vigencia de cinco años, se mejoraron aspectos como la educación, los préstamos de vivienda y una prima adicional para el fortalecimiento familiar. La firma se realizó en un clima de cordialidad y respeto, lo cual ha permitido mantener un alto nivel de comunicación e intercambio entre las directivas y la organización sindical.

Para contribuir al bienestar de los empleados(as) y pensionados(as) del Banco, se fortaleció el servicio de salud con una mayor cobertura de la red de atención de especialistas e instituciones. Se implementaron esquemas de teleconsulta y servicios de atención que antes se hacían de forma presencial. El nivel de satisfacción de los usuarios del Banco con el servicio de salud es hoy superior a 95%.

1.D.2. Tecnología

La gestión en esta materia se orientó a garantizar la continuidad operativa; fortalecer la seguridad cibernética; consolidar la operación contable alrededor de SAP; renovar la tecnología de seguridad electrónica; iniciar la migración hacia servicios informáticos en la nube, y estabilizar el gestor de contenidos corporativos iConecta.

Lo anterior, enmarcado en un modelo de relacionamiento directo con el usuario, enfocado a satisfacer las necesidades tecnológicas de los principales macroprocesos del Banco ⁴, manteniendo la visión de una sola arquitectura tecnológica integral. La migración a la nube facilitó que documentos, correos, servicios de ofimática y videoconferencias estén disponibles sin depender de los equipos localizados en el Banco, un elemento fundamental para el trabajo remoto.

La consolidación del paquete informático SAP permitió integrar los procesos de contabilidad, ejecución presupuestal, administración de activos, mantenimiento, gestión de contratos, nómina y plantas industriales, en un solo proceso transversal a la institución. El proceso se inicia con ajustes a la planeación presupuestal plurianual y cierra anualmente con la generación de los estados financieros. La información permanece actualizada en tiempo real.

Se registraron avances importantes en la provisión de otros servicios transversales, como el proceso de contratación de bienes y servicios, la gestión de inmuebles y los servicios administrativos. En estos procesos se buscó una mayor utilización de los medios digitales.

1.D.3. Infraestructura

El Banco ha mantenido su actividad de construcción de infraestructura, conceptualizando y analizando los proyectos arquitectónicos, con el fin de optimizar la operatividad y funcionalidad de acuerdo con las necesidades. También ha continuado el mantenimiento de las infraestructuras existentes bajo criterios de sostenibilidad y eficiencia financiera, técnica y operativa, con inclusión, preservación del patrimonio cultural, transparencia y responsabilidad.

En 2017 se inauguraron los centros culturales de Manizales y Buenaventura y avanza la intervención del Teatro Amira de la Rosa en Barranquilla, además de los museos del oro Quimbaya y Zenú en Armenia y Cartagena, respectivamente. Se acometió el reforzamiento

4 Política monetaria, operaciones Banrep, industrial, cultural y corporativos.

y actualización de la Fábrica de Moneda en Ibagué, y próximamente se iniciarán las labores para la intervención general y restauración del Claustro de San Agustín en Tunja. Además, se han realizado una serie de actualizaciones tecnológicas en los equipos de aire acondicionado, plantas eléctricas, subestaciones y demás equipos técnicos de la gran mayoría de las edificaciones del Banco.

I.D.4. Gestión ambiental

El Banco de la República continúa con su compromiso de cuidado del medioambiente, mediante la implementación de medidas enfocadas en la prevención, control y mitigación de los impactos ambientales generados por sus operaciones. Lo anterior incluyó la eficiencia energética, en el consumo del agua, la reducción de la huella de carbono, y el manejo integral de residuos, vertimiento y emisiones atmosféricas.

El Banco fomenta la cultura de la sostenibilidad ambiental e implementó un Sistema de Gestión Ambiental que fue certificado en 2020 bajo la norma NTC-ISO 14001, el estándar internacional de certificación que se otorga a las organizaciones por la responsabilidad y compromiso con la protección del medioambiente, la adecuada gestión de los riesgos y los impactos ambientales, y el uso sostenible de los recursos.

En 2020 el Banco fue finalista en los Premios Portafolio en la categoría protección del medioambiente por su gestión ambiental.

I.E. La respuesta del Banco al COVID-19

El COVID-19 y el confinamiento decretado por el Gobierno Nacional a partir de marzo de 2020 obligaron al Banco a adecuarse a la nueva situación en un período muy corto, lo que exigió el concurso de las directivas y del personal en muchas áreas. El Banco y la JDBR adoptaron medidas de emergencia en un contexto de alta incertidumbre, y los equipos técnicos y algunos operativos tuvieron que trabajar bajo presión para asegurar que las medidas instauradas se llevaran a la práctica.

Los responsables de elaborar los informes para la toma de decisiones de la Junta se enfrentaron al reto de trabajar virtualmente, y cumplir con el calendario de reuniones sin contar siempre con la mejor información ante el alto nivel de incertidumbre. No obstante

esta circunstancia, se logró el objetivo de mantener el alto estándar de calidad en el análisis, y de conservar el esquema de comunicación y su divulgación por los medios virtuales.

Los procesos que estaban en marcha en materia de tecnología se aceleraron para poder dotar a los casi 2.800 empleados de equipos y de acceso remoto a los sistemas del Banco. Esto se logró con éxito, y hoy persiste el trabajo en casa con pocas intermitencias. El Grupo de Tecnología y las áreas para la Gestión de Continuidad del Banco realizaron una labor destacada y en tan solo semanas lograron las adecuaciones necesarias para mantener al Emisor en funcionamiento.

Algunos empleados siguieron asistiendo a sus puestos de trabajo para no interrumpir procesos críticos. La Imprenta de Billetes y la Fábrica de Moneda, por ejemplo, han mantenido su operación, y han adoptado un esquema de trabajo por turnos, aplicando las medidas de bioseguridad. De igual manera, el Banco ha continuado prestando servicios de suministro, recibo y clasificación de efectivo a las entidades financieras y operaciones de cambio al comercio y público en general en Bogotá y sus trece sucursales, en un contexto de fuerte incremento de la demanda de efectivo. También se replantearon las actividades programadas en materia de servicios culturales acorde con las nuevas circunstancias. Los esfuerzos se concentraron en el desarrollo de actividades virtuales, buscando mantener la cobertura y el impacto cultural del Banco en todo el país.

Con el objetivo de que el trabajo en casa no tuviera efectos negativos sobre la cohesión y el bienestar de los trabajadores, se diseñó una estrategia de comunicación virtual empleando medios electrónicos como la red electrónica interna (Infobanco) y la creación de una cuenta en Facebook (Comunidad Banrep), por medio de la cual se imparten conferencias sobre salud física y mental durante el confinamiento, y se ofrecen algunas actividades de entretenimiento. La cuenta tiene más de 1.600 seguidores en el Banco.

Infelizmente, a pesar de todos los cuidados y medidas adoptadas, 300 (de cerca de 2.800) personas contrajeron el COVID-19 y dos fallecieron. Se está preparando el regreso presencial de los empleados durante el 2021 con protocolos especiales de bioseguridad.

I.F. Presupuesto y utilidades del Banco, 2017-2021

Después de presentar pérdidas consecutivas entre 2010 y 2015, el Banco generó utilidades a partir de 2016, las cuales fueron históricamente altas en 2019 (COP 7,1 b) y en 2020 (COP 7,5 b). Lo anterior, como resultado principalmente del rendimiento de las reservas internacionales, cuya valorización ha sido particularmente importante en 2019 y 2020 por la reducción de las tasas de interés de los títulos internacionales en los que se encuentra invertido el portafolio de reservas y por el aumento del precio internacional del oro.

El presupuesto de inversión creció, en términos reales, a una tasa anual promedio de 0,8% durante el período 2017-2020, y los gastos de funcionamiento a una tasa de 1,2%⁵. El porcentaje de ejecución de gastos de funcionamiento ha sido alto, resultado de la planeación presupuestal adelantada hasta el momento. En el caso del gasto de inversión, durante los últimos cuatro años la ejecución del presupuesto aprobado por la JDBR ha aumentado de forma paulatina. Es así como en 2020 el porcentaje de ejecución fue del 85%, en contraste con el 64% en 2017.

I.G. Retos para el futuro

- El Banco de la República debe continuar generando confianza y contribuir al bienestar de los colombianos al mantener el poder adquisitivo de la moneda y un crecimiento sostenible alto en el mediano plazo (cercano al “potencial”); también, debe actuar en coordinación con otras entidades para combatir posibles crisis financieras.
- Profundizar la investigación económica, la generación de conocimiento y el debate nacional en temas económicos trascendentales.
- Consolidar el acceso a fuentes de información desagregada en los sectores público y privado, en áreas como los registros administrativos de impuestos, el mercado laboral, las contribuciones a seguridad social y las transacciones hipotecarias.
- Fortalecer las relaciones internacionales mediante una mayor participación del Banrep en las discusiones que tienen lugar en los organismos internacionales, con un impacto directo sobre el país. Afianzar y gestionar los acuerdos de cooperación firmados con otros bancos centrales y con las demás entidades internacionales. En la gestión con inversionistas es necesario incluir más mercados y tipos de inversionistas⁶.

⁵ Los gastos de funcionamiento incluyen los costos de emisión y puesta en circulación de billetes y monedas y los gastos corporativos. Estos últimos corresponden a gastos de personal, generales y otros, cuyo crecimiento real anual promedio fue 5,39% entre 2017 y 2020.

⁶ Aunque inicialmente la labor de la UAI contemplaba solo a los inversionistas extranjeros que participan en el mercado de los TES, durante 2021 se ampliará también para incluir a los participantes del mercado de acciones y deuda privada.

- Expandir y mejorar la oferta cultural del Banco. Ello incrementa la confianza y el afecto de los usuarios en la institución. La actividad cultural es un canal fundamental para llegar al público en general.
- Continuar fortaleciendo las relaciones con los diversos grupos de interés para mantener la confianza en la institución.
- En la parte operativa se requiere garantizar la continuidad del negocio y elevar la eficiencia de los procesos internos. El capital humano de la institución y el buen ambiente laboral son esenciales para el desempeño adecuado del Banco.
- Se requieren más incentivos para la innovación empresarial, la continua implementación de nuevas tecnologías, y para una gestión adecuada del talento humano que permita mantener la excelencia en el cumplimiento de las funciones.
- Fortalecer el equipo técnico para poder desarrollar herramientas y modelos que respondan de forma apropiada y oportuna a nuevas preguntas y circunstancias.
- La crisis del COVID-19 demostró que el trabajo virtual llegó para quedarse, al menos como modalidad parcial de trabajo para un número muy amplio de empleados del Banco. Se abre un sinnúmero de oportunidades y retos en este campo para lograr motivar y enganchar el mejor capital humano disponible en el mercado laboral.
- Garantizar la provisión de efectivo por largos períodos cuando, como en el momento actual, se incrementa de manera significativa su demanda. Para ello resulta indispensable monitorear los inventarios, diseñar operativos de seguridad y de contingencia, e implementar planes de distribución de efectivo de manera descentralizada.
- Terminar el proceso de transferencia al Gobierno de las participaciones del Banco en organismos internacionales y entidades que no constituyen activos de reserva o que son ajenas a la banca central (el BID, la CAF y el Banco de Desarrollo del Caribe, entre otros).
- De aprobarse la ley de pagos, el Banco deberá adelantar las modificaciones legales correspondientes, e identificar y diseñar los ajustes que deben realizarse en el arreglo institucional y en sus funciones. Esto implica un esfuerzo sustancial en la comprensión y el seguimiento de los sistemas de pagos de bajo valor, que deberá consolidarse en los próximos años.
- Fortalecer el proceso de planeación y administración de los recursos del Banco y el impacto de su reconocimiento en los estados financieros.
- Continuar profundizando la gestión de procesos.
- Seguir impulsando la gestión ambiental para llevar al Banco a una organización de carbono neutro de alcance 1.

- El Gerente saliente propuso varias veces la posibilidad de eliminar los tres ceros del peso colombiano, no solo por su conveniencia, sino también para celebrar los 100 años del Banco en 2023. Esta sería la oportunidad para reconocer el papel central del Banrep en la historia del país, máxime cuando finalmente se ha logrado controlar la inflación mediante un esquema moderno y eficiente de política monetaria. La eliminación de los tres ceros del peso es una decisión del Congreso de la República e implicaría un esfuerzo comunicativo y de divulgación por parte del Banco, así como la implementación de una estrategia de educación que permita que este ajuste se realice sin traumatismos.
- Celebrar los 100 años del Banco en 2023, resaltando la importancia de la banca central en la vida económica del país.



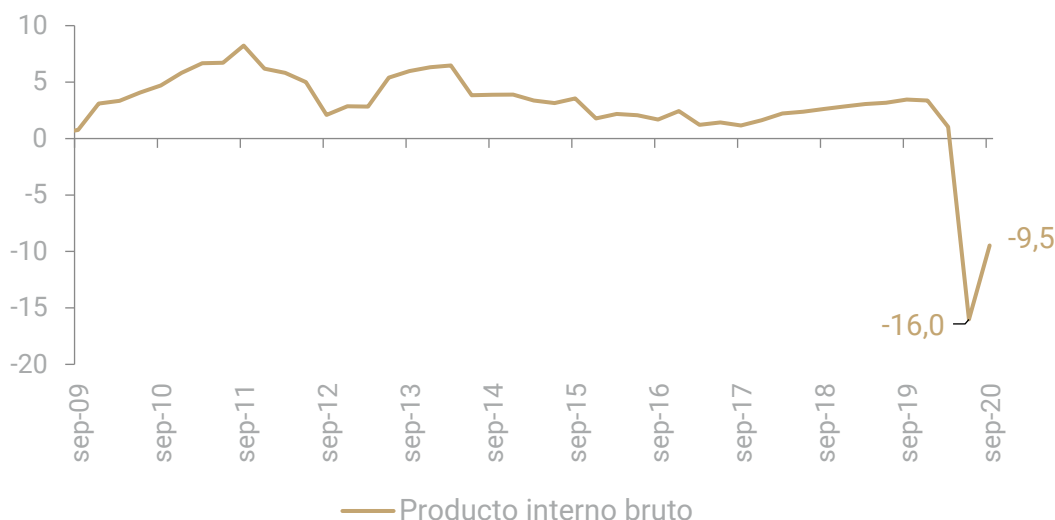
II. Situación económica y respuesta de política del Banco, 2017-2020

En 2017, al inicio de esta administración, la economía colombiana avanzaba en el proceso de ajuste requerido para restablecer los equilibrios macroeconómicos que se habían erosionado a raíz del fuerte choque negativo a los términos de intercambio a partir de mediados de 2014, originado en la caída de los precios del petróleo y de otros productos básicos de exportación.

Este choque se había reflejado en una desaceleración significativa de la actividad económica, que pasó de crecer 4,5% en 2014, a 3,0% en 2015, y a 2,1% en 2016 (Gráfico 1). Relacionado con lo anterior, el peso colombiano había experimentado una depreciación nominal superior al 80%, con una caída de las exportaciones totales cercana al 50%. El déficit de la cuenta corriente se amplió desde 5,2% del producto interno bruto (PIB) en 2014, a 6,4% en 2015, pero se redujo a 4,4% en 2016 por el efecto de la devaluación y de la

desaceleración económica que disminuyó las importaciones. Se trata, de todas formas, de uno de los mayores déficits en cuenta corriente en un país desarrollado o emergente.

Gráfico 1
Crecimiento real anual

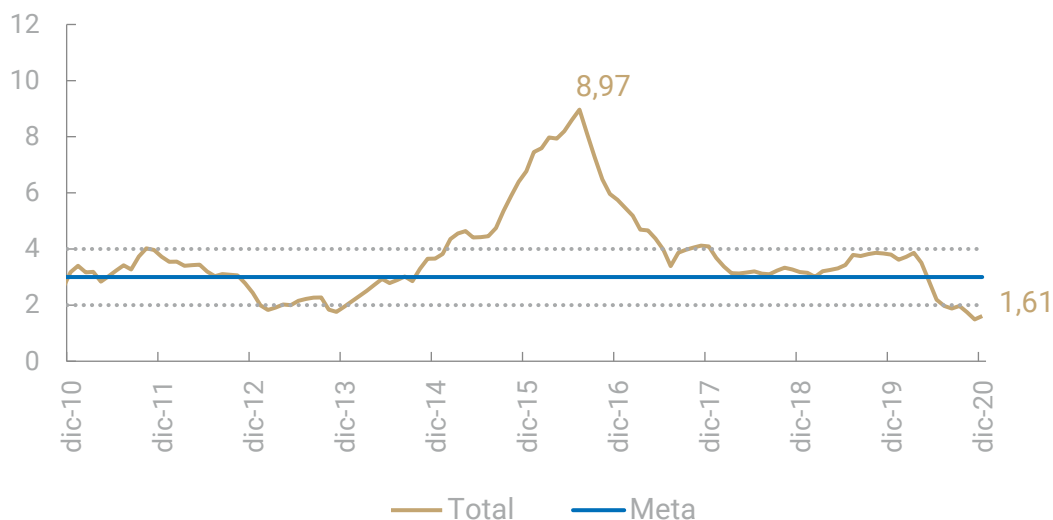


Desestacionalizado y ajustado por efectos calendario
Fuente: DANE, Cálculos del Banco de la República.

La depreciación nominal del peso presionó al alza la inflación anual de bienes transables (sin alimentos ni regulados), desde un nivel inferior a 2% antes del choque, hasta 8% a mediados de 2016. A esta presión se sumó la del fenómeno de El Niño, que redujo el abastecimiento de alimentos. De esta manera, la inflación anual de alimentos, que hacia mediados de 2014 se situaba alrededor del 3%, aumentó hasta 15,7% en julio de 2016, llevando a la inflación total a un pico de 9,0% (Gráfico 2). Estas presiones comenzaron a moderarse a partir de agosto, gracias al carácter transitorio de El Niño y del traspaso de la devaluación a los precios. La inflación al consumidor fue 5,8% al cierre de 2016, de todas formas muy superior a la meta de 3%.

La presión inflacionaria no provenía de excesos de demanda, pues esta venía desacelerándose como resultado del menor ritmo de crecimiento del ingreso nacional tras el deterioro de los términos de intercambio. Por tanto, la autoridad monetaria se vio enfrentada a uno de los dilemas más complejos para cualquier banco central: una inflación al alza producida por choques exógenos de oferta que impedían cumplir la meta y afectaban la credibilidad, junto con una actividad económica en descenso que alejaba la economía de su capacidad potencial y minaba la confianza de los consumidores y los empresarios. Además, las expectativas siempre pueden volver a desanclarse en un país que, como Colombia, padeció una inflación anual promedio cercana a 24% entre 1973 y 1996.

