



◆ Lecciones aprendidas de la gestión estratégica en el Banco de la República 1998-2017

Los referentes de los bancos centrales en temas técnicos son sus pares de otros países y, hasta hace algunos años, aquellos también fueron sus únicos referentes en los temas internos de gestión corporativa, incluyendo la planeación estratégica. En años recientes varios bancos centrales han empezado a nutrir sus enfoques de planeación con referentes de otro tipo de empresas y de firmas de consultoría, lo que ha contribuido a mejorar la calidad de la gestión estratégica.

El nivel de madurez de los bancos centrales en este campo es diverso. Algunos aún no han realizado ejercicios formales de planeación estratégica y otros los vienen haciendo desde hace muchos años y cada vez son más efectivos, responden y se adaptan a los cambios del entorno y son comunicados apropiadamente.

La gestión estratégica se ha convertido en un elemento fundamental del gobierno corporativo de los bancos centrales y ha contribuido a consolidar la confianza de la sociedad en ellos. Cuando dan a conocer su orientación estratégica y sus prioridades, se genera mayor transparencia.

El Banco de la República ha realizado seis ejercicios formales de planeación estratégica entre 1998 y 2017, los cuales se resumen en la presente nota editorial, junto a una descripción más amplia del Plan Estratégico, 2017-2021. La evolución del proceso de planeación del Banco ha contribuido al logro de la misión y a una transformación institucional definida.

◆ 1. Lecciones aprendidas de la gestión estratégica en el Banco de la República

La experiencia adquirida a lo largo de veinte años de planeación y gestión estratégica se puede resumir en catorce conclusiones:

1. El gobierno de la gestión y planeación estratégica está establecido con claridad. Dentro de las funciones del Consejo de Administración, órgano rector del ámbito corporativo, se encuentra la de estudiar y adoptar las políticas generales de la administración y la operación de la entidad. En consecuencia, se involucra en la formulación y seguimiento del plan estratégico. Los miembros que conforman este órgano de decisión participan activamente en todas las etapas del proceso, incluyendo su elaboración, evaluación y revisión. Esta responsabilidad se materializa en el Decreto 1739 del 25 de octubre de 2017, mediante el cual se modificaron los Estatutos del Banco de la República. En dicha disposición se estableció la obligación por parte de la Junta Directiva de aprobar un plan estratégico cada cuatro años con vigencia para los siguientes cuatro años, el cual debe ser revisado anualmente.
2. La gestión estratégica es un proceso continuo que está conformado por las siguientes etapas: analizar el entorno y las tendencias e identificar impactos para el Banco, definir los temas estratégicos, aprobar el plan, comunicar el plan aprobado, definir indicadores de resultado, hacer seguimiento al plan aprobado y realizar la revisión anual del plan estratégico.
3. La elaboración del plan estratégico se realiza en cascada. El papel central le corresponde a los miembros de dedicación exclusiva de la Junta Directiva, gerentes y subgerentes, teniendo en cuenta los aportes de expertos. Además, los responsables de la ejecución de los objetivos estratégicos participan en su definición. Los ejercicios de participación masivos en la elaboración del plan demandan un trabajo que no siempre produce suficientes aportes de un valor proporcional al esfuerzo requerido para su recopilación. La experiencia indica que resulta más útil y conveniente consultar a grupos de interés específicos y focalizados, con el fin de obtener insumos calificados para la elaboración del plan.
4. El análisis de las tendencias mundiales que impactan actualmente a la sociedad y a las empresas es un ingrediente central para elaborar el plan, debido a que permite definir un plan estratégico que responda a los impactos que pueden tener dichas tendencias en el Banco. Lo anterior se complementa con el análisis de la planeación estratégica de un grupo de bancos centrales que se consideran referentes.
5. La estructura de capítulos o secciones que agrupan los objetivos del plan son transversales, pero tienen en cuenta las funciones misionales y sus procesos, y son ejecutadas por diferentes áreas o unidades organizacionales. De esta manera, se evita concentrar los objetivos con base en las áreas o unidades organizacionales del Banco, para impedir un efecto de silos en la cultura de la planeación.
6. Los objetivos incluidos en el plan tienen un carácter verdaderamente estratégico; es decir, corresponden a temas en los que existe una brecha relevante y se requiere acercar el Banco a la frontera donde se encuentran otros bancos centrales o entidades referentes. Se evita incluir objetivos asociados con las actividades habituales u operaciones diarias, o en los proyectos de mejora del negocio en los que no se cambia sustancialmente la manera como se vienen haciendo las cosas. El plan es delimitado, con el fin de concentrarse en unos pocos objetivos, debido a que es conveniente focalizar los esfuerzos.
7. Se cuenta con un sistema de medición compuesto por un esquema completo de indicadores estratégicos de resultados claros y adecuados para medir los avances y logros en cada uno de los objetivos del plan. Los objetivos deben ser medibles o cuantificables. Una matriz de control identifica el resultado esperado, el responsable y la fecha en que se espera lograrlo o finalizar su ejecución.