Gráfico 2
Inflación anual al consumidor



Fuente: DANE, cálculos del Banco de la República.

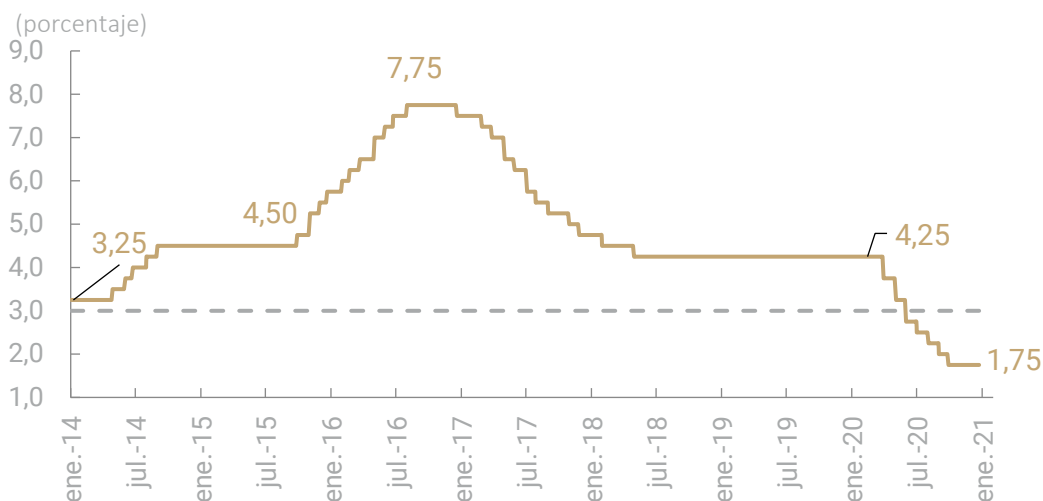
El desafío de la política monetaria consistía en balancear los riesgos de una convergencia demasiado lenta de la inflación a la meta, por un lado, y de una desaceleración excesiva de la actividad económica, por el otro. Desde septiembre de 2015 la JDBR inició un ciclo de alzas de la tasa de interés de política desde un nivel del 4,5% hasta 7,75% en julio de 2016, y la mantuvo en ese nivel durante cinco meses (Gráfico 3). La estrategia de incrementos de tasas fue exitosa, y llevó a que la inflación descendiera mes a mes a partir de junio de 2016. También corrigieron a la baja las expectativas de inflación futura.

En estas condiciones, en su sesión de diciembre de 2016 la JDBR decidió recortar la tasa de interés de política en 25 pb, para colocarla en 7,50%. Bajo la nueva administración, a partir de febrero de 2017, la JDBR continuó reduciendo la tasa, con pausas en algunos meses, hasta abril de 2018, cuando la tasa de interés de política alcanzó un nivel del 4,25%. Con ello se acumuló un recorte total de 350 pb, y se modificó la postura de política monetaria desde una posición contractiva al inicio de los recortes, a una postura expansiva al final del período.

El crecimiento económico continuó desacelerándose desde 2,1% en 2016, hasta 1,4% en 2017, pero se mantuvo el proceso de ajuste macroeconómico a los diversos choques observados desde 2014. El déficit de la cuenta corriente, por ejemplo, disminuyó desde 4,4% del PIB en 2016, hasta 3,3% a finales de 2017. Esta corrección del desbalance externo estuvo explicada, ya no por la disminución de los egresos (importaciones y renta factorial), como ocurrió en 2016, sino por la recuperación de los ingresos. Por su parte, la inflación al consumidor se redujo desde 5,8% a finales de 2016, a 4,1% al cierre de 2017 (Gráfico 2),

como resultado de la normalización de las condiciones climáticas y del fin del traspaso de la depreciación de la tasa de cambio a los precios. A esto se agregó el propio debilitamiento de la demanda agregada.

Gráfico 3
Tasa de interés de Intervención



Fuente: Banco de la República.

El 2018 marcó el inicio de la recuperación del crecimiento económico y el retorno de la inflación a su meta de largo plazo. La actividad económica se expandió a una tasa de 2,5%, más de un punto porcentual por encima del 2017 (1,4%), y la inflación de precios al consumidor terminó el año en 3,2% (Gráfico 1). La economía se aproximaba a una situación de equilibrio a medida que los excesos de capacidad productiva se reducían y se restablecía la estabilidad de precios.

El incremento de la actividad económica en 2018 fue impulsado por el fortalecimiento de la demanda interna, liderada por el consumo de los hogares, especialmente en bienes durables y semidurables, y obedeció en parte a una política monetaria moderadamente expansiva. Los recortes de 25 pb en enero y abril de 2018 llevaron la tasa de interés de política a 4,25%, con un recorte acumulado de 350 pb desde el pico del 7,75% en julio de 2016.

Con algún rezago, este recorte se transmitió a las tasas de interés del mercado, la cartera de consumo tuvo una dinámica importante, y también mejoró el poder adquisitivo de los consumidores (y la confianza) gracias al descenso de la inflación. El consumo público mantuvo un buen dinamismo a lo largo de todo el año gracias a una mayor ejecución de recursos por parte de los gobiernos regionales y locales. Por su parte, la formación bruta de capital comenzó a repuntar en 2018, aunque la mayor parte de su crecimiento obedeció a

la acumulación de inventarios, y solo marginalmente a incrementos en la construcción y en la inversión en maquinaria y equipo.

En 2019 la economía colombiana creció 3,3%, consolidando la recuperación iniciada en 2018, con una dinámica ampliamente superior a la promedio en América Latina y el Caribe (0,1%). El crecimiento se produjo en un contexto de debilitamiento de la demanda externa y menores términos de intercambio, con un papel central para los factores de origen interno. Entre estos últimos sobresalió el fortalecimiento del consumo y la inversión privados, con tasas de crecimiento superiores al 4%, y también superiores a las registradas en 2018 y en los años anteriores. El buen desempeño del consumo y la inversión privada se reflejó en un crecimiento de la demanda interna de 4,5%, que más que compensó el débil desempeño de la demanda externa.

La expansión de la actividad económica en 2019 coincidió con un incremento de la inflación al consumidor desde 3,2% en 2018 a 3,8% en 2019 (Gráfico 2). Esta aceleración de la inflación no obedeció a excesos de demanda, pues la economía continuó operando por debajo de su capacidad potencial. La presión alcista provino de choques transitorios de oferta, debido a condiciones climáticas poco favorables que presionaron al alza los precios de los alimentos, cuyo incremento anual fue del 5,7%. De hecho, este rubro fue el que más contribuyó a la inflación total de 2019. También, por el traspaso de la depreciación del peso a los precios de los bienes transables. A finales de 2019 estos choques empezaron a diluirse a medida que el abastecimiento de alimentos se normalizaba.

Dado el carácter transitorio de las alzas de precios y en presencia de excesos de capacidad productiva, la JDBR decidió mantener constante la tasa de interés de política en un nivel del 4,25% durante todo 2019 (Gráfico 3). Por una parte, los excesos de capacidad productiva continuaron ejerciendo un efecto moderador sobre la inflación; por otra, la JDBR comprendió que los incrementos transitorios de precios debido a deterioros en la oferta no deben enfrentarse con alzas en las tasas de interés, a menos que estos resulten en un aumento significativo de las expectativas de inflación que amenacen con retroalimentar la inflación en los siguientes períodos. No obstante, este riesgo no se materializó. El incremento de las expectativas de inflación fue moderado, como mensualmente lo mostraba la encuesta de expectativas que procesa el Banco. Los diferentes agentes económicos comprendieron el carácter transitorio de los choques de precios y se mantuvo la credibilidad de la meta de inflación.

La tasa de interés de política permaneció inalterada en un nivel del 4,25% nominal desde el 30 de abril de 2018 hasta finales de 2019. Durante dicho período el valor promedio de las expectativas de inflación a doce meses fue 3,36%. Si se sustrae este último valor de la tasa de interés nominal de política (4,25%), se obtiene una tasa de interés real (*ex ante*) de solo 0,89%. La postura de la política monetaria se determina comparando esa tasa real con la tasa de interés real neutral, que oscilaba entre 1,2% y 1,4% según los estudios disponibles, por lo que postura monetaria se mantuvo en un terreno moderadamente expansivo.

Además, la tasa de interés de política se transfirió a las demás tasas de interés con lo que se brindó un incentivo importante a la recuperación del consumo y de la inversión. La demanda interna fue entonces el motor de la recuperación del crecimiento económico en 2019, logrando compensar el debilitamiento de la demanda externa.

Las proyecciones iniciales de crecimiento para 2020 eran positivas, similares o algo mayores a las de 2019, con un incremento de la confianza de los empresarios y comerciantes que contribuía a dinamizar el mercado de crédito. El desempeño económico en los dos primeros meses del año estuvo acorde con esas expectativas, como lo mostró el índice del Indicador de seguimiento a la economía (ISE) elaborado por el DANE, con una expansión anual de 3,7% en enero y de 3% en febrero en la serie corregida por efectos estacionales y calendario.

La llegada del COVID-19 hacia febrero-marzo de 2020 reversó todos los estimativos de crecimiento e inflación, pues obligó a las autoridades a ordenar un aislamiento preventivo obligatorio en la mayoría del territorio colombiano. Una consecuencia inevitable fue el desplome de la actividad económica, del gasto y del empleo, a niveles sin precedentes en la historia del país. También se contrajeron las economías de nuestros socios comerciales, lo que agravó aún más la crisis.

La respuesta de política del Banco de la República para enfrentar la crisis del COVID-19 fue similar, e incluso más audaz que la de los principales bancos centrales del mundo. Fue rápida y comprensiva, brindó abundante liquidez a los mercados financieros público y privado, en pesos y en dólares, y estuvo acompañada por un recorte significativo en la tasa de interés de política. Las decisiones adoptadas se basaron en diagnósticos técnicos que mostraban un aumento generalizado de la preferencia por liquidez por parte de los hogares y de las firmas, y una mayor percepción de riesgo de los intermediarios financieros que los desincentivaba a conceder préstamos.

Las medidas adoptadas comprendieron: i) la ampliación de las operaciones de expansión transitoria en sus montos, contrapartes, garantías y plazos; ii) la inyección permanente de liquidez a la economía mediante la compra definitiva de títulos de deuda pública y de títulos emitidos por establecimientos de crédito; iii) la reducción del encaje sobre los depósitos bancarios, que permitió inyectar liquidez permanente al mercado y reducir los costos de intermediación; iv) la introducción de modernos mecanismos de intervención en el mercado cambiario para facilitar las coberturas y ampliar la liquidez en dólares, sin afectar el monto de las reservas internacionales, y v) la reducción de la tasa de interés de política en 250 pp, desde un nivel inicial del 4,25% hasta 1,75% (Gráfico 2), lo que la ubicó en su mínimo nivel histórico. Diferentes estudios muestran que la caída en los precios de la deuda pública y privada en Colombia fue más fuerte que en muchos otros países, y también la reacción favorable a las medidas adoptadas por el Banco. Es claro, además, que la reducción de 250 puntos en las tasas de política a partir de enero fue una de las mayores cuando se

BANCO DE LA REPÚBLICA

COLOMBIA

considera el conjunto de bancos centrales en los países avanzados y emergentes⁷. Las medidas contribuyeron a proteger el sistema de pagos y a estabilizar mercados como el cambiario y el de títulos públicos y privados. Igualmente, apoyaron la oferta de crédito y ayudaron a reducir la carga financiera de los hogares y de las empresas.

Por último, el Banco de la República gestionó, en coordinación con el Gobierno Nacional y el representante de Colombia ante el FMI, la ampliación del acceso a la Línea de Crédito Flexible (LCF) desde un 384% de la cuota del país en el organismo (aproximadamente USD 11.000 millones) al 600% de la misma (cerca de USD 17.600 millones). De este monto, el Gobierno Nacional accedió a un desembolso a inicios de diciembre de 2020 por aproximadamente USD 5.400 millones. El monto restante disponible para Colombia bajo la línea de crédito después del desembolso asciende a cerca de USD 12.200 millones y será tratado con fines precautorios.

7 La reducción promedio en veintiún bancos centrales diferentes a Colombia en ese mismo período fue de 140 puntos, y solo Turquía (-375 puntos), México (-300 puntos) y Sudáfrica (-275 puntos) redujeron sus tasas más que Colombia.



III. Temas estratégicos

El consultor neozelandés John Mendzela visitó Colombia en abril de 2017 y adelantó un trabajo intenso con el grupo formado por el nuevo gerente, los codirectores y el equipo técnico del Banco. La formulación, revisión y seguimiento del *Plan Estratégico 2017-2021* contó con una participación muy activa de los codirectores del Banco, fue aprobado por la JDBR, y se convirtió en un elemento central del proceso presupuestal de mediano plazo, adoptado en desarrollo del Decreto 1739 de 2017. Por primera vez se logró vincular estrechamente el Plan Estratégico con la disponibilidad de recursos financieros para cada objetivo.

En 2019, en el ejercicio de la revisión anual del Plan Estratégico, considerando los logros alcanzados y las nuevas prioridades identificadas, la Junta definió cuatro temas estratégicos: i) eficiencia y eficacia, es decir, el mejoramiento de los procesos en varias dimensiones del quehacer del Banco; ii) gobierno corporativo; iii) política de pagos, y iv) relación con grupos de interés. Su ejecución contaría con el apoyo táctico del capital humano y cultura organizacional, de la tecnología y de la infraestructura del Banco.

A continuación se describen los logros más importantes en cada uno de los temas estratégicos. En particular, se resaltan los alcanzados en los procesos para la toma de decisiones de política monetaria y estabilidad financiera, la regulación cambiaria y la política de pagos. Asimismo, se hace referencia a los avances en innovación, gobierno corporativo y relaciones con grupos de interés. La actividad cultural, por su naturaleza especial se reseña en la sección IV.

III.A. Política monetaria y estabilidad financiera

El *Plan Estratégico 2017-2021* estableció entre sus objetivos “evaluar y actualizar el proceso de decisiones de la política monetaria para mejorar la capacidad de análisis y evaluación de la información de la Junta Directiva”. Para este propósito, el Banco contó con el apoyo de la misión del Banco Central de Suecia (2019), que realizó una revisión y evaluación independiente de la conducción de la política monetaria, de los modelos y sistemas de pronóstico, de la comunicación, y de la transparencia del Banco de la República.

En los últimos cuatro años se avanzó en los objetivos propuestos, y de manera especial, desde inicios de 2019. Se fortaleció el proceso de toma de decisiones de política monetaria y la capacidad de análisis y evaluación de la información para la JDBR, y se incrementó la interacción de los codirectores con el equipo técnico. También se implementaron cambios en el *Informe de Política Monetaria* (antes conocido como *Informe sobre Inflación*), en la comunicación de las decisiones, y en la documentación y evaluación del proceso de pronóstico. Lo anterior lleva a mayor transparencia en la política monetaria, un objetivo claro del esquema de inflación objetivo. Adicionalmente, se están evaluando y actualizando los instrumentos del Banco para contribuir de un modo eficiente a la estabilidad financiera.

En concreto se implementaron los siguientes cambios relacionados con el proceso de toma de decisiones y con la comunicación de la política monetaria:

- Se pasó a un nuevo esquema de reuniones de la JDBR, clasificadas por tipo dependiendo de si hay publicación de *Informe de Política Monetaria* (IPM) y/o decisión de tasa de interés, teniendo cada reunión un conjunto predeterminado de herramientas de comunicación y tiempos de publicación.
- Se implementó un nuevo esquema de reuniones entre la JDBR y el equipo técnico, estructurado alrededor del tipo de Juntas.
- Se diseñó un nuevo pronóstico macroeconómico con escenarios alternativos (sensibilidad y/o riesgo) que constituyen la base para la recomendación de política monetaria para el IPM. Este proceso se caracteriza ahora por una mejor

coordinación al interior del equipo técnico, con una sincronización más precisa entre el Departamento de Programación e Inflación (DPI) y el Departamento de Modelos Macroeconómicos (DMM). Ello garantiza la consistencia económica y en el tiempo de los pronósticos.

- Se modificó el esquema de comunicaciones, para sincronizar la publicación de las minutas y del IPM. Se redujo el tiempo de publicación de ambos (de quince y cinco días hábiles, respectivamente, a un día hábil), y se estableció una reunión en la que el equipo técnico presenta y explica el IPM a analistas, periodistas y al público en general. Este cambio busca que la información sea más pertinente y oportuna para los agentes económicos, mejorar la comprensión de las decisiones por parte del público y aumentar la transparencia. El IPM es la base de la recomendación que el equipo técnico realiza a la JDBR.
- El IPM tiene ahora un enfoque más prospectivo que su predecesor (el *Informe sobre Inflación*) y busca ser más transparente al proveer información numérica detallada sobre supuestos, algunas variables no observables (v. g. brechas), y los pronósticos. Adicionalmente, incluye una comparación cualitativa entre la tasa de interés consistente con el pronóstico macroeconómico del equipo técnico y la tasa de interés media de los analistas⁸.
- Se estableció una evaluación periódica del pronóstico macroeconómico con el propósito de generar mejoras continuas en el proceso y en los modelos que lo soportan. El primer documento de evaluación fue presentado en 2019, y en él se estableció la necesidad de contar con una infraestructura tecnológica que permitiera capturar y almacenar de forma sistemática los insumos y productos de los modelos. Se plantearon los tres proyectos mencionados a continuación para la construcción de dicha infraestructura. El segundo documento fue presentado en 2020. En él se hizo un reporte sobre el avance de los proyectos de 2019 y se desarrollaron los primeros ejercicios de evaluación.
- Se desarrolló la infraestructura tecnológica para almacenar la información requerida en la evaluación del pronóstico macroeconómico. Se emprendieron tres proyectos:
 - i. Base de datos: plataforma que permite capturar información cuantitativa de cada una de las etapas de pronóstico y de los diferentes modelos utilizados por el equipo técnico.

⁸ Se escribió un documento en el que se explica con detalle el nuevo proceso. Este documento busca mejorar la comprensión del público sobre cómo se toman las decisiones de política monetaria y cómo interactúan el equipo técnico y la JDBR y debería redundar en mejorar la transparencia del esquema de política monetaria. Este documento se encuentra publicado en <https://www.banrep.gov.co/es/como-se-toman-las-decisiones-politica-monetaria>

- ii. Almacenamiento de información cualitativa (supuestos, juicios, decisiones), de los documentos que soportaron el pronóstico y de la recomendación de política monetaria. Se desarrollaron dos sistemas de información. Uno es un repositorio para compartir de forma ordenada el trabajo del equipo técnico, lo cual facilita el acceso rápido a las bitácoras y minutas de las reuniones del equipo técnico, así como a los documentos que soportan los análisis y recomendaciones presentados a la JDBR. El segundo sistema estableció los lineamientos de gestión documental para la Subgerencia de Política Monetaria e Información Económica (SGPMIE) y las herramientas y protocolos necesarios para guardar la documentación que acompaña el proceso de pronóstico macroeconómico y la recomendación de política monetaria. Se cuenta así con un repositorio oficial e histórico, que permite la consulta por autores, temas y códigos JEL de los documentos producidos por la SGPMIE. Además, así se cumple con lo estipulado en la Ley 1712 de 2014 que consagró el Derecho de Acceso a la Información Pública como un derecho fundamental de los ciudadanos.
 - iii. Creación de la plataforma para la construcción y combinación óptima de los pronósticos de corto plazo de inflación (PCP). Esta plataforma permite mejorar el proceso de construcción del PCP, reducir el error de pronóstico y, a la vez, evaluar de forma sistemática la capacidad predictiva de los modelos utilizados.
- Se crearon nuevos espacios que permiten incorporar más adecuadamente la información proveniente del mercado laboral y de la situación fiscal en los pronósticos.
 - i. La sección de Sector Público desarrolló un nuevo modelo de equilibrio general (Coffee) que permite incorporar el impacto de la situación fiscal sobre la actividad económica y sobre la política monetaria. También permite analizar el Marco Fiscal de Mediano Plazo y considerar el impacto de futuras reformas fiscales. Se desarrolló en conjunto con el Ministerio de Hacienda, lo cual facilita la evaluación de escenarios de riesgo.
 - ii. El Grupo de Análisis del Mercado Laboral (Gamla) de la SGPMIE comenzó desde finales de 2019 un proceso de sincronización de *Reportes del Mercado Laboral* (RML), su principal publicación trimestral, con el IPM, para que las proyecciones de los dos reportes se retroalimenten. Así, por ejemplo, para la estimación de la brecha de producto los pronósticos del IPM tienen hoy en cuenta las proyecciones de desempleo observable y estructural de RML; a su vez, dichas proyecciones consideran como insumo las previsiones de crecimiento e inflación del IPM. Esto ha permitido incorporar la experiencia del grupo de investigadores del Gamla en materia laboral en el proceso de

pronóstico macroeconómico y a su vez fortalecer el RML como publicación de interés para analistas y para el público en general.

En relación con la generación y difusión de estadísticas, otro insumo central en la toma de decisiones de la JDBR, se destaca: i) el desarrollo del Sistema de Información de la Gerencia Técnica (SIGT), un sistema de producción de datos y estadísticas que genera ganancias en eficiencia, confiabilidad, integridad y en gobernabilidad, y que está integrado con el sistema de inteligencia de negocios (BI) del Banco⁹; ii) la certificación de calidad de las estadísticas producidas por el Banco¹⁰, iniciada en 2018 y que a la fecha cuenta con 133 series certificadas, dos en proceso de evaluación y ocho a ser evaluadas en las vigencias 2021 y 2022.

Se fortaleció el *Pulso Económico Regional*, que permite un seguimiento en tiempo real a la actividad económica de las regiones y los sectores, un elemento indispensable para el seguimiento de la coyuntura económica en el país. Para su construcción, los Centros Económicos Regionales realizan sondeos a empresarios de todos los sectores económicos, en siete regiones del país. En 2019, se incorporó la región de Bogotá y Cundinamarca¹¹ y en 2020 se inició su difusión mediante los comités consultivos, las presentaciones del gerente general y de los miembros de la JDBR, el *Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República* y el IPM.

9 El proyecto comenzó en 2018 y contempla el desarrollo a 2021 de catorce productos de información estadística que son utilizados en la toma de decisiones y en la divulgación de información. Para 2020 se espera que el desarrollo de diez de estos productos esté terminado y que los cuatro restantes sean entregados a finales de 2021.

10 Para obtener esta certificación, el Banco realizó un contrato interadministrativo con el DANE-Fondane para que este realizara las evaluaciones de calidad de las principales operaciones estadísticas bajo la Norma Técnica de la Calidad del Proceso Estadístico (NTC PE 1000-2017). Todo esto en el marco del Sistema Estadístico Nacional (SEN), del cual forma parte el Banco, y que fue creado en 2016, mediante la Ley 1753 de 2015 del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, como parte de los compromisos adquiridos por el país en el proceso de adhesión a la OCDE, con el propósito de cumplir con los estándares en la producción y divulgación de estadísticas.

11 En 2020 se modificó la Encuesta Mensual de Expectativas de Analistas Económicos para incluir un módulo que permita incluir a Bogotá en el Pulso de todo el país.

III.B. Regulación cambiaria y de apoyos transitorios de liquidez (ATL)

El Banrep modernizó su régimen cambiario y la regulación de los Apoyos Transitorios de Liquidez (ATL) para acomodarlos a los eventos e innovaciones que se han vivido en el entorno colombiano durante las últimas décadas.

Las principales reformas relacionadas con el régimen cambiario consistieron en simplificar las declaraciones de cambio y permitir su operación digital, flexibilizar la estipulación y pago de las operaciones de cambio, flexibilizar la tenencia y utilización de pesos por parte de no residentes, eliminar los subyacentes autorizados para los derivados y manejar de forma contracíclica los límites de la posición propia de contado y la posición bruta de apalancamiento. La simplificación del régimen cambiario y del régimen de inversiones internacionales significó la adecuación de los procedimientos operativos y reglamentarios, con una ganancia importante en eficiencia para los usuarios.

Con el fin de enfrentar eventuales problemas de liquidez se amplió el alcance de los ATL y sus mecanismos de acceso. Además, se simplificaron los procedimientos de entrada para la utilización de estos apoyos. Se eliminaron la revisión previa, la obligatoriedad de simulacros de preparación para los establecimientos de crédito y la actualización de algunas restricciones de la operación (por ejemplo, el control de operaciones activas).

También, entre 2017 y 2020 se implementó el pagaré electrónico, como mecanismo para el recibo de garantías en las operaciones de liquidez. Se perfeccionó la infraestructura contractual y operacional con el Depósito Central de Valores (DCV) y se instaló la plataforma tecnológica que permite la transferencia al Banrep de los pagarés de forma electrónica para estas operaciones. Se realizaron simulacros de apoyos transitorios de liquidez con pagarés desmaterializados e inmaterializados con casi la totalidad de establecimientos de crédito.

III.C. Política de pagos

El *Plan Estratégico 2017-2021* estableció como objetivo “Definir una política pública de pagos que identifique sus objetivos, instrumentos, canales de transmisión y efectos, y oriente el rol del Banco de la República en el cumplimiento de la misma”. También, consideró la modernización tecnológica del DCV y del Sistema Estadístico Cambiario (SEC), así como la mayor participación de terceros en la provisión de efectivo para ampliar la cobertura de manera eficiente.

III.C.1. Política pública de pagos

Para definir su política de pagos el Banrep ha elaborado varias investigaciones y estudios, ha participado en mesas de trabajo interinstitucionales y en iniciativas que promueven el uso de nuevas tecnologías y la innovación en los pagos electrónicos.

En particular, se analizó el estado de los pagos en la economía colombiana y se identificaron vacíos en la oferta de servicios de pago electrónicos, así como barreras a la adopción de mecanismos transaccionales asociados con el perfil socioeconómico de los usuarios finales. Como instrumentos estratégicos se identificaron el fortalecimiento de la regulación y un arreglo institucional adecuado para la provisión de estos servicios.

El análisis consideró la coordinación interinstitucional con la Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (URF-MHCP) y con la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), entidades que han sentado precedentes importantes en la consolidación de una política de pagos de largo plazo en Colombia.

El Banrep fue invitado en 2019 por la URF-MHCP a participar en una mesa de trabajo conjunta con la SFC para discutir una propuesta de decreto de la URF-MHCP en el cual se busca actualizar el marco regulatorio de los pagos de bajo valor en Colombia. Se definieron con claridad los servicios y actores del ecosistema de pagos, la transparencia en la prestación de dichos servicios, la finalidad en los pagos¹² y el fortalecimiento del gobierno corporativo de las entidades prestadoras de servicios.

El trabajo liderado por el profesor Jean-Charles Rochet (Toulouse School of Economics y Universidad de Zúrich)¹³ tuvo como propósito definir los lineamientos de una política pública de pagos electrónicos en Colombia. Para Rochet, la provisión de los servicios de pago es esencial para la economía y los bancos centrales están llamados a liderar el desarrollo del ecosistema de pagos, una parte integral de la estructura monetaria y financiera de la economía.

En otro frente, el Banrep está participando en dos iniciativas basadas en tecnología *blockchain*, las cuales serán presentadas ante la Arenera (*sandbox* regulatorio) de la SFC. La primera consiste en la emisión y transacción de bonos, y la segunda en la realización de

12 Al respecto, el Banco hizo un estudio pormenorizado sobre las regulaciones corrientes en materia de finalidad, cuyos resultados fueron instrumentales en los acuerdos que al respecto se alcanzaron en la mesa de trabajo del proyecto de decreto.

13 El reporte final asociado a la misión del profesor Rochet se encuentra en: <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2020-10-19-documento-rochet.pdf> (consultado el 24 de noviembre de 2020).

pagos a través del código QR. El Banrep también está trabajando en la definición de una política que establezca los criterios deseables en las iniciativas de innovación financiera que las entidades externas presenten a laArenera^{14, 15}.

Para complementar todos estos esfuerzos, el Banco viene realizando varias investigaciones sobre el tema de los pagos en Colombia. Entre estas, se llevó a cabo una encuesta para estudiar la elección que realizan los usuarios finales (consumidores y negocios) respecto de los distintos canales e instrumentos de pago y los factores que hacen que el efectivo sea el instrumento de pago dominante. De igual modo se elaboró un estudio de los costos que conllevan para el comercio los procesos de pago electrónicos y en efectivo¹⁶. El Banco ha estudiado aquellas innovaciones que podrían alterar la estructura del sistema monetario nacional e internacional como es el ingreso de los criptoactivos y la emisión de monedas digitales por parte de los bancos centrales (CBDC, por su siglas en inglés)¹⁷.

14 Es el nombre propio bajo el cual se nomina e identifica laArenera regulatoria de la Superintendencia Financiera de Colombia

15 Véase el sitio web de la SFC en: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/10097165> (consultado el 24 de noviembre de 2020).

16 Arango-Arango, C.; Suárez-Ariza, N. F. (2017). "Factors Impeding the Use of Electronic Payment Instruments in Emerging Economies: The Case of Colombia", *Journal of Payments Strategy & Systems*, vol. 10, núm. 4, pp. 363-382.

Arango-Arango, C.; Zárate-Solano, H.; Suárez-Ariza, N. (2017). "Determinantes del acceso, uso y aceptación de pagos electrónicos en Colombia", en C. Tamayo y J. Malagón (eds.), *Ensayos sobre inclusión financiera en Colombia*, Bogotá: Asobancaria-BID.

Arango, C.; Arias, F.; Rodríguez, N.; Suárez, N.; Zárate, H. (2020). "Efectivo y pagos electrónicos", *Ensayos sobre Política Económica*, núm. 93, Bogotá: Banco de la República.

Arango, C.; Betancourt, Y. R. (2020). "Costos del comercio en el procesamiento de los pagos en Colombia" [en línea], *Borradores de Economía*, núm. 1143, Banco de la República, disponible en: https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9936/be_1143.pdf?sequence=9&isAllowed=y

Arango-Arango, C.; Suárez-Ariza, N. (2020). "Digital Payments Adoption and the Demand for Cash: New International Evidence", *Journal of Payments Strategy & Systems*, en proceso de publicación.

17 Arango-Arango, C.; Barrera-Rego, M.; Bernal-Ramírez, J.; Boada-Ortiz, A. (2018). "Criptoactivos" [en línea], disponible en: <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/documento-tecnico-criptomonedas.pdf>

Durante los últimos cuatro años se reportan avances relacionados con la modernización tecnológica de la infraestructura de sistemas de pago y el continuo fortalecimiento de los servicios prestados al gobierno.

III.C.2 Modernización tecnológica: sistemas de pago

El Banrep presta servicios a entidades financieras, tales como el acceso a sistemas de pago y de negociación, y la compensación y custodia de títulos valores, eje central de la infraestructura financiera colombiana. Su desarrollo ha contribuido de manera significativa a la eficacia en la transmisión de la política monetaria, a la profundización de los mercados financieros y a la modernización de los pagos de la economía. El Banco cuenta con el Depósito Central de Valores (DCV) y con el Sistema Electrónico de Negociación (SEN), a los que les fue ratificada la certificación de calidad ISO 9001.

Estas infraestructuras se ajustaron durante los últimos cuatro años a los requerimientos del mercado, incorporando facilidades operativas para el esquema de custodios del mercado de valores, facilidades de liquidez de última instancia en el extremo valores, la liberación automática de garantías para los sistemas de compensación y liquidación y la incorporación del indicador bancario de referencia en las condiciones financieras de los títulos de desarrollo agropecuario. Adicionalmente, se recibieron en administración los Títulos de Devolución de Impuestos y los Certificados de Reembolso Tributario.

Los procesos se ajustaron durante la emergencia sanitaria para incorporar las nuevas disposiciones de la JDBR en este campo, tanto para la deuda pública como privada. Asimismo, se habilitaron las infraestructuras para el manejo de los Títulos de Solidaridad emitidos por el Gobierno Nacional.

Se pusieron en marcha los proyectos de modernización y renovación de la infraestructura tecnológica que soporta el DCV y el SEN, infraestructuras que cumplieron 28 y 22 años, respectivamente. El Banrep podrá así responder mejor a las necesidades del sector y contribuirá a la transparencia, la profundidad y la liquidez del mercado público de valores

Parra-Polanía, J.; Arango-Arango, C.; Bernal-Ramírez, J.; Gómez-González, J.; Gómez-Pineda, J.; León-Rincón, C.; Machado-Franco, C.; Osorio-Rodríguez, D.; Rojas, D.; Yanquen-Briñez, E. (2019). "Criptoactivos: análisis y revisión de literatura, Ensayos sobre Política Económica, núm. 92, Bogotá, Banco de la República.

Cemla (2019). "Key Aspects around Central Bank Digital Currencies: Policy report". Bernal-Ramírez, J. (coord.) [en línea], disponible en:

<https://www.cemla.org/fintech/docs/2019-06-KeyAspectsAroundBankDigitalCurrencies.pdf>

en el país. Se ha fortalecido el Sistema Estadístico Cambiario y se desarrollan proyectos de actualización de las operaciones de inversión del sistema de información cambiaria, y la Bodega de datos para el análisis y procesamiento de la información.

En 2020 culminó con éxito el proyecto de Motor de Pagos mediante el cual se canalizan los pagos de la institución en moneda legal y extranjera, además de las operaciones relacionadas con la intervención cambiaria y con la función de agencia fiscal del gobierno.

Se eliminaron los pagos con cheque de gerencia y las consignaciones por ventanilla a las cuentas de depósito. Además, se delegó en las entidades bancarias de catorce ciudades la administración de las Cámaras de Compensación de Cheques.

III.C.3. Producción y distribución de efectivo

Conforme a lo previsto en la Constitución Política y en la Ley 31 de 1992, el Banco de la República ejerce, en forma exclusiva e indelegable, la función estatal de emitir la moneda legal colombiana constituida por billetes y moneda metálica. En esta función se encuentran las actividades de planeación, producción, emisión, distribución, retiro de circulación y destrucción de los billetes y monedas que han terminado su vida útil.

El *Plan Estratégico 2017-2021* estableció como tema central la eficiencia y eficacia, que en este caso aplicarían para la producción y operación de las plantas industriales, y la mayor participación de terceros en la provisión de efectivo. A continuación se describen los logros en esta materia.

Eficiencia en la producción y operación de las plantas industriales

La actualización tecnológica de los equipos utilizados en la Imprenta de Billetes (IB) y en la Fábrica de Moneda (FM), así como la aplicación de buenas prácticas de manufactura, y el mejor aprovechamiento de los recursos, han permitido incrementar la productividad y eficiencia en el proceso de fabricación de billetes y monedas, en condiciones favorables con el medioambiente.

Se ha incrementado la eficiencia en los procesos de producción de la Nueva Familia de Billetes (NFB) y se han introducido mejoras en el control de calidad, con una reducción del 2% en los billetes defectuosos (diecisiete millones de piezas aproximadamente). La producción de billetes creció 18% entre 2016 y 2020, desde 1.053 millones de piezas en

2016 a 1.250 millones en 2020. El costo promedio de producción de cada pieza se redujo desde \$105,6 en 2016 a \$99,5 en 2020, debido principalmente a las mejoras en el consumo de materiales y a la optimización de los procesos productivos. El indicador de calidad utilizado por el Banco fue 98,3% en octubre de 2020, lo cual representa ahorros de alrededor de COP 1.600 millones en el período 2017-2020.

Se consolidó un nuevo esquema de operación de la FM, pasando de la contratación con empresas especializadas en algunos procesos, a una operación propia. Se vinculó nuevo personal a la planta con un enfoque multifuncional que permite mayor versatilidad en el funcionamiento. El nuevo esquema ha permitido reducir los inventarios de materias primas y productos en proceso de 1.900 toneladas en 2016 a 700 toneladas en la actualidad.

Las dos plantas industriales se han adaptado a las nuevas circunstancias de trabajo generadas por la emergencia sanitaria del COVID-19 en 2020, cumpliendo con los protocolos de bioseguridad, y se ha atendido adecuadamente la alta demanda de efectivo en la coyuntura.

Se inició la actualización tecnológica del sistema automatizado de la bóveda principal de billetes en la Central de Efectivo, luego de más de quince años de operación, lo cual permitirá mantener una operación eficaz y segura en el principal centro de operación de efectivo del país. Se comenzó también un programa de modernización de los equipos de procesamiento de los billetes en las sucursales del Banco. Con ello, más del 80% de los billetes verificados en las tesorerías nacionales se realizará con equipos de última tecnología y mayor eficiencia y seguridad.

La Tesorería del Banco avanzó en la modernización de sus sistemas de información, con mejoras en los servicios que se prestan a los bancos, a las transportadoras de valores y al público en general.