8. Se establecen los responsables visibles de la ejecución de cada uno de los objetivos estratégicos. Deben ser funcionarios de alto nivel del Banco, preferiblemente subgerentes o directores generales, designados con nombre y apellido para informar a los miembros de dedicación exclusiva de la Junta Directiva sobre la ejecución de los objetivos bajo su responsabilidad.
9. El plan estratégico es el punto de referencia para la elaboración y ejecución del presupuesto. La Junta Directiva debe aprobar anualmente un marco de gasto (funcionamiento e inversión) de mediano plazo con vigencia para los próximos cinco años. Con esto se busca proveer un marco estratégico y financiero que asegure la consistencia en la ejecución de los procesos y proyectos del Banco mediante la integración y coordinación de la planeación, el presupuesto y la gestión contable. Esto es fundamental, teniendo en cuenta las implicaciones financieras de los proyectos que se derivan del plan. El proceso presupuestal del Banco refleja un ejercicio de planeación de la inversión y tiene dentro de sus objetivos específicos constituirse en herramienta de control administrativo y base para la evaluación de la gestión.
10. El plan estratégico se revisa anualmente para determinar qué tan vigente se mantiene el plan original y para realizar los ajustes necesarios. Lo anterior, teniendo en cuenta la velocidad a la que ocurren los cambios en el entorno, por ejemplo, en los temas de tecnologías de la información y las comunicaciones.
11. El plan se comunica de manera amplia y suficiente entre todos los empleados del Banco. Mientras que en las etapas iniciales de madurez los planes fueron conocidos solamente por el grupo directivo, con el tiempo se ha comprendido la necesidad de que todos los empleados conozcan el plan y se comprometan con este.
12. El plan estratégico incluye objetivos asociados con sus funciones misionales y conexas, así como con objetivos corporativos; en este sentido, incluye temas relacionados con el Banco como organización, en los que se necesita cerrar brechas para acercarlo a los niveles requeridos, de acuerdo con referentes de otros bancos centrales y de otro tipo de organizaciones.
13. El plan incluye la misión, la visión y los valores corporativos del Banco. Los valores son una síntesis de la cultura organizacional que se requiere establecer para guiar a los empleados y directivos para cumplir la misión e implementar la visión.
14. Para ejecutar exitosamente el plan estratégico, se identifican y fortalecen las capacidades organizacionales requeridas para su implementación. Las capacidades organizacionales se entienden como: “[...] una forma colectiva de solucionar problemas complejos, que evoluciona en el tiempo mediante un proceso de aprendizaje” (Dávila, 2013). De este modo, se busca desarrollar las capacidades del grupo humano del Banco para resolver los desafíos complejos que implica el nuevo plan, tanto para las nuevas capacidades identificadas como para aquellas que es necesario mantener o fortalecer.

♦ 2. **Síntesis de los seis planes estratégicos del Banco de la República entre 1998 y 2017**

El Departamento de Planeación y Presupuesto del Banco fue creado en 1998 y definió formalmente su primer plan estratégico para el período 1998-2002. Este incluyó una misión y visión para todo el Banco, e identificó ocho sectores o frentes de acción en

los que buscaba fortalecer sus actividades. También, estableció la misión, visión y las estrategias para cada una de las subgerencias. El contenido de este plan se dio a conocer solamente entre los gerentes y subgerentes. El gerente general y los gerentes ejecutivo y técnico le hacían seguimiento al desarrollo del plan cada tres meses. Se definieron veintinueve objetivos estratégicos a cargo de las ocho subgerencias, más cuatro objetivos asociados con estrategias generales. Luego, entre 1999 y 2002 los subgerentes y el gerente ejecutivo realizaron jornadas de pensamiento estratégico en las que analizaban temas clave del Banco, tales como la gestión de recursos humanos y la tecnología. En febrero de 2002 este grupo definió doce objetivos estratégicos para todo el Banco de la República.

El segundo plan estratégico se denominó Lineamientos Estratégicos, 2003-2005. Este plan se enfocó en dos tipos: generales y funcionales. Los lineamientos generales eran transversales, se enfocaban al fortalecimiento de valores y desarrollo de competencias, a consolidar el modelo de gestión humana, y a incrementar la productividad y competitividad. Los lineamientos funcionales enmarcaban las directrices y proyectos de cada una de las subgerencias. Para su socialización se imprimió una cartilla que se entregó a las subgerencias y direcciones de departamento. El acto de lanzamiento incluyó a subgerentes, directores y subdirectores de departamentos y unidades.