Participación de terceros en la provisión de efectivo

Se amplió la cobertura geográfica de los servicios de los Centros Complementarios de Efectivo (CCE) para la distribución de billetes y monedas en el ámbito nacional, cubriendo bajo esta modalidad el 38% de las necesidades de billetes de baja denominación, y el 50% de la moneda metálica en el ámbito nacional. Se surte así de efectivo de baja denominación a la economía del país con la calidad y oportunidad requeridas.

III.D. Otros temas

III.D.1. Gobierno corporativo

III.D.1.a. Cambios en la estructura organizacional del Banco

Entre los cambios efectuados en la estructura organizacional del Banco se destacan los siguientes: en 2017 pasaron a formar parte de la nueva Subgerencia de Política Monetaria e Información Económica las funciones a cargo del Departamento de Programación e Inflación y del Departamento Técnico y de Información Económica (a la cual posteriormente se integró el Departamento de Modelos Macroeconómicos).

De otra parte, la Subgerencia de Estudios Económicos concentró las actividades desarrolladas por las unidades de investigaciones y de econometría, y por los centros de estudios de Cartagena, Medellín, Cali y Bucaramanga. De esta manera, la subgerencia asumió las labores relacionadas con la preparación de estudios de mediano plazo, proyectos específicos sobre la economía colombiana, y el desarrollo de los modelos econométricos y estadísticos utilizados para apoyar la toma de decisiones de la JDBR.

En 2018 se creó en la Gerencia Ejecutiva la Subgerencia Financiera y la Subgerencia de Gestión de Riesgo Operativo se transformó en la Subgerencia de Riesgos. La creación de la Subgerencia Financiera permitió integrar bajo una misma dirección la planeación estratégica del Banco y los procesos presupuestales, contables y tributarios. La Subgerencia de Riesgos, por su parte, adelanta la consolidación de un Modelo de Gestión Integral de Riesgo (riesgos financieros y no financieros), con el fin de apoyar la toma de decisiones, la mejora continua de los procesos y la continuidad del negocio.

En la Gerencia Técnica se creó la Unidad de Asuntos Internacionales que tiene como propósito fortalecer la comunicación, coordinación y control de las actividades relacionadas con la participación del Banco en organismos y entidades internacionales, grupos consultivos de cooperación internacional y convenios entre bancos centrales, así como las relaciones con otros bancos centrales e inversionistas internacionales.

En la Subgerencia General de Servicios Corporativos se estableció el Departamento de Arquitectura e Innovación Tecnológica (DAI). Este departamento tiene a su cargo liderar iniciativas que fortalezcan la capacidad de innovar en el Banco mediante el uso de nuevas tecnologías, así como analizar nuevas herramientas que contribuyan a alcanzar una mayor eficiencia en los procesos.

Con el propósito de garantizar la adopción de altos estándares para la gestión de la información corporativa del Banco, se creó la Dirección General de Gestión de Información, dependiendo de la Subgerencia General de Servicios Corporativos. Lo anterior, conforme a la práctica de otros bancos centrales que han agrupado bajo una misma dependencia las

actividades relacionadas con la atención de solicitudes de información y divulgación de la información requerida por la Ley de Transparencia.

En consonancia con lo señalado en el *Plan Estratégico 2017-2021*, se modificó la estructura del Departamento de Comunicación y Educación Económica, con el propósito de fortalecer la interacción con los diferentes grupos de interés y focalizar los programas de educación económica en temas de banca central. El Departamento quedó conformado por dos subdirecciones: la Subdirección de Comunicaciones y la de Relaciones Institucionales y Protocolo. La nueva estructura ha contribuido a mejorar la coordinación y ejecución de actividades relacionadas con el manejo de medios de comunicación externos, a fortalecer las relaciones institucionales del Banco con diferentes grupos de interés y a consolidar el sentido de pertenencia de los empleados del Banco.

Entre 2019 y 2020 se adelantó un proceso gradual de revisión de las estructuras administrativas en algunas sucursales, con el propósito de lograr mayor eficiencia en la ejecución de las actividades a cargo, y facilitar el seguimiento y control de las responsabilidades asociadas. Como resultado de ello se creó un área de servicios corporativos en Armenia, Cúcuta y Villavicencio (las primeras sucursales analizadas), la cual centraliza la ejecución de las actividades administrativas y operativas, entre las cuales se encuentran la adquisición y contratación de bienes y servicios, la gestión presupuestal, y el pago a proveedores. El proceso de revisión continuará en 2021 en otras sucursales.

En 2020 se modificó la estructura de la Dirección General de Gestión Humana, quedando ahora conformada por tres departamentos: i) el Departamento de Planeación y Gestión Administrativa; ii) el Departamento de Incorporación, Desarrollo y Cultura, y iii) el Departamento de Servicios de Gestión Humana, y la Unidad BRM (por sus siglas en inglés, Business Relationship Management) de Capital Humano.

Finalmente, se fortaleció el Comité de Auditoría y se creó el Comité de Riesgos como órganos asesores y de apoyo de la Junta Directiva y del Consejo de Administración.

III.D.1.b. Gestión integral de riesgos

El *Plan Estratégico 2017-2021* propuso “Fortalecer el Gobierno Corporativo” mediante la “consolidación de un Modelo de Gestión Integral de Riesgo con el fin de apoyar la toma de decisiones, la mejora continua de los procesos y la continuidad del negocio”. Para lograr este objetivo se establecieron frentes de trabajo que se han ido desarrollando en los últimos cuatro años y que se resumen a continuación.

Desde 2017 se ha trabajado en afianzar un modelo de Gestión Basada en Procesos (GBP). Se rediseñó el mapa de procesos del Banco con metodologías encaminadas a fortalecer la

planeación, medición, control y mejoramiento de los procesos bajo los principios de eficiencia y de autogestión por parte de sus líderes. Hoy el Banco cuenta con mecanismos de medición y seguimiento de cada uno de sus macroprocesos y ha sentado las bases para el desarrollo de las estrategias de digitalización e innovación en los modelos de negocio existentes.

La JDBR, en su Resolución 1 del 28 de febrero de 2020, “decidió fortalecer de manera integral el gobierno de riesgos del Banco de la República mediante la creación del Comité de Riesgos y asignar a la Subgerencia de Riesgos para que actúe transversalmente como una segunda línea de defensa¹⁸ (Middle Office) que de forma paulatina vaya centralizando la gestión y el reporte integral de los riesgos del Banco”. Se han promovido las siguientes acciones que apuntan al fortalecimiento del Marco de Gobierno de Riesgos y de Control Interno:

En 2018 se modificó el Comité de Auditoría del Banco con el fin de aumentar su independencia e incorporar las mejores prácticas en el área.

En 2019 se creó la Subgerencia de Riesgos, y se transformó la anterior Subgerencia de Riesgo Operativo en un área con un enfoque integral de gestión de los riesgos financieros y no financieros de acuerdo con estándares internacionales.

En 2020 se aprobó la creación del Departamento de Riesgo Financiero, que reporta a la Subgerencia de Riesgos, y que busca reforzar el enfoque de integralidad en la administración de los riesgos del Banrep en una estructura independiente y técnicamente fuerte.

Como parte del cronograma de implementación del modelo de Gestión Integral de Riesgo¹⁹ (GIR), el Comité de Riesgo aprobó este año una Política de Gestión Integral de Riesgos y una mejora al modelo de valoración de los riesgos no financieros del Banco. Esto con el fin de revisar todos los procesos del Banrep e identificar los riesgos relevantes de forma transversal. La política abarca los procesos misionales y corporativos, las distintas áreas, las sucursales y agencias culturales, los trabajadores del Banco, proveedores y contratistas. Se trata de identificar y valorar los principales riesgos que conllevan las distintas decisiones, así como evaluar los costos de su mitigación.

18 Modelo de tres líneas de defensa de COSO. COSO es una Comisión voluntaria constituida para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados como: la gestión del riesgo empresarial (ERM, por sus siglas en inglés), el control interno, y la disuasión del fraude.

19 Enterprise Risk Management (ERM, por sus siglas en inglés).

Se trabaja en la definición de un marco de apetito de riesgo para la entidad y en un esquema de seguimiento transversal del riesgo corporativo que facilite a la alta dirección el monitoreo integrado de los riesgos más relevantes de los procesos que operan en el Banrep.

Por último, se redefinió el Código de Conducta y se implementó una metodología para su difusión y seguimiento. Esto ha permitido introducir las mejores prácticas en materia de Gobierno Corporativo, y de políticas antifraude y antisoborno.

III.D.1.c. Gestión de continuidad frente a la materialización de escenarios de alto impacto (desastres y pandemias)

En los últimos cuatro años el Banrep ha fortalecido su resiliencia operativa ante escenarios de desastre, un tema que ha ganado importancia en tiempos de pandemia. En particular, la Subgerencia de Riesgos ha venido construyendo protocolos internos de actuación ante escenarios de terremoto y ciberdesastres, trabajando conjuntamente con entidades del sector público y financiero como son las infraestructuras del mercado de valores y la Red de Seguridad del Sistema Financiero.

En 2020 se conformó el Grupo de Seguimiento Continuidad COVID-19, liderado por la Subgerencia de Riesgos, con un monitoreo constante del funcionamiento operativo de los procesos misionales y corporativos del Banco.

III.D.1.d. Planeación estratégica y financiera

Se consolidó el Plan Estratégico como punto de referencia en la elaboración y ejecución del marco de gasto de mediano plazo. Como lo estipula el Decreto 1739 del 25 de octubre de 2017, “La Junta Directiva aprobará anualmente un marco de gasto (funcionamiento e inversión) de mediano plazo con vigencia para los siguientes 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”.

En relación con la planeación estratégica, se desarrolló un sistema de medición compuesto por un conjunto de indicadores de resultado para evaluar los avances y logros en cada uno de los objetivos del Plan. También se fortaleció el gobierno corporativo con una mayor participación del Consejo de Administración en la formulación y seguimiento de los objetivos estratégicos, y en la gestión de los recursos para proyectos, principalmente los relacionados con las áreas de tecnología, infraestructura e industrial.

Se presentó ante el Consejo de Administración una propuesta integral sobre la participación del Banrep en diferentes organismos internacionales. Con el objetivo de enfocar las relaciones en los temas estratégicos y de acuerdo con las funciones del Banco, se propuso transferir al Gobierno las participaciones de entidades que no constituyen activos de reserva o que son ajenas a temas de banca central (el BID, la CAF y el Banco de Desarrollo del Caribe).

Se evaluó el tratamiento contable de los instrumentos financieros del Banrep según NIIF19, lo cual llevó a una nueva clasificación y valoración de los instrumentos financieros (activos financieros y pasivos financieros) y a una modificación en la distribución de utilidades al Gobierno Nacional.

III.D.2. Innovación

En 2018 se creó el Departamento de Arquitectura e Innovación Tecnológica, con el propósito de promover la innovación en el Banrep. Este departamento ha estado enfocado a liderar la implementación de nuevas tecnologías, tales como RPA ([Automatización Robótica de Procesos](#)) y Analítica en la Nube. Adicionalmente, se están evaluando el uso de tecnologías como *Blockchain*²⁰, *Chatbots*²¹, IoT (*Internet of Things*, concepto que se refiere a una interconexión digital de objetos cotidianos con internet), entre otras.

Hoy se encuentra en desarrollo la definición de un método estándar para la gestión de la innovación en el Banco, con el fin de identificar oportunidades de mejoramiento en procesos y servicios que contribuyan a la eficiencia. Se creó la Semana de la Innovación (que tendrá lugar cada dos años), y se desarrollaron el piloto de innovación en el Departamento de Tesorería y la automatización robótica de algunos procesos.

20 Blockchain es una estructura de datos cuya información se agrupa en bloques con información relativa a otros bloques y que, gracias a técnicas criptográficas, la información contenida en un bloque solo puede ser repudiada o editada modificando todos los bloques posteriores (Wikipedia).

21 Chatbots son aplicaciones software que simulan mantener una conversación con una persona al proveer respuestas automáticas, las cuales se han establecido por un conjunto de expertos a entradas realizadas por el usuario (Wikipedia).

III.D.3. Relación con grupos de interés

III.D.3.a. Investigaciones económicas

Se hizo más visible y accesible la investigación económica del Banrep, y se trató de promover su impacto en la discusión nacional sobre políticas públicas. Como parte de este proceso, se llevaron a cabo tres reformas: i) la centralización y divulgación de las investigaciones académicas del Banco; ii) el nuevo diseño de la revista *Ensayos sobre Política Económica* (ESPE), y iii) la creación y consolidación de la Red Investigadores de Economía.

Centralización y divulgación de las investigaciones económicas del Banco.

Se creó la plataforma de Seguimiento a Estudios y Proyectos de Investigación (SEPI) para centralizar los estudios en curso de los investigadores del Banco. Esta permite un seguimiento detallado de las agendas de investigación y el conocimiento del investigador del trabajo de sus pares. El SEPI registra los avances del investigador en el plan de carrera, en tiempo real, por lo que cada ascenso o promoción está respaldado por un puntaje registrado en el sistema. Por último, el SEPI reporta indicadores de desempeño individuales y agregados, un insumo importante para los reportes trimestrales de la Subgerencia de Estudios Económicos a la Junta Directiva y para el reporte de la gestión de desempeño de los investigadores.

En términos de divulgación económica, se han logrado avances en varios frentes. Por un lado, se lanzó el Portal de Investigaciones Económicas y el Repositorio Institucional con el fin de dar mayor accesibilidad a los documentos y visibilidad a los investigadores. Adicionalmente, y siguiendo el formato del BIS (Bank for International Settlements, Banco de Pagos Internacionales), se escribió un “Resumen no técnico” para cada investigación.

Además de la estrategia de identidad digital que mejora y estandariza la apariencia de los perfiles web académicos de los investigadores y otros autores del Banco, se indexaron los Borradores de Economía en el Hub del BIS, favoreciendo su visibilidad en un espacio común entre bancos centrales. A su vez, se asignaron DOI (Digital Object Identifier) a todos los libros, artículos y documentos de trabajo publicados por el Banco para facilitar su búsqueda y garantizar su disponibilidad.

En el Cuadro 1 se muestra el número de descargas y visitas de algunas series de referencia del Banrep y de otras instituciones del país. Se observa que el esfuerzo por visibilizar y difundir la investigación económica ha sido exitoso y que el número de descargas y visitas de las publicaciones han aumentado más que para otras publicaciones en el país.

Cuadro 1
Descargas y visitas de las principales publicaciones económicas del país (2017-2020)

| | Descargas | | | | Visitas | | | |
|--|-----------|------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020* | 2017 | 2018 | 2019 | 2020* |
| Borradores de Economía | 8365 | 9479 | 18115 | 17106 | 29057 | 31415 | 62695 | 66782 |
| Documentos CEDE | 8369 | 7824 | 9189 | 8153 | 31260 | 36066 | 48269 | 50432 |
| Desarrollo y Sociedad | 1723 | 1149 | 1304 | 927 | 12852 | 10581 | 12606 | 9690 |
| Documentos de Trabajo sobre Economía Regional y Urbana | 3772 | 3153 | 9745 | 10085 | 21000 | 13499 | 35944 | 33594 |
| ESPE | 3039 | 1749 | 4619 | 3640 | 13845 | 10145 | 25023 | 22558 |
| Nuevo ESPE | | 169 | 1278 | 1617 | | 218 | 1862 | 2693 |
| Lecturas de Economía | 1349 | 644 | 763 | 686 | 7083 | 4417 | 4652 | 5642 |
| Repositorio RED | | 38 | 538 | 660 | | 14 | 540 | 1622 |

**Acumulado hasta el tercer trimestre del 2020.*

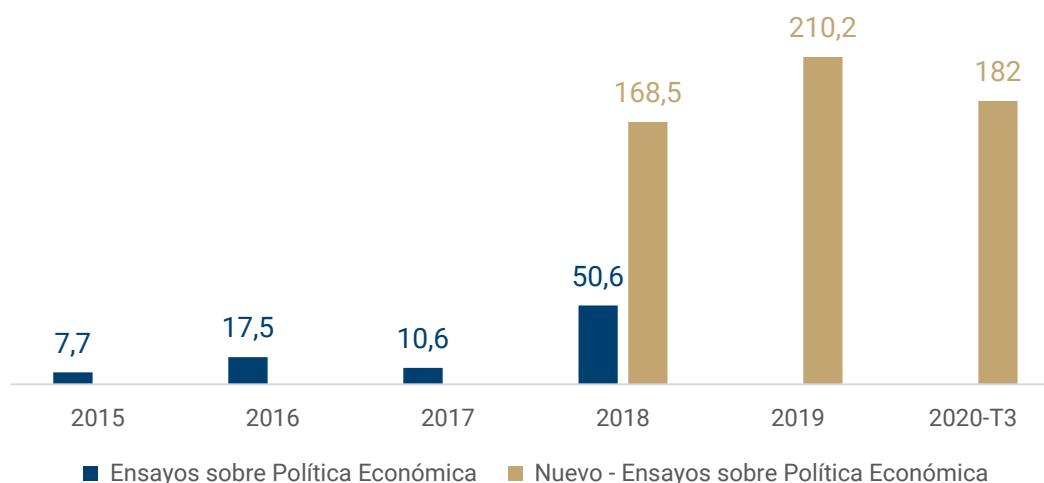
Nuevo enfoque de la revista *Ensayos sobre Política Económica* (ESPE)

La revista cambió su orientación editorial en noviembre de 2018, con el fin de que lo escrito contribuyera en mayor medida a la discusión de la política económica colombiana (propósito similar al que tuvo en sus inicios en 1982 y durante más de una década). La nueva ESPE refuerza y promueve temas de investigación que están alineados con los intereses de la JDBR.

Este cambio, implementado a partir del número 87 de la revista, también implicó una transformación en la estrategia de difusión. Se decidió que la revista solo sería publicada en formato electrónico y únicamente en español. También se estableció que, para llegar a un público más amplio, con la revista se publicaría un videoresumen con los principales hallazgos e implicaciones de política.

Hoy hay once Nuevos ESPE publicados. El Gráfico 4 compara la nueva versión de ESPE con su versión anterior, muestra el promedio anual de descargas de cada revista durante los primeros seis meses después de su publicación. Se observa que el número de descargas promedio de los Nuevos ESPE ha sido significativamente mayor desde 2018.

Gráfico 4
Número de descargas durante los seis meses siguientes a su publicación



Red Investigadores de Economía

En 2018 se creó la Red Investigadores de Economía con el objetivo principal de apoyar un esfuerzo conjunto de investigación económica en Colombia, mediante el fortalecimiento de las relaciones y la generación de espacios colaborativos entre el Banco y las universidades públicas y privadas de las diferentes regiones del país. La Red ha permitido impulsar los diálogos entre pares académicos para enriquecer y fortalecer el debate económico por intermedio de la realización de seminarios, cursos y conferencias especializadas.

Hoy forman parte de la Red 22 universidades de distintas ciudades de Colombia, así como los 100 investigadores colombianos que encabezan el escalafón de Ideas RePEc, los 76 investigadores postulados por dichos afiliados y 19 economistas colombianos radicados en el exterior.

En 2019 se lanzó el portal web de la Red Investigadores de Economía. Esta plataforma permite obtener información sobre: los investigadores miembros de la Red, los eventos en que participan la Red y las universidades aliadas, y los grupos de investigación focalizados (género, raza, historia económica, cambio climático e informalidad), y los proyectos en curso. La Red también ha servido para fomentar las relaciones de aprendizaje entre

estudiantes de economía e investigadores. También se ha realizado un seminario anual con sede en alguna universidad de la Red²².

III.D.3.b. Política de comunicación

Durante el cuatrienio se buscó fortalecer la comunicación de doble vía con los diferentes grupos de interés y afianzar el conocimiento del público general sobre el Banco y su papel en la economía. Se identificaron nuevos participantes entre los grupos de interés y se fortalecieron los canales de comunicación y los mecanismos para llegar a ellos. En el Gráfico 5 se presentan las distintas audiencias con las cuales interactúa el Banco y las actividades que se realizan con cada una de ellas para consolidar la comunicación de doble vía. Los principales cambios hacia afuera del Banco estuvieron orientados a lograr una mayor presencia digital, y hacia adentro se trabajó en la reorganización y centralización de los procesos. También se avanzó en la definición de la política interna y externa de comunicaciones y relaciones públicas, se definió un indicador de la efectividad de los diferentes canales de comunicación y se adelantó un seguimiento periódico del sentimiento y comprensión del público hacia el Banco.

22 El primer congreso de la Red se realizó en conjunto con el VI Congreso de Economía Colombiana-2018 en la Universidad de los Andes, con el tema Macroeconomía y Distribución, y contó con Jonathan Ostry (FMI) como conferencista principal. El segundo se hizo en la Pontificia Universidad Javeriana sede Cali, con el tema Economía Internacional y Productividad, y tuvo la participación, como conferencistas principales, de Charles Engel, Marcelo Olarreaga y Robert Johnson. Allí se lanzó el libro Comercio exterior en Colombia: política, instituciones, costos y resultados, editado por Jorge García, Enrique Montes e Iader Giraldo. El tercer congreso se llevó a cabo en la Universidad del Rosario, con el tema Economía de la Informalidad, y contó con la intervención, como conferencistas principales, de Costas Meghir, Pascaline Dupas y Mariano Bosch.

Gráfico 5
Canales de comunicación con los grupos de interés



Comunicación de la política monetaria

En años anteriores la comunicación de la política monetaria sucedía en diferentes momentos y se realizaba a través de distintos mecanismos. Cada mes se hacía una rueda de prensa en la que se emitía un comunicado con las decisiones de la JDBR, y a los ocho días de cada reunión se publicaban las correspondientes Minutas. Cada tres meses se publicaba el *Informe sobre Inflación* y se divulgaba en un programa de televisión.

Lo anterior llevaba a que la información considerada en los informes frecuentemente tenía entre dos y tres meses de retraso con respecto a la disponible, por lo que, junto con las Minutas, se publicaba un informe corto con las principales estadísticas y análisis de la coyuntura. Este informe se denominaba Informe de Política Monetaria, pero era apenas un anexo y no recibía la misma divulgación que el *Informe sobre Inflación*.

Luego de la visita técnica del Banco Central de Suecia (véase la nota de pie de página 2), y de la revisión de las buenas prácticas de otros bancos centrales, se consideró que el proceso

de comunicación y divulgación de las decisiones podía mejorarse para facilitar la comprensión de las decisiones del Banco por parte de los agentes del mercado, los analistas y el público en general. Además, para que la JDBR y el gerente general, el vocero del Banco, contaran con suficientes elementos de análisis sobre la coyuntura, especialmente cuando el DANE publicaba nuevos datos.

Se implementó una reorganización radical en los documentos producidos y en los esquemas de comunicación. Para comenzar, y siguiendo las mejores prácticas internacionales, se decidió realizar ocho reuniones “monetarias” (con decisiones de tasa de interés). A su vez, en cuatro de las ocho reuniones “monetarias” en que existe mejor información (*Tipo 1*, enero, abril, julio y octubre), el equipo técnico presenta públicamente el nuevo *Informe de Política Monetaria* (IPM) ²³.

Se sustituyó el *Informe sobre Inflación* por un nuevo *Informe de Política Monetaria*, mucho más enfocado a explicar los supuestos sobre el estado de la economía y a presentar proyecciones para las distintas variables. En síntesis, más útil para explicar las decisiones de la JDBR, en la medida en que el IPM constituye un insumo fundamental. También se determinó que las Minutas se publicarían solo un día después de cada reunión de Junta.

En las Juntas *Tipo 1* (monetaria, con mejor información), el gerente general y el gerente técnico presentan el nuevo IPM a los analistas y a los periodistas especializados el miércoles siguiente a la Junta, celebrada normalmente el viernes final de cada mes. Las encuestas realizadas a periodistas y analistas en agosto y noviembre de 2020 sugieren que el cambio ha sido bien recibido, y ha permitido mayor claridad en los mensajes y mejor comprensión, con menores sorpresas.

Durante la pandemia se adecuaron estos eventos informativos al formato virtual. Las ruedas de prensa y los intercambios por medio de correo y chat se incrementaron en la medida en que se hicieron más anuncios sobre decisiones de política. Esto permitió reforzar la cercanía con los periodistas, analistas y el público en general. Hoy los eventos virtuales y los canales digitales tienen mayor alcance que antes de la pandemia. Además, el Banrep modernizó la divulgación de publicaciones e informes periódicos, logrando con ello un mayor alcance y claridad en sus mensajes. De igual manera se modernizó la estrategia de divulgación en redes sociales.

Se modificaron el *Reporte de Estabilidad Financiera* y el *Reporte de Sistemas de Pago*, y en su lanzamiento en vivo participan ahora el gerente general, el gerente técnico y los gerentes

23 En resumen, existen las siguientes reuniones durante el año: Tipo 1 (decisión de política monetaria con información final y presentación del gerente y del equipo técnico): enero, abril, julio, octubre; Tipo 2 (decisión de política con información preliminar, con presentación del gerente): diciembre, marzo, junio, septiembre, y Tipo 3 (no hay decisión de política ni informe): febrero, mayo, agosto, noviembre.

encargados de cada reporte. Con estas estrategias se logró un mayor alcance e impacto de los mensajes del Banrep al público.

Página web y redes sociales

El Banco continúa siendo calificado como la institución que mayor confianza y credibilidad genera en el país según la Encuesta de la firma Cifras & Conceptos, y más de un 80% de las noticias y comentarios que se generan sobre el Banco son “neutras” (es decir, no generan reacciones negativas).

Las redes sociales se han desarrollado aceleradamente durante los últimos años, y las noticias económicas se difunden cada vez más por estos canales. Ello representa una oportunidad para el Banco, pero también un riesgo por la cantidad de información falsa y fraudulenta que circula. Por tal razón se diseñó un proceso de monitoreo y medición permanente, con claros protocolos de reacción.

Durante estos cuatro años se rediseñó por completo la página web y su arquitectura de información, para que cumpliera con estándares de usabilidad y fuera más amigable al usuario final. Además, está en construcción una página interactiva con todas las series estadísticas producidas por el Banco y con las cifras económicas más relevantes para los inversionistas y los analistas del mercado. El diseño de la nueva página se basó en el que actualmente utiliza el Banco de Inglaterra, con contenidos claros e intuitivos. De todas formas, el cambio de la página obligó a una reestructuración total de la anterior, con más material gráfico, audiovisual e interactivo. Los cambios han sido bien recibidos por los usuarios, el porcentaje de personas que entran al portal web del Banco y se salen inmediatamente (porcentaje de rebote) se redujo de 62,2% en 2016 a 54,4% en 2020 y la duración promedio de navegación aumentó de 2'13" en 2016 a 2'32" en 2020. Se intensificó el uso de Twitter @BancoRepublica para los anuncios generales y para la divulgación de nuestros estudios e investigaciones, con contenidos desarrollados especialmente para la red, con audiovisuales y en lenguaje sencillo. También se desarrollaron contenidos educativos informativos para llegar a nuevos grupos de interés. La red de Twitter del Banco (sin contar @banrepcultural) tiene hoy cerca de 400.000 seguidores, y es una de las comunidades digitales más grandes entre los bancos centrales del mundo. También se generaron contenidos específicos para cada red social (Facebook, Twitter, YouTube y LinkedIn) teniendo en cuenta el público particular de cada una de ellas.

Las audiencias de las redes sociales se han incrementado sustancialmente durante la pandemia. Hace unos años nos seguían en una rueda de prensa por streaming y Facebook live unas 100-200 personas y hoy lo hacen cerca de 1.000. Asimismo, las redes sociales de Banrepcultural alcanzaron 554.520 seguidores en el 2020. Las Stories del Bicentenario

alcanzaron 178.000 seguidores en Instagram y nos hicieron merecedores del premio Raddar Honorario 2020 a la mejor estrategia de comunicación.

Comités consultivos y reuniones con otros grupos de interés

Durante estos cuatro años se realizaron aproximadamente 950 eventos que permitieron ampliar, diversificar y mejorar la relación del Banrep con distintos grupos de interés. Ello fortalece la credibilidad, la transparencia y la imagen corporativa, tanto en el plano nacional como internacional.

Cuadro 2
Tipos y número de eventos realizados (2017-2020)

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020(virtual) |
|---|------------|------------|------------|---------------|
| Almuerzo con presidentes de bancos | 2 | 2 | 2 | 6 |
| Almuerzos con analistas económicos | 2 | 2 | 1 | 0 |
| Almuerzo con directores de medios | 1 | 2 | 2 | 0 |
| Almuerzo con presidentes de gremios | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Capacitaciones y reuniones organizadas con organismos multilaterales y otros bancos centrales | 8 | 16 | 15 | 0 |
| Comités Consultivos diferentes regiones | 12 | 11 | 11 | 11 |
| Seminarios gran formato* | 2 | 4 | 2 | 0 |
| Desayunos comisiones terceras del Senado y Cámara | 2 | 2 | 1 | 0 |
| Otros ** | 132 | 330 | 321 | 40 |
| TOTAL | 162 | 370 | 356 | 57 |

* Pensiones, Kemmerer, Cambios Internacionales, Periodistas, 20 años del Centro de Estudios Económicos, entre otros.

** Eventos culturales, de infraestructura, lanzamiento de libros, entre otros.

Se trató de ampliar y hacer más representativas las listas de los empresarios invitados a nuestros Comités Consultivos, y en cada reunión se realizaron encuestas específicas a los empresarios y a los funcionarios del Banco que asisten, con el fin de sistematizar la información cuantitativa y cualitativa disponible. El formato cambió durante la pandemia, con una reducción importante en el número de participantes en las reuniones para darle agilidad a los nuevos encuentros virtuales.

En este tiempo también se ampliaron las reuniones con otros grupos de interés como los banqueros, directores de medios de comunicación, académicos, analistas, investigadores, periodistas, otros bancos centrales y organismos multilaterales. El Cuadro 2 muestra el número de eventos realizados con cada grupo.

Se mantuvo el *Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República*, el ejercicio semestral en el que el Banco rinde cuentas al país. Para acompañarlo se organizaron varios eventos con los senadores y representantes, con discusiones extensas sobre el *Informe*, y sobre otros temas en los que los congresistas consideraron relevante contar con más información y análisis (Cuadro 2).

Comunicación interna

Se creó la Sección de Relaciones Institucionales Internas, con el propósito de centralizar y atender las necesidades de comunicación de las diversas áreas del Banco²⁴. Desde su creación se ha buscado fortalecer la comunicación de doble vía con las audiencias internas del Banco, generando nuevos mecanismos de interacción.

Se comenzó un proyecto de modernización y rediseño de la intranet del Banco. Además, durante la pandemia se creó una cuenta de Facebook: Comunidad Banrep que ha servido para que los empleados se mantengan en contacto, con un mayor sentido de pertenencia. Esta cuenta tiene hoy más de 1.600 seguidores. También se aprobó la política de comunicación interna que busca mayor orden en los mensajes para las audiencias internas y un lenguaje común alineado con las pautas de género de Equipares.

24 También se expidió una política de comunicación interna, que incorpora en los macro-procesos del Banco la comunicación interna. En ella se presenta un diagnóstico de la situación en el Banco, se establecen los lineamientos bajo los cuales se guían las comunicaciones internas del Banrep y el marco de gobierno que las rige.

Educación económica

Banrep Educa ha construido bloques de aprendizaje alineados para brindar conocimientos básicos de Economía:

- i) Principios de economía: comprender los conceptos básicos de economía que están más relacionados con las funciones y objetivos de la política monetaria.
- ii) Banco de la República: explica la institucionalidad del Banco sobre la cual se desarrolla toda la política monetaria.
- iii) Inflación: controlar la inflación es el principal objetivo de la política monetaria, y por ello es conveniente explicar su evolución y sus distintos componentes.
- iv) Política monetaria: se explican los elementos centrales de la política monetaria, los instrumentos y los mecanismos de transmisión.

Se han identificado tres tipos de audiencias: i) niños, jóvenes y docentes; ii) población no especializada, y iii) población especializada, con un tratamiento diferencial para cada grupo.

Durante la pandemia, se adaptaron a un formato virtual todos los programas educativos del Banco, y también las charlas y los talleres con colegios y universidades. Se comenzó el proceso para digitalizar la Exhibición Monetaria Interactiva (EMI), que actualmente funciona en forma presencial en la Central de Efectivo y en algunas sucursales.

III.D.3.c. Inclusión

Sello Equipares

El Banco entró al programa de certificación de sistemas de gestión en igualdad de género de Equipares en 2019, con el fin de continuar reduciendo las brechas de género en el lugar de trabajo²⁵, a partir de un plan de acción y un diagnóstico organizacional con enfoque de género. Como parte del proceso de certificación se aprobó la Política de igualdad de género y una Guía de lenguaje inclusivo, cuya divulgación ha estado apoyada con diferentes campañas y actividades que buscan fortalecer los valores de diversidad e inclusión. Se inició una revisión integral de los procesos, con el propósito de implementar un sistema de igualdad de género, bajo el modelo del sello Equipares. Nuestra labor ha sido reconocida

25 La certificación es otorgada por el Ministerio del Trabajo y la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, con el apoyo técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

por el PNUD y el Ministerio del Trabajo, por su “Compromiso por la igualdad”, y a finales de 2020 se obtuvo el Sello Plata de Equipares.

Intervención de espacios culturales y proyectos de inclusión

Se intervinieron varios edificios para facilitar el acceso físico a los espacios culturales y se fortalecieron las actividades de inclusión. Actualmente se están desarrollando los diseños arquitectónicos y técnicos en nueve sedes del Banrep para facilitar el acceso a personas con movilidad reducida. La fase de diseño terminará a mediados de 2021 y la ejecución de las obras finalizará en 2024.

Con el apoyo de personas ciegas y sordas se hizo mediación para el acceso a las exposiciones, se publicaron libros en formatos braille y en lengua de señas colombiana y se logró que en cada uno de los centros culturales haya programación incluyente. Se crearon contenidos que conjugan diversas prácticas y saberes de las comunidades locales.

Entre los proyectos de inclusión participativa se destacan:

- i) *Partería, saber ancestral*, exposición producida por las áreas culturales de la región del Pacífico con participación de comunidades étnicas en su curaduría y programación.
- ii) *Molas, capas de sabiduría*, exposición del Museo del Oro de Bogotá que involucró a la comunidad gunadule de Colombia y Panamá, para contar la visión propia del arte de las molas y su vínculo con la identidad, la vida y el papel de las mujeres en la sociedad.
- iii) *Un lugar en el mundo*: comunidades transgénero intervienen los museos de arte de Bogotá.
- iv) *Tránsitos y miradas*: los migrantes venezolanos cuentan sus historias de vida en diálogo con la colección de arte.
- v) *La Luna en los almendros* y *El mordisco de la medianoche*: adaptaciones literarias en lengua de señas colombiana.

III.D.3.d. Relación con organismos y entidades internacionales, bancos centrales e inversionistas extranjeros

La gestión de las relaciones internacionales del Banrep está a cargo de la Unidad de Asuntos Internacionales (UAI) y se ha organizado alrededor de los tres frentes que recomienda el *Plan Estratégico 2017-2021*: i) la interacción con organismos y entidades internacionales; ii) con otros bancos centrales, y iii) con inversionistas del exterior.

Relaciones del Banrep con organismos y entidades internacionales

El Banco contribuyó a fortalecer en los últimos cuatro años la representación de Colombia en los diferentes organismos y entidades internacionales, y entró a formar parte de nuevos Grupos de Trabajo y Redes de Investigación en temas relevantes para la banca central. Ello le ha permitido mejorar su capacidad analítica y compartir experiencias con sus pares. En este campo se destaca:

- La renovación y ampliación de la Línea de Crédito Flexible (LCF)²⁶ con el FMI en mayo y septiembre de 2020, respectivamente, lo que constituye un sello de respaldo al marco de política macroeconómica y financiera del país, y amplía las fuentes de liquidez en moneda extranjera.
- La participación en 2021 en el Programa de Evaluación del Sector Financiero (FSAP, por sus siglas en inglés) por parte del FMI y el Banco Mundial.
- Las reuniones temáticas organizadas con otros miembros de bancos centrales y el equipo técnico de organizaciones internacionales, las cuales permitieron profundizar sobre asuntos de relevancia para el Banco y consolidar relaciones interinstitucionales.
- La reciente vinculación del Banrep al Grupo de Gobernanza de Bancos Centrales (CBGG, por sus siglas en inglés) del BIS (por sus siglas en inglés), así como su participación en las Reuniones para Economías Pequeñas y Abiertas organizadas por el BIS bimestralmente.
- La participación del Banrep en el Grupo Consultivo sobre Innovación y Economía Digital del BIS (*BIS Innovation Hub*, 2019), de especial relevancia para el Banrep dado

26 En el enlace <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/abc-fmi-septiembre.pdf> puede consultar las preguntas y respuestas sobre la ampliación de la LCF.

su interés por el desarrollo de proyectos de sistemas de pago de bajo valor. El Banco también ha recibido apoyo técnico del BIS en este campo ²⁷.

- La participación del gerente general, como miembro del Directorio del FLAR, en los diferentes foros e iniciativas adelantadas por este organismo para implementar reformas encaminadas a incrementar la capacidad financiera y mejorar la administración de recursos y gestión de riesgos.
- La participación del Banco en el Grupo de Estabilidad y Desarrollo Financiero (EDF) del BID, foro que ha permitido compartir experiencias en temas estratégicos como la internacionalización de los bancos comerciales y los retos de estabilidad financiera, flujos de capital y uso de herramientas de política durante la pandemia.
- La participación del Banco, desde 2018, en la Red de Investigación en Banca Internacional (IBRN por sus siglas en inglés), coordinada por la Reserva Federal de los Estados Unidos y por el Bundesbank. Actualmente el Banco forma parte de una iniciativa que analiza la complejidad bancaria y su potencial efecto sobre el riesgo de los bancos.
- La participación del Banco, desde 2019, en la Red para Enverdecer el Sistema Financiero (NGFS, por sus siglas en inglés), foro en el que se desarrollan marcos analíticos para evaluar los riesgos relacionados con el clima y comprender los canales de transmisión de estos en la macroeconomía y el sistema financiero.
- El nombramiento del gerente general como presidente de la Junta de Gobierno del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (Cemla) por un período de dos años. En ese tiempo el centro ha fortalecido su capacidad de análisis y relevancia para los bancos centrales de la región; se destaca la creación de la nueva revista académica titulada *Latin American Journal of Central Banking*.

Fortalecer la cooperación e interacción del Banrep con otros bancos centrales

Durante los últimos cuatro años, el Banrep ha fortalecido las relaciones interinstitucionales con otros bancos centrales mediante la firma de acuerdos de cooperación, en particular con el Banco de España, el Banco Central de Paraguay, el Banco de México y el . En desarrollo de dichos acuerdos se adelantarán actividades relacionadas con las funciones misionales y operativas.

²⁷ Las discusiones que tienen lugar en dichos foros y los principales documentos se comparten, mediante un informe periódico, con codirectores y personal técnico del Banco.

Adicionalmente, el Banrep mantiene una relación activa con sus pares en el ámbito regional e internacional para el intercambio de conocimientos, información y experiencias. En 2019, por ejemplo, fue el anfitrión de tres importantes encuentros internacionales que juntaron a gobernadores de bancos centrales de diferentes países: i) El VIII Diálogo de Alto Nivel del Eurosistema y los Bancos Centrales de América Latina, coorganizado con el Banco Central Europeo y el Banco de España; ii) La Reunión de Gobernadores de los Bancos Centrales miembros del Cemla, y iii) La XXXVI Reunión de Presidentes de Bancos Centrales de América del Sur.

Como ejemplo de la aplicación de mecanismos de coordinación y cooperación entre bancos centrales en época de crisis, en abril de 2020 el Banrep gestionó el [acceso al Acuerdo de Repos para Autoridades Monetarias Extranjeras](#) (FIMA, por sus siglas en inglés) ofrecido por la Reserva Federal, con el fin de contar con herramientas adicionales para enfrentar los efectos de la crisis generada por la pandemia de la COVID-19. El Banco cuenta así con una alternativa adicional para acceder a liquidez de corto plazo en dólares en situaciones de incertidumbre e iliquidez en los mercados.

El Banco de la República también ha participado activamente en iniciativas de cooperación desarrolladas en conjunto con organizaciones y entidades internacionales. Tal es el caso del Memorando de Entendimiento entre la Secretaría del Estado Suizo para Asuntos Económicos (SECO) y el Banco de la República, cuya segunda fase se firmó en abril de 2019. Mediante este convenio, el Banco de la República tiene acceso al Programa de Asistencia y Creación de Capacidades para Bancos Centrales promovido por el gobierno de dicho país. En esta segunda fase se definieron proyectos específicos en las áreas de análisis e implementación de política monetaria, estabilidad financiera, gestión de riesgo operativo, así como en el fortalecimiento y optimización de prácticas en el sistema de pagos.

Afianzar las relaciones con los inversionistas que participan en los mercados financieros colombianos

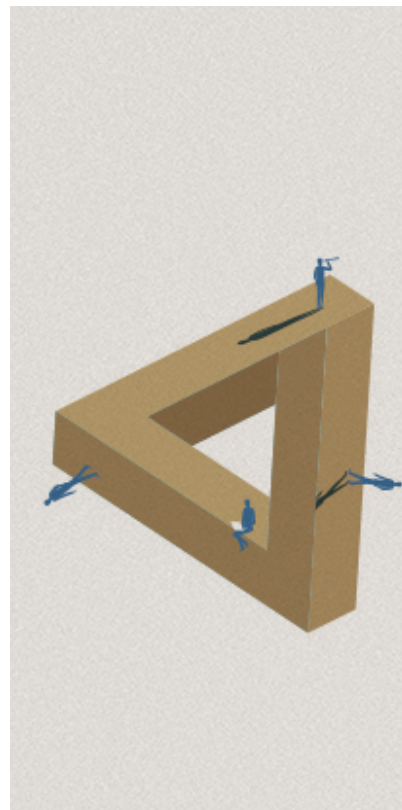
En 2019 se asignó a la UAI la labor de centralizar las relaciones con los inversionistas extranjeros que crecientemente participan en el mercado de títulos de deuda pública local²⁸. En desarrollo de lo anterior, se han organizado encuentros bilaterales periódicos

28 La UAI reporta periódicamente a la Junta Directiva los principales resultados de las reuniones con inversionistas. Igualmente, elabora una presentación sobre macroeconomía y política monetaria en Colombia que sirve a los codirectores y al equipo técnico en sus encuentros con inversionistas. Además, para facilitar la comunicación con los inversionistas, se creó un micrositio en la página web en el cual se presenta un correo electrónico exclusivo para atender sus solicitudes de reunión.

BANCO DE LA REPÚBLICA

COLOMBIA

con algunos de los inversionistas más importantes en el mercado de TES. Específicamente, se busca: i) mejorar el conocimiento del Banco sobre los inversionistas extranjeros en Colombia, y ii) mejorar el conocimiento de esos inversionistas sobre las decisiones de política del Banrep.



IV. Actividad cultural

La actividad cultural del Banco se consolidó como una red de redes que propicia el intercambio cultural local e internacional por medio de cuatro actividades: la Red de bibliotecas, la Red de museos del oro, los museos de arte, y la actividad musical.

Los servicios culturales se transformaron y afianzaron en el universo digital durante los últimos cuatro años para atender las necesidades cambiantes y cada vez más diversas del público. Se desarrollaron proyectos participativos con comunidades que reconocen la diversidad histórica, geográfica, social y cultural de las distintas regiones del país y las conectan con el mundo.

Se forjó la colaboración entre los diferentes museos y bibliotecas del Banrep en el ámbito nacional. La circulación de exposiciones de arte, la temporada nacional de conciertos y los diversos proyectos culturales generados desde todas las ciudades ampliaron el diálogo intercultural entre las regiones del país. Los contenidos y la programación en este período se destacaron por su enfoque diferencial y por generar conversaciones sobre prácticas culturales en cada región.

BANCO DE LA REPÚBLICA

COLOMBIA

La red cultural del Banco se consolidó, además, como una red de intercambio cultural con proyección internacional. Las colecciones del Museo del Oro sorprendieron a públicos de Francia, Corea y los Estados Unidos. Obtuvo múltiples reconocimientos la exposición *Golden Kingdoms: Luxury and Legacy in the Ancient Americas*, presentada en el Museo Metropolitano de Arte de Nueva York y el Museo J. Paul Getty de Los Ángeles, con el aporte de treinta piezas por parte del Museo del Oro.

La Colección de arte del Banco fue presentada en Madrid durante la feria ARCO 2018, y La Lechuga, custodia de la iglesia de San Ignacio, estuvo expuesta en el Museo Nacional de Arte Antiguo de Lisboa, en el Museo del Prado y en el Museo del Louvre. El Museo de Arte Miguel Urrutia recibió el *Agnus Dei* de Zurbarán como parte del intercambio con el Museo del Prado, y obras de nuestra colección de arte viajaron a Alemania, Francia, España y Brasil. En el Museo Miguel Urrutia se presentaron artistas de renombre internacional como Los Carpinteros, Joan Fontcuberta, Henri Cartier-Bresson y Martin Parr. La retrospectiva de Clemencia Echeverri, *Imagen Regional* y *Nuevos Nombres*, entre otras exposiciones, dejaron huella en el acontecer del arte nacional. La temporada nacional de conciertos, con cerca de 160 eventos al año, se destacó por ser la única que llega a 29 ciudades con lo mejor de la música nacional e internacional.

La red de bibliotecas continúa siendo una red de intercambio de saberes y nuevas formas de lectura. Durante los últimos cuatro años se fortaleció la creación de contenidos digitales y el acceso a bases de datos, lo que permitió ampliar los servicios prestados en época de pandemia. La Biblioteca Virtual ganó en varias ocasiones el Digital Humanities Awards y pasó de tener 25.000 contenidos digitales a cerca de 60.000 en varios formatos. En relación con la actividad musical, el Banco comisionó cuatro obras, realizó tres conciertos monográficos y otorgó dos becas a jóvenes compositores, consolidando con esto el proyecto *Colombia se compone* como líder en el fomento a la creación.

Con respecto a la infraestructura física, en 2017 se inauguraron los centros culturales de Manizales y Buenaventura, contribuyendo a la promoción de los intereses culturales locales, y en 2019, después de una adecuación de infraestructura, se reinauguró la Biblioteca Bartolomé Calvo en Cartagena. Como parte del proyecto de recuperación del Teatro Amira de la Rosa en Barranquilla se culminó con éxito la restauración de *Se va el caimán*, el telón de boca que pintó el maestro Alejandro Obregón.

De esta manera, la labor cultural del Banco de la República se consolidó en sus 29 sedes, impactando anualmente a un promedio de ocho millones de usuarios presenciales y diez millones de usuarios virtuales mediante el trabajo en Red. Además, con el objeto de salir de museos y bibliotecas y alcanzar al público, el programa de “cajas y maletas viajeras” llegó a más 500.000 usuarios cada año. La labor cultural del Banco de la República fue reconocida con el Premio Líderes 2019, una iniciativa conjunta entre la revista *Semana*, Telefónica Movistar y Coca-Cola, por contribuir al desarrollo cultural del país.



V. Apoyo táctico

Se busca brindar el soporte necesario para cumplir de manera efectiva los objetivos estratégicos, mediante la prestación de diferentes servicios transversales, como aquellos relacionados con el capital humano, la cultura organizacional, la tecnología y la infraestructura.

V.A. Capital humano, salud, pensiones y cultura organizacional

Se han identificado los programas que en pregrado y posgrado requiere el Banco en el país y en el exterior, así como las universidades e instituciones de calidad en las que se pueden adelantar los estudios. También se han desarrollado múltiples programas de capacitación a

la medida. La Subgerencia de Política Monetaria e Información Económica, por ejemplo, ha realizado tres cursos en modelos macroeconómicos y en técnicas econométricas de pronóstico, en los que se ha capacitado a más de 45 investigadores y profesionales de la Gerencia Técnica. Además, se ha logrado cofinanciar estos cursos con entidades como la Secretaría del Estado Suizo para Asuntos Económicos (SECO) y el BID.

En 2018, después de un período de negociación con la Asociación Nacional de Empleados del Banco de la República (Anebre), se logró la firma de un Acuerdo convencional, por cinco años. Se lograron importantes acuerdos en materia de educación, préstamos de vivienda y prima de fortalecimiento a la familia. Se han reforzado las relaciones colectivas del Banco y la comunicación con la organización sindical. Está en desarrollo un nuevo modelo para la prestación de servicios de gestión humana, tendiente a mejorar la calidad de los servicios prestados. En los últimos meses se han adoptado protocolos de bioseguridad tendientes a proteger la salud de los trabajadores del Banco.

En estos cuatro años se amplió la red de atención de especialistas e instituciones prestadoras del servicio de salud a otras ciudades del país, y en los últimos meses se implementaron esquemas de atención por teleconsulta, para atender eficientemente y con menores riesgos a nuestros usuarios. Se implementó un esquema de pago directo de los bonos por parte de los usuarios al prestador de servicios, lo que redundó en una mayor eficiencia administrativa y en la eliminación del riesgo de cartera para el Banco. El índice de satisfacción de nuestros empleados con el servicio de salud supera el 95%.

Se modificó, de manera radical, el pago de las mesadas pensionales en el Banco, para operar en mayor medida a través de Colpensiones, con un acompañamiento cercano y una campaña de comunicaciones con los pensionados, tendiente a mitigar posibles efectos adversos del cambio de modelo.

V.B. Tecnología

La gestión en el área de tecnología se orientó a garantizar la continuidad operativa y la seguridad de las actividades del Banco. En particular, se amplió y actualizó la plataforma de cómputo, almacenamiento y telecomunicaciones que soporta los diferentes servicios. Asimismo, se inició la migración a la nube para no depender de los equipos localizados en las instalaciones del Banco. Como resultado, el esquema de movilidad en el trabajo es una realidad para el 70% de los empleados.

El esquema ha estado soportado en el fortalecimiento de la seguridad cibernética, con la actualización de las tecnologías de acceso seguro por internet, administración y trazabilidad de los usuarios privilegiados; seguridad de la nube pública, y la adopción de las prácticas de

NIST²⁹ y Swift³⁰. Hoy es posible medir la postura de seguridad del Banco en relación con las instituciones más confiables del mundo.

Se adoptó un modelo de gestión con un relacionamiento directo con el usuario en el cual se canalizan las necesidades por líneas de negocio según los macroprocesos y funciones del Banrep, para luego ser atendidas por el área de tecnología.

En relación con otros frentes de trabajo apoyados en la tecnología se destacan:

- La entrada en operación del Sistema SAP, un *software* de tipo ERP³¹, lo cual permitió integrar y gestionar de forma transversal los procesos de contabilidad, presupuesto, administración de activos, mantenimiento, gestión contractual de bienes y servicios, nómina y plantas industriales. Ello permite tener información centralizada y de alta calidad en línea, y adoptar procesos estandarizados más eficientes. Para apoyar el nuevo sistema se implementó una mesa de soporte funcional y técnico a los usuarios. Se pusieron en funcionamiento cerca de treinta soluciones que hacen más eficiente la generación de información y la automatización de actividades, y se hicieron los ajustes necesarios para atender los requerimientos originados por la normatividad emitida por el Gobierno Nacional en temas de contratación, impuestos y nómina derivados de la pandemia por la COVID-19.
- iConecta, la solución soportada en el *software* de *Open Text*, ha permitido administrar con estándares técnicos elevados el creciente flujo documental del Banco, tanto en formato físico como electrónico, garantizando la confidencialidad, integridad, conservación y disponibilidad de la información. El uso de esta solución ha sido particularmente relevante para enfrentar los retos que impuso la pandemia por la COVID-19.
- La modernización de los servicios de tecnología que soportan la seguridad física en las instalaciones del Banco, entre ellos los esquemas de circuito cerrado de televisión (CCTV), los sistemas de videograbación y de control de acceso, así como de los sistemas de detección de incendio, de intrusos, intercomunicación y de protección perimetral.

29 Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST, por sus siglas en inglés).

30 Swift es una organización que tiene a cargo una red internacional de comunicaciones financieras entre bancos y otras entidades financieras.

31 ERP (Enterprise Resource Planning) son sistemas informáticos destinados a la administración de recursos en una organización.

- La ampliación de la cobertura y calidad del monitoreo 7 × 24 de los equipos y aplicaciones de los tres centros de cómputo (dos en Bogotá y uno en Barranquilla). En concordancia con lo anterior se automatizaron los procesos de contingencia.
- La modernización de las aplicaciones que soportan los pagos generados o recibidos por el Banco, así como de los portales del Banco en internet.
- El avance en proyectos informáticos que apoyan la analítica de datos de los procesos misionales del Banco.

A partir de 2018 se crearon el Departamento de Arquitectura e Innovación Tecnológica y la Dirección General de Gestión de Información.

Con respecto a la gestión de información se destaca: i) la definición e implementación de instrumentos para el buen gobierno de los datos y los documentos, así como de los criterios para su almacenamiento en repositorios de confianza; ii) la implementación transversal de recursos normativos, metodológicos y tecnológicos para la producción y gestión documental electrónica, base para la transformación digital del Banco, y iii) la organización de la memoria institucional histórica del Banco, desde su creación en 1923 hasta el presente.

Por su parte, el Departamento de Arquitectura e Innovación Tecnológica ha centrado sus actividades en el desarrollo de cuatro áreas de conocimiento empresarial: i) Gestión de Innovación Empresarial, frente que lidera el análisis e implementación de nuevas tecnologías tales como robótica, *Blockchain*, *Chatbots*, entre otras; ii) Arquitectura Empresarial (AE) y de las Tecnologías de Información, bajo el cual se diseñaron más de cien arquitecturas de sistemas de información misionales y de soporte para la mejora en la gestión del entorno de tecnología; iii) Gestión de Proyectos (PMO, por sus siglas en inglés), el cual se ha enfocado en el gobierno y gestión del portafolio de proyectos de tecnología, incluyendo la nueva forma de gestión Ágil, y iv) Gestión del Conocimiento, frente en el que se establecieron las iniciativas de trabajo para los próximos tres años, enfocadas en el macroproceso de Gestionar Tecnología.

V.C. Infraestructura

En 2017 abrieron sus puertas al público los centros culturales de Manizales y Buenaventura, proyectos que cuentan con un área de construcción de 5.700 y 2.800 m², respectivamente. Ambos edificios fueron diseñados y construidos bajo criterios técnicos de sostenibilidad, respeto por el medioambiente, eficiencia y optimización en el uso de los recursos naturales, así como acceso y movilidad. Están dotados con altos estándares de operación,

construcción, tecnología y arquitectura. Todo ello enriquece la experiencia de los usuarios y facilita el acceso a los diferentes servicios.

En los últimos cuatro años, se ha trabajado en la conceptualización y análisis de proyectos arquitectónicos y técnicos en el ámbito nacional orientados a optimizar la operatividad y funcionalidad de la infraestructura del Banco. Asimismo, se reportan avances en las obras para la transformación, actualización y mantenimiento de los edificios existentes. Dicha labor ha sido desarrollada bajo los preceptos de sostenibilidad, eficiencia financiera, técnica y operativa, inclusión, preservación del patrimonio cultural, transparencia y responsabilidad.

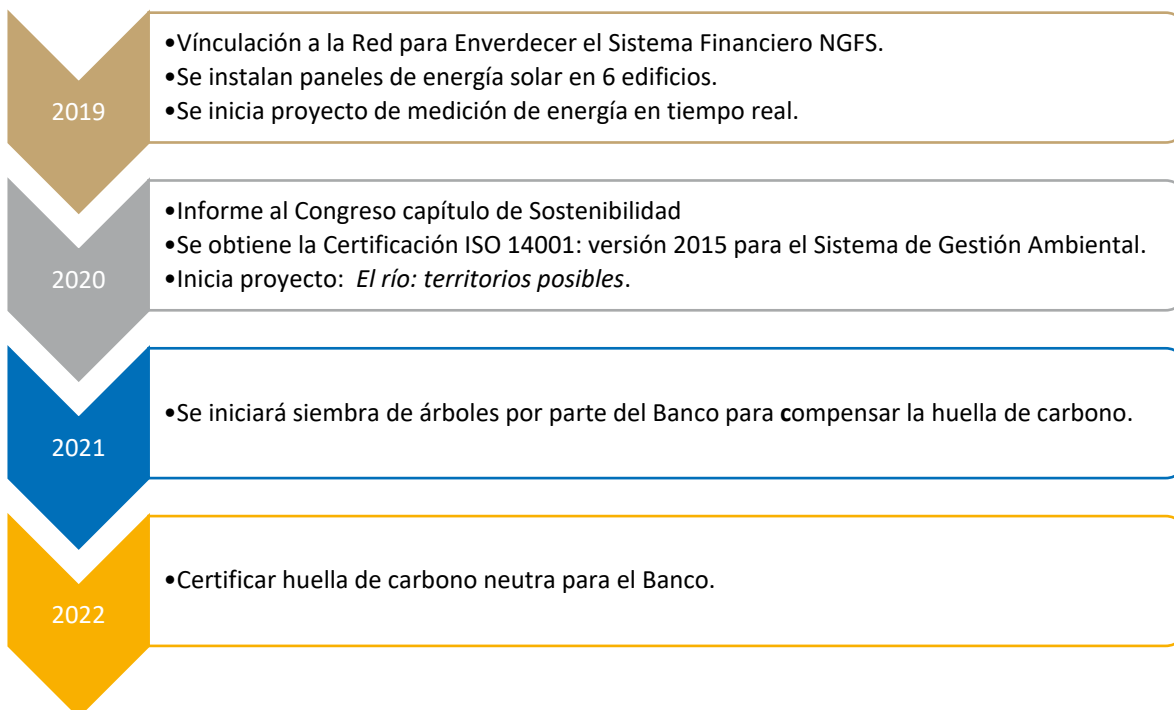
Se destacan los avances en las fases de conceptualización, análisis y definiciones normativas necesarias para la intervención del Teatro Amira de la Rosa en Barranquilla. Actualmente se desarrollan las obras de actualización arquitectónica y técnica de los Museos del Oro Quimbaya en Armenia y Zenú en Cartagena, así como la del reforzamiento y actualización técnica de la nave de acuñación de la Fábrica de Moneda en Ibagué. También se efectuaron los diseños para la intervención general y restauración del Claustro de San Agustín en Tunja.

V.D. Gestión ambiental

El Banrep continuó contribuyendo al cuidado del medioambiente, en el cuatrienio 2017-2020, mediante la implementación de medidas enfocadas a la prevención, control y mitigación de los impactos ambientales generados en sus operaciones. Esto incluye la eficiencia energética y en el consumo de agua, la reducción de la huella de carbono, y el impulso a una cultura de sostenibilidad ambiental. Los esfuerzos del Banco en materia ambiental fueron plasmados en el *Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República* de marzo de 2020. Allí se describen los principales hitos presentados en el Gráfico 6.

Gráfico 6
Gestión ambiental del Banco de la República





Fuente: Banco de la República.

El Sistema de Gestión Ambiental del Banco fue certificado en 2020 bajo la norma NTC-ISO 14001³². Entre los impactos ambientales favorables obtenidos se puede mencionar la investigación e instalación del sistema de reforzamiento de la planta de tratamiento del vertimiento industrial de la Imprenta de Billetes, en 2017, lo que redujo en más de diez veces la carga orgánica generada.

A principios de 2017 se inició el proyecto denominado “Optimización de recursos hídricos de la Fábrica de Moneda (FM)”, con el objetivo de mejorar la calidad de agua en el interior de la Fábrica, y reducir el consumo de agua potable. La FM se convierte en un referente ambiental y de sostenibilidad en la industria y en la región al consolidarse como una industria cero efluentes.

El Banco continuó mejorando el plan de gestión integral de residuos, con procedimientos tendientes a reducir, reutilizar y reciclar los residuos industriales con empresas que les dan un aprovechamiento ambientalmente amigable. Se destaca el procesamiento del residuo del billete destruido mediante la técnica de compostaje para convertirlo en abono. Dicho abono se emplea como mejorador de suelos en las siembras de árboles para compensar la

32 El estándar internacional de certificación que se otorga a las organizaciones por su responsabilidad y compromiso con la protección del medioambiente, la adecuada gestión de los riesgos e impactos ambientales y el uso sostenible de los recursos.

huella de carbono. El Banco ha facilitado que el proveedor de tintas de seguridad para la producción de billetes, en su programa de responsabilidad social, haya sembrado alrededor de 10.000 árboles anualmente en predios públicos destinados a proteger fuentes de agua de acueductos en Cundinamarca, Tolima, Antioquia y Quindío. La siembra de árboles cuenta con la participación voluntaria de empleados del Banco y sus familias.

El Banrep se vinculó en diciembre de 2019 a la Red para Enverdecer el Sistema Financiero (NGFS, por sus siglas en inglés), una iniciativa que congrega a más de cincuenta bancos centrales y entidades de regulación y supervisión financiera, además de organismos internacionales. Su propósito es intercambiar experiencias, compartir las mejores prácticas y contribuir al desarrollo de la gestión de los riesgos ambientales y climáticos en el sistema financiero. También se trata de movilizar las finanzas para apoyar la transición hacia una economía sostenible.

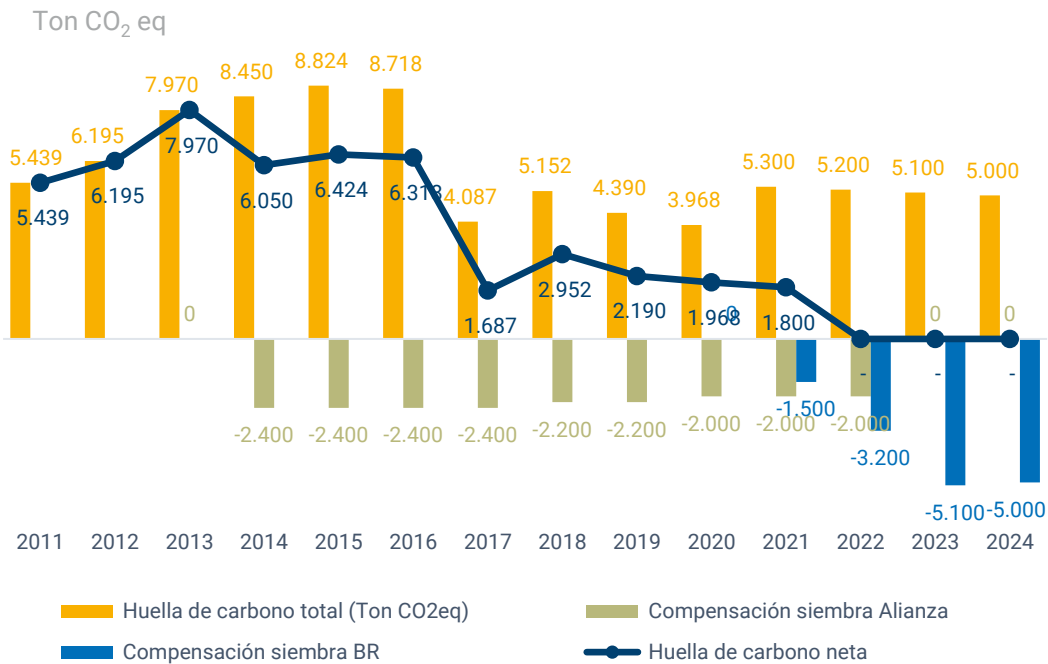
En la planeación y manejo de su infraestructura física, el Banrep continuó propendiendo por la mitigación del impacto ambiental a partir de las siguientes prácticas:

- Actualización arquitectónica y técnica permanente de la infraestructura inmobiliaria de la entidad.
- Diseño y construcción de edificios y espacios urbanos inteligentes y sostenibles.
- Uso eficiente de recursos naturales renovables y no renovables.
- Investigación e implementación de energías alternativas en su infraestructura.
- Manejo adecuado de emisiones y vertimientos.
- Política de reducción de la huella de carbono desde el diseño y durante la construcción y operación de los edificios.

Con base en el análisis y diagnóstico de eficiencia energética y uso óptimo de los recursos naturales, se establecieron parámetros para la selección de los nuevos equipos y sistemas, considerando los aportes de las nuevas tecnologías. En cuanto al avance del Plan de Generación Fotovoltaica, a la fecha se han instalado sistemas fotovoltaicos en nueve edificios del Banco, lo que permite generar el 2% del total de la energía consumida en el ámbito nacional. Lo anterior se complementa con planes de iluminación LED, reposición de plantas eléctricas, reposición de aires acondicionados y automatización centralizada de edificios.

Estas acciones contribuyeron a reducir la huella de carbono de manera constante desde 2013, como se observa en el Gráfico 7, mediante iniciativas como la siembra de árboles y proyectos de medición de energía en tiempo real. El Banrep planteó el objetivo de ser una empresa carbono neutro, de alcance 1, en 2023, el año de su centenario.

Gráfico 7
Huella de carbono total en toneladas de CO² equivalentes año



V.E. Otros servicios transversales

Se incorporaron indicadores de cumplimiento y continuidad en los contratos de mantenimiento de los equipos técnicos en el ámbito nacional, y se fortalecieron otros servicios transversales que apoyan la operación del Banrep en materia de provisión de bienes y servicios, de gestión de inmuebles y de modernización en los servicios administrativos.

Provisión de bienes y servicios: se registraron avances importantes en la desmaterialización del proceso de contratación mediante la implementación de expedientes de contratación electrónicos y la recepción de ofertas electrónicas. De igual forma, se adaptó el trámite para la formalización de los contratos durante la pandemia, habilitando el empleo de la firma digitalizada por parte de las contrapartes, lo que ha contribuido a agilizar el proceso.

Gestión de inmuebles: se adelantó el proceso de saneamiento catastral del Teatro Amira de la Rosa en Barranquilla y la venta de algunos inmuebles que el Banco no requiere para su operación (en Ibagué, Popayán, Quibdó, Cali, Leticia y Chía, estos dos últimos aún en trámite), para lo cual se firmó convenio interadministrativo de venta de activos con Central

BANCO DE LA REPÚBLICA

COLOMBIA

de Inversiones S. A. (CISA), bajo el mecanismo de subasta electrónica pública ascendente. Además, se llevó a cabo la actualización de la Nación, en lugar del Banco, como propietario de los bienes de la Concesión de Salinas y Esmeraldas ante las autoridades tributarias, y de los cánones de los contratos de arrendamiento a terceros de espacios de la entidad. En adición, se realizó la donación de la Casa de Bolívar en Cartagena al Ministerio de Cultura, así como la consolidación de las políticas, planes y procedimientos de gestión de inmuebles.

Servicios administrativos: se llevó a cabo la modernización tecnológica con RFID³³ para el control de activos fijos muebles en el ámbito nacional; se aprobó e implementó la política de movilidad eléctrica; se implementó la herramienta de autogestión de pasajes generando ahorros y optimización; se obtuvo aprobación del Plan Estratégico de Seguridad Vial, logrando el aval de la Superintendencia de Puertos y Transporte, y se migró a publicaciones digitales según la política de cero papel, entre otros.

³³ RFID. Identificación por radiofrecuencia. Es un sistema de almacenamiento y recuperación de datos remotos que usa dispositivos denominados etiquetas, tarjetas o transpondedores.



VI. Respuesta ante el COVID-19

VI.A. Medidas económicas

La JDBR adoptó, en un período corto, y con base en un conjunto de estudios técnicos, decisiones tendientes a amortiguar los efectos de la pandemia reciente y a sentar las bases para la recuperación. Más específicamente, a irrigar liquidez a la economía, mantener la oferta de crédito, y aliviar presiones sobre los mercados cambiario y de deuda pública y privada.

La respuesta para enfrentar la crisis del COVID-19 fue similar, e incluso más agresiva, que la de los principales bancos centrales del mundo. Fue rápida, brindó abundante liquidez a los mercados financieros y comprendió un fuerte recorte en la tasa de interés de política. Las decisiones adoptadas se basaron en diagnósticos técnicos que mostraban un aumento generalizado de la preferencia por liquidez por parte de los hogares y de las firmas, y una mayor percepción de riesgo de los intermediarios financieros que los desincentivaba a conceder préstamos. Las medidas adoptadas comprendieron:

BANCO DE LA REPÚBLICA

COLOMBIA

- i) La ampliación de las operaciones de expansión transitoria en sus montos, contrapartes, garantías y plazos.
- ii) La inyección permanente de liquidez a la economía mediante la compra definitiva de títulos de deuda pública y de títulos emitidos por establecimientos de crédito.
- iii) La reducción del encaje sobre los depósitos bancarios, que permitió inyectar liquidez permanente al mercado y reducir los costos de intermediación.
- iv) La introducción de modernos mecanismos de intervención en el mercado cambiario para facilitar las coberturas y ampliar la liquidez en dólares, sin afectar el monto de las reservas internacionales.
- v) La reducción de la tasa de interés de política en 2,5 puntos porcentuales, desde un nivel inicial del 4,25% al 1,75% que la ubica en su mínimo nivel histórico. Como se mencionó antes, la reducción de 250 puntos en las tasas de política a partir de enero fue una de las mayores cuando se considera el conjunto de bancos centrales en los países avanzados y emergentes (véase la nota de pie de página 1).

La ampliación de las operaciones de expansión transitoria incluye las operaciones REPO con pagarés con los agentes colocadores de OMA³⁴, que entraron en operación el 14 de mayo de 2020. Para su instrumentación, se requirió la implantación e implementación de la infraestructura operacional del Banco, y la estructuración de la normativa reglamentaria de estas operaciones (información, registro y recibo de pagarés). Al 12 de noviembre de 2020 se habían autorizado operaciones REPO con pagarés por una suma cercana a \$1,7 billones y se habían recibido como respaldo 20.668 pagarés, fundamentalmente electrónicos³⁵.

Se crearon nuevos mecanismos de intervención cambiaria mediante operaciones forward de cobertura (NDF-non delivery forward) peso-dólar, de manera directa y, posteriormente, a través de la Cámara de Riesgo Central de Contraparte. Está pendiente la implementación

34 Arango-Arango, C.; Barrera-Rego, M.; Bernal-Ramírez, J.; Boada-Ortiz, A. (2018). “Criptoactivos” [en línea], disponible en: <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones/documento-tecnico-criptoactivos> (consultado el 24 de noviembre de 2020).

Parra-Polanía, J.; Arango-Arango, C.; Bernal-Ramírez, J.; Gómez-González, J.; Gómez-Pineda, J.; León-Rincón, C.; Machado-Franco, C.; Osorio-Rodríguez, D.; Rojas, D.; Yanquen-Briñez, E. (2019). “Criptoactivos: análisis y revisión de literatura”, Ensayos sobre Política Económica, núm. 92, Bogotá, Banco de la República.

Cemla (2019). “Key Aspects around Central Bank Digital Currencies: Policy report”. Bernal-Ramírez, J. (coord) [en línea], disponible en: <https://www.cemla.org/fintech/docs/2019-06-KeyAspectsAroundBankDigitalCurrencies.pdf> (consultado el 24 de noviembre de 2020).

35 Se han recibido 12 pagarés físicos.

de la intervención monetaria por medio de NDF de TES, la cual se instrumentará por medio del Departamento de Cambios Internacionales. También se implementaron operaciones swaps, en los que el Banrep vendió dólares de contado y los compró a futuro (60 días).

En el marco de esta emergencia, el Gobierno modificó y amplió el programa FRECH NO VIS hasta 2022 ofreciendo 100.000 coberturas adicionales. El Banco acompañó al Ministerio de Hacienda en la elaboración de la reglamentación correspondiente e implementó los diferentes ajustes técnicos y operacionales para ejecutar la nueva fase del programa. Estas medidas contribuyeron a proteger el sistema de pagos y a estabilizar los mercados cambiario y de títulos públicos y privados. También apoyaron la oferta de crédito y ayudaron a reducir la carga financiera de los hogares y las empresas.

Finalmente, como se mencionó antes, el Banco de la República gestionó, en coordinación con el Gobierno Nacional y el Representante de Colombia ante el FMI, la ampliación del acceso a la Línea de Crédito Flexible (LCF).

VI.B. Continuidad del negocio

La institución se adaptó con rapidez a los desafíos que conllevó el confinamiento obligatorio ordenado desde marzo de 2020 por el Gobierno Nacional. Las diferentes áreas del Banrep innovaron en sus esquemas de trabajo para satisfacer todas las funciones institucionales, con protocolos de bioseguridad brindados a todo el personal.

Se ha realizado un seguimiento permanente a la pandemia, se ha hecho monitoreo de los casos, se ha revisado la afectación que los mismos tienen sobre la continuidad de los procesos del Banco y se han mantenido en operación los procesos misionales y corporativos del Banco. Por otro lado, el Emisor ha logrado en todo momento dar cumplimiento de las exigencias que en términos normativos se han realizado a los diferentes sectores en los que opera la entidad ante la pandemia.

El Grupo de Tecnología realizó una labor destacada: tan solo en una semana se pasó de 200 a 1.400 trabajadores en conexiones remotas, y unos 2.000 empleados de la institución en todo el país trabajaron en 2020 desde sus casas. Por otra parte, los servicios de atención a usuarios (la línea 2000) y los de apoyo tecnológico atendieron las necesidades en la Oficina

Principal y en la Central de Efectivo, así como en las sucursales y centros culturales del Banco y demás usuarios del sector financiero que hacen uso de los servicios del Banco ³⁶.

La Imprenta de Billetes y la Fábrica de Moneda mantuvieron su operación, adoptando un esquema de trabajo por turnos y cumpliendo estrictamente las medidas de bioseguridad establecidas por el Gobierno Nacional. Asimismo, el Banrep ha continuado prestando los servicios de suministro, recibo y clasificación de efectivo a las entidades financieras y de operaciones de cambio al comercio y al público en general, en Bogotá y en trece sucursales. Se ha respondido adecuadamente al incremento sostenido de la demanda de efectivo observado desde inicios de la pandemia.

El Banrep replanteó las actividades culturales. Los esfuerzos se concentraron en el desarrollo de actividades virtuales buscando mantener el impacto cultural del Banco en el ámbito nacional. Ejemplos de ello son: i) la estrategia Museos de puertas abiertas, mediante la cual el Banco ofrece una amplia programación cultural que incluye la transmisión de visitas temáticas a nuestros museos, y ii) los contenidos virtuales creados desde las sucursales, lo que ha favorecido la inclusión de públicos diversos como es el caso de personas con discapacidad o públicos de regiones aisladas. También se destaca el proyecto Intercambios artísticos en época de pandemia, que se realiza en veintiséis ciudades y contó con la participación de 130 artistas que ubicaron sus obras en las fachadas de sus viviendas y/o en los elementos que la componen: muros, ventanas, puertas, balcones, etc.

El Museo del Oro, por su parte, puso a disposición del público, de manera gratuita, una aplicación multilingüe que permite realizar recorridos virtuales por cuatro salas de exposiciones del Museo en Bogotá, además de facilitar a los docentes espacios virtuales temáticos para que interactúen con sus estudiantes mediante animaciones pedagógicas que se adaptan a las distintas edades del público.

La Red de Bibliotecas, por su parte, dio acceso, mediante asociaciones de cortesía, a la extensa colección virtual, y la Sala de Conciertos de la Biblioteca Luis Ángel Arango se adaptó y presentó una nueva programación digital que incluye una serie de charlas y conferencias, agrupadas bajo los nombres La música se habla y Conciertos digitales, entre otros contenidos, con los cuales se busca mantener la cercanía del público con la música. Igualmente, se realizó un recorrido virtual 360º de la exposición retrospectiva de Beatriz González, además de mediaciones en línea de las colecciones de arte.

36 En estos últimos sitios los ingenieros y coordinadores regionales, y los contratistas de las empresas Axity y Arus han sido de gran apoyo para la operación durante todo este tiempo, de la mano del equipo humano del Banco, para enfrentar las exigencias en este período atípico.



VII. Administración de las reservas internacionales y presupuesto del Banco 2017-2020

VII.A. Administración de las reservas internacionales

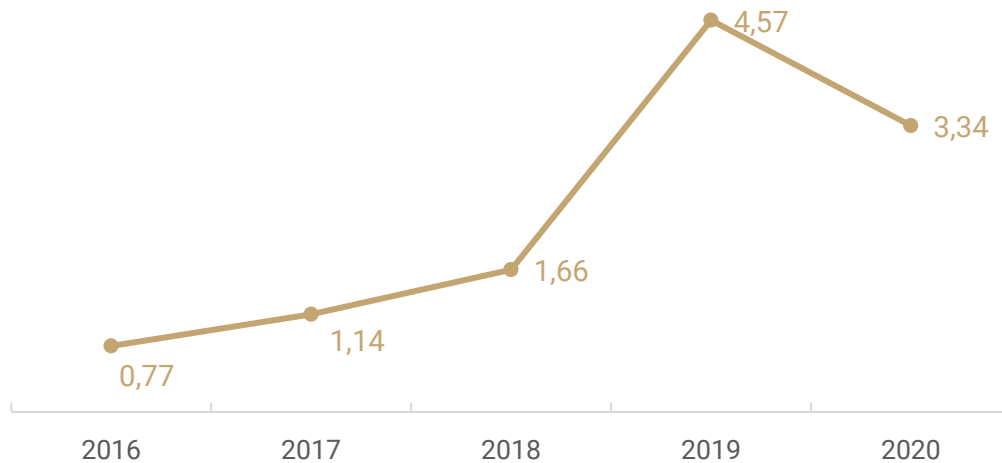
De forma consistente con la Ley 31 de 1992, el Banco de la República administra las reservas internacionales conforme al interés público, al beneficio de la economía nacional y con el propósito de facilitar los pagos del país en el exterior. Durante el período 2017-2020, la gestión de las reservas internacionales permitió el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- i) Inversión de las reservas internacionales con sujeción a los criterios de seguridad, liquidez y rentabilidad.
- ii) Fortalecimiento del nivel de las reservas internacionales.
- iii) Fortalecimiento de la posición de liquidez de las reservas internacionales.

VII.A.1. Inversión de las reservas internacionales con sujeción a los criterios de seguridad, liquidez y rentabilidad

La necesidad de administrar y reducir los riesgos se hace particularmente visible en períodos de alta volatilidad como los observados en 2020 a raíz de la pandemia y su impacto sobre los mercados globales. Se destacan las medidas encaminadas al manejo del riesgo de mercado, tendientes a que el valor de las inversiones no se vea afectado de modo significativo por cambios en las tasas de interés internacionales y al manejo de riesgo crediticio, tendientes a reducir la probabilidad de incumplimientos en los pagos.

Gráfico 8
Rentabilidad de las reservas internacionales³⁷



En lo relacionado con la liquidez, el Banco mantuvo la capacidad de convertir los activos de reserva en efectivo de una manera rápida y a bajo costo. Para ello se invirtió en activos financieros fáciles de liquidar en los mercados internacionales y se administraron tramos del portafolio en función de los requerimientos esperados de liquidez.

37 Para los años 2016-2019, las tasas de retorno se obtienen de dividir la rentabilidad observada en dólares por el promedio entre el valor de las reservas netas al 31 de diciembre cada año y el valor de las reservas netas al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior. La tasa de retorno de 2020 se obtiene con la rentabilidad observada al cierre de octubre de 2020.

En materia de rentabilidad, como se observa en el Gráfico 8³⁸, las reservas internacionales obtuvieron una tasa de retorno muy favorable durante el período. Esto permitió que en los cuatro años las reservas internacionales generaran rendimientos de COP 18.176 miles de millones (cifra a octubre de 2020), y que COP 16.174 miles de millones fueran transferidos al Gobierno (incluye una transferencia esperada de COP 6.400 miles de millones en 2020).

VII.A.2. Nivel de las reservas internacionales

La estrategia de acumulación de reservas internacionales del Banco, junto con la rentabilidad de las inversiones, permitió incrementar el saldo de las reservas internacionales netas en el período comprendido entre enero de 2017 y octubre de 2020 en USD 10.244 millones. El Banco realizó compras directas al Gobierno Nacional por USD 4.500 millones (USD 1.000 millones en 2019 y USD 3.500 millones en 2020), mediante subastas de opciones put para acumulación de reservas internacionales por USD 1.878 millones (USD 400 millones en 2018 y USD 1.478 millones en 2019).

El monto total de las reservas internacionales del país más que cubre las necesidades estimadas en los modelos del Banco, necesidades que incluyen la proyección del déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos de los próximos doce meses, las amortizaciones de la deuda externa, y las potenciales salidas de capital por residentes y no residentes ante una crisis. También resulta “adecuado” el nivel de reservas según las recomendaciones del FMI, con una relación entre el nivel observado y el del modelo ARA del Fondo cercano a 1,45 (la Institución recomienda mantener entre 1,00 y 1,50).

VII.A.3. Fortalecimiento de la posición de liquidez de las reservas internacionales

Renovación y ampliación de la Línea de Crédito Flexible.

El 25 de septiembre de 2020 el Directorio Ejecutivo del FMI aprobó la ampliación de la Línea de Crédito Flexible (LCF) de un monto cercano a USD 11.000 millones (equivalente al 384% de la cuota de Colombia) a un monto de USD 17.600 millones (equivalente al 600% de la cuota del país). La LCF es un instrumento del FMI al cual únicamente acceden países con

38 Esta tasa de rentabilidad excluye el efecto del componente cambiario.

marcos sólidos de política monetaria, fiscal y financiera; así como un historial favorable de desempeño económico. En ese sentido, la aprobación refleja el continuo apoyo del Directorio Ejecutivo del FMI al marco de política económica de Colombia y a su trayectoria de políticas macroeconómicas sólidas y prudentes.

El Directorio Ejecutivo del FMI resaltó la respuesta activa de las autoridades colombianas frente a la emergencia sanitaria, la cual fue posible gracias a su marco de política robusto, integral y flexible. Este marco de política se fundamenta en un sistema de inflación objetivo con tasa de cambio flexible, unas finanzas públicas guiadas por un sólido marco institucional y por una adecuada regulación y supervisión financiera. Este nuevo acuerdo ayudará al país a gestionar los riesgos externos en un contexto de alta incertidumbre y elevada volatilidad, reforzando la confianza en los mercados y sirviendo de salvaguarda frente a los riesgos externos. En ese sentido, un beneficio importante de la LCF es la señal que envía al mercado sobre el manejo prudente de la economía y su capacidad de reacción ante un evento de crisis, haciéndola menos vulnerable a ataques especulativos.

Acceso a facilidad de repos con la Reserva Federal

El 20 de abril de 2020, el Banco de la República obtuvo acceso a la facilidad de repos con la Reserva Federal (FIMA, por sus siglas en inglés). En estas transacciones, los titulares de cuentas FIMA (bancos centrales y otras autoridades monetarias internacionales con cuentas en el Banco de la Reserva Federal de Nueva York) intercambian sus bonos del tesoro de los Estados Unidos custodiados en la Reserva Federal por dólares estadounidenses, con el compromiso de volver a comprar los títulos el día siguiente junto con intereses. El principal beneficio que tiene para el Banrep acceder a la facilidad FIMA es poder disponer de liquidez en dólares estadounidenses, sin tener que vender definitivamente los activos de los portafolios de las reservas internacionales, lo cual mitiga el riesgo de liquidez.

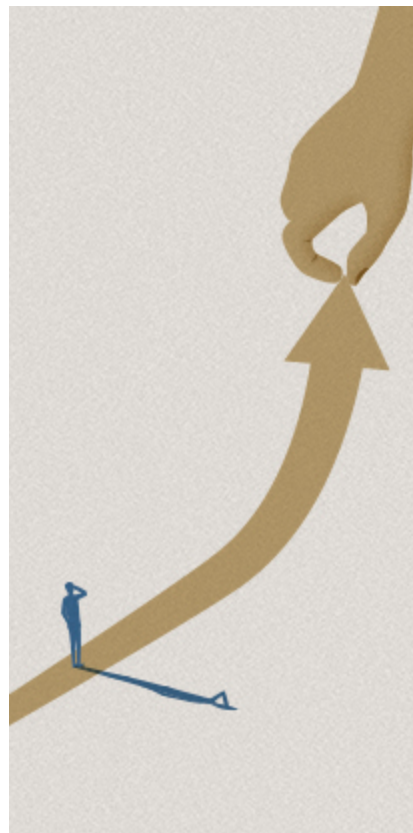
VII.B. Presupuesto y utilidades

El presupuesto de inversión creció, en promedio, 0,85% anual real durante el período 2017-2020, y los gastos de funcionamiento aumentaron 1,18% anual real en promedio durante

el mismo período³⁹. El porcentaje de ejecución de gastos de funcionamiento ha sido alto, resultado de la planeación presupuestal adelantada hasta el momento. En el caso del gasto de inversión, durante los últimos cuatro años la ejecución del presupuesto aprobado por la Junta Directiva ha aumentado de forma paulatina. Es así como en 2020 el porcentaje de ejecución fue del 85%, en contraste con el 64% de 2017.

Después de arrojar pérdidas consecutivas entre 2010 y 2015, el Banco generó utilidades a partir de 2016, las cuales fueron históricamente altas en 2019 (COP 7,1 b) y en 2020 (COP 7,5 b). Lo anterior, principalmente como resultado del rendimiento de las reservas internacionales, cuya valorización ha sido elevada ante la reducción de las tasas de interés de los títulos en los que se encuentra invertido el portafolio de reservas y por el aumento en el precio internacional del oro.

39 Los gastos de funcionamiento incluyen los costos de emisión y puesta en circulación de billetes y monedas y los gastos corporativos. Estos últimos corresponden a gastos de personal, generales y otros, cuyo crecimiento real anual promedio fue 5,39% entre 2017 y 2020.



VIII. Retos para el futuro

El Banrep debe continuar generando confianza y contribuir al bienestar de los colombianos al mantener el poder adquisitivo de la moneda y un crecimiento sostenible alto (cercano al “potencial” en el mediano plazo); también debe actuar coordinadamente con otras entidades para combatir posibles crisis financieras. Para ello, debe responder a los choques externos y locales, a los nuevos desarrollos financieros y a las decisiones frecuentemente imprevistas de los grandes inversionistas internacionales. Los retos son enormes. El Banco debe desempeñar un papel central para estabilizar la economía.

Es necesario profundizar la investigación económica, la generación de conocimiento y el debate nacional en temas económicos trascendentales. Además, las decisiones acertadas de la JDBR requieren información macroeconómica actualizada en tiempo real e información microeconómica detallada de hogares, empresas, regiones y sectores económicos. Uno de los retos hacia adelante es fortalecer el acceso a fuentes de información desagregada en los sectores público y privado, en áreas como los registros administrativos de impuestos, el mercado laboral, las contribuciones a seguridad social y

las transacciones hipotecarias. Este tipo de información es especialmente relevante en tiempos de pandemia y es claro que otros bancos centrales de la región han logrado avanzar más que Colombia en este campo.

La gestión de las relaciones internacionales ha sido exitosa durante estos cuatro años pero deberá fortalecerse mediante una mayor participación del Banrep en las discusiones que tienen lugar en los organismos internacionales, con un impacto directo sobre el país. Será indispensable afianzar y gestionar los acuerdos de cooperación firmados con otros bancos centrales y con las demás entidades internacionales. En la gestión con inversionistas es necesario incluir en el análisis más mercados y tipos de inversionistas⁴⁰. Finalmente, sería conveniente terminar el proceso de transferencia al Gobierno de las participaciones del Banrep en organismos internacionales y entidades que no constituyen activos de reserva o que son ajenas a la banca central (el BID, la CAF y el Banco de Desarrollo del Caribe, entre otros).

Como se mencionó antes, según la medición más reciente de los indicadores culturales, los usuarios de estos servicios afianzan su confianza en la institución y reconocen que el Banco ofrece posibilidades para su crecimiento como individuos, como comunidades y como sociedad. Durante el confinamiento los usuarios encontraron en la oferta cultural del Banrep acompañamiento, solidaridad y acceso libre a fuentes de conocimiento. El reto es afianzar ese impacto.

Para mantener la confianza en la institución es necesario continuar fortaleciendo las relaciones con los diversos grupos de interés. Persistir en los esfuerzos para que el público conozca más al Banco de la República, sus funciones y cómo sus decisiones contribuyen al bienestar de los colombianos. Seguir fortaleciendo los canales de comunicación del Banrep para llegar a una comunicación permanente de doble vía. Se debe promover la investigación económica, la generación de conocimiento y el debate nacional en temas económicos trascendentales.

En la parte operativa se requiere garantizar la continuidad del negocio y elevar la eficiencia de los procesos internos. El capital humano de la entidad y el buen ambiente laboral son esenciales para el buen desempeño de la institución.

Se requieren más incentivos para la innovación empresarial, la continua implementación de nuevas tecnologías, y para una gestión adecuada del talento humano que permita mantener la excelencia en el cumplimiento de las funciones. Esto implica cambios en los esquemas de capacitación y en los mecanismos de evaluación del desempeño del personal.

40 Inicialmente la labor de la UAI contemplaba solo a los inversionistas extranjeros que participan en el mercado de TES, aunque durante 2021 se ampliará también para incluir a los participantes del mercado de acciones y deuda privada.

Adicionalmente, los retos que enfrenta el país en materia fiscal, las crecientes exigencias para comprender los efectos de la política monetaria en nuevas dimensiones como la desigualdad, y la anticipación de posibles nuevas fuentes de choques como el cambio climático, requieren el fortalecimiento del equipo técnico para poder desarrollar herramientas y modelos que respondan de forma apropiada y oportuna a nuevas preguntas y circunstancias.

El Banrep debe estar en capacidad de garantizar la provisión de efectivo por largos períodos cuando, como en el momento actual, incrementa significativamente su demanda. Para ello resulta indispensable monitorear los inventarios, diseñar operativos de seguridad y de contingencia, e implementar planes de distribución de efectivo de manera descentralizada, con nodos alternos que contribuyan a soportar la demanda.

Terminar el proceso de transferencia al Gobierno de las participaciones del Banco en organismos internacionales y entidades que no constituyen activos de reserva o que son ajenas a la banca central (el BID, la CAF y el Banco de Desarrollo del Caribe, entre otros).

Otro gran desafío al que deberá enfrentarse el Banrep está relacionado con el nuevo proyecto de ley de pagos que se presentará ante el Congreso de la República en 2021, en el cual se propone convertir al Banco de la República en el ente regulador de todos los pagos. De aprobarse, el Banco deberá adelantar las modificaciones legales correspondientes, e identificar y diseñar los ajustes que deben realizarse en el arreglo institucional y en sus funciones. Esto implica un esfuerzo sustancial en la comprensión y el seguimiento de los sistemas de pagos de bajo valor, que deberá consolidarse en los próximos años.

Uno de los ejes centrales del *Plan Estratégico 2017-2021* ha sido el manejo eficiente de los recursos. Por una parte, se resalta la necesidad de fortalecer el proceso de planeación y administración de los recursos y el impacto de su reconocimiento en los estados financieros. Por otra, es importante continuar impulsando la gestión ambiental y llevar al Banrep a ser una organización de carbono neutro, de alcance 1.

La crisis del COVID-19 demostró que el trabajo virtual llegó para quedarse, al menos como modalidad parcial de trabajo para un número muy amplio de empleados del Banco. Se abre un sinnúmero de oportunidades y retos en este campo para lograr motivar y enganchar el mejor capital humano disponible en el mercado laboral.

El gerente saliente propuso varias veces la posibilidad de eliminar los tres ceros del peso colombiano, no solo por su conveniencia, sino también para celebrar los 100 años del BR en 2023. Sería la oportunidad para reconocer el papel central del Banco en la historia del país, máxime cuando finalmente se ha logrado controlar la inflación mediante un esquema moderno y eficiente de política monetaria. La eliminación de los tres ceros del peso es una decisión del Congreso de la República e implicaría un esfuerzo comunicativo y de divulgación, así como la implementación de una estrategia de educación que permita que este ajuste se realice sin traumatismos.

BANCO DE LA REPÚBLICA

COLOMBIA

La administración entrante también asumirá la tarea de celebrar los 100 años del Banrep en 2023, resaltando la importancia de la banca central en la vida económica del país.