En la elaboración del plan estratégico Hoja de Ruta, 2006-2008, el enfoque respondió al modelo de planeación definido por el gerente general, tuvo como referente principal el banco central de Canadá y fue validado por el Consejo de Administración. Su estructura se definió por las funciones misionales establecidas en el marco legal del Banco. Al acto de lanzamiento del plan fueron invitados los subgerentes, directores, subdirectores y asesores, y jefes de los departamentos y unidades. Todos los empleados recibieron la cartilla impresa.

El cuarto plan estratégico se denominó Nuestro Norte, 2009-2012. En la estructura de la cartilla se mantuvo el esquema de plan por funciones y se incluyó un capítulo de administración corporativa. El acto de lanzamiento fue abierto a los colaboradores de la Oficina Principal. Este evento se grabó en video y fue divulgado en sucursales y agencias culturales.

El plan para 2013-2016 se denominó El Banco Somos Todos, e incluyó un marco general que identificó la misión, visión y valores, las funciones misionales y las corporativas. Los orientadores estratégicos fueron tres pilares: sostenibilidad, excelencia y transparencia, junto con seis lineamientos: liderazgo, capital humano, gestión por procesos, gestión de riesgos, rendición de cuentas y gestión de la información. Los capítulos del plan correspondían a las funciones misionales y la gestión corporativa, y para cada una se definió una misión y una visión particular. En la elaboración del plan se promovió la participación de todos los empleados, quienes propusieron 876 iniciativas o sugerencias asociadas a las distintas funciones. Asimismo, se realizaron actividades intensivas de divulgación del plan con el fin de asegurar que fuera conocido por todos los empleados del Banco.

En el Cuadro 1 se presenta un resumen de los seis planes estratégicos que ha tenido el Banco en los últimos veinte años.

2.1 Plan Estratégico, 2017-2021

El plan estratégico actual procura ser coherente con las lecciones aprendidas de la gestión estratégica. La elaboración del Plan Estratégico, 2017-2021 se inició con un

Cuadro 1
Síntesis de los planes estratégicos entre 1998 y 2017

Años del plan	Número de años	Nombre del plan estratégico	Misión y visión	Valores del Banco	Estructura de las secciones o capítulos del plan
1. 1998-2002	5	Plan Estratégico	Definió misión y visión para todo el Banco y también para cada subgerencia.	No se mencionaron en el documento del plan. El fortalecimiento de valores organizacionales es un eje central del plan estratégico. En el documento adjunto define: honestidad, responsabilidad, respeto, compromiso, lealtad, excelencia y orientación al servicio.	Estableció los objetivos y estrategias para las actividades primarias y de soporte. Además definió cuatro estrategias globales o generales de carácter transversal.
2. 2003-2005	3	Lineamientos Estratégicos	No se mencionaron en el documento del plan.	Se conservaron los mismos siete valores definidos en 2003.	Planteó dos tipos de lineamientos estratégicos: generales y específicos. Los generales cubren a todo el Banco. Los lineamientos funcionales enmarcan las directrices y proyectos de las subgerencias.
3. 2006-2008	3	Hoja de Ruta	No se mencionaron en el documento del plan.	Se conservaron los mismos siete valores definidos en 2003.	Plan por funciones con siete prioridades o frentes de acción, seis correspondientes a las funciones del Banco y uno de administración corporativa. Para cada función definió: dirección estratégica, un objetivo funcional, un conjunto de objetivos específicos que agrupan iniciativas por temas, administración de riesgos y medidas de desempeño.
4. 2009-2012	4	Nuestro Norte	No se mencionaron en el documento del plan.	Se conservaron los mismos siete valores definidos en 2003.	Se mantuvo el mismo esquema del plan anterior y se definieron ocho lineamientos generales en los que se debe soportar la ejecución del plan: excelencia operativa, liderazgo y desarrollo humano, comunicación y transparencia, servicio al cliente, mejor aprovechamiento de los recursos, administración de riesgos, medición de resultados, gestión ambiental.
5. 2013-2016	4	El Banco Somos Todos	Definió misión y visión para todo el Banco.	Definió cinco valores organizacionales: compromiso, honestidad, responsabilidad, respeto y orientación al servicio.	Estableció un marco estratégico general con tres pilares estratégicos: excelencia, transparencia y sostenibilidad, junto con seis lineamientos generales: liderazgo, capital humano, gestión por procesos, gestión de riesgos, rendición de cuentas y gestión de la información.

Cuadro 1 (continuación)
Síntesis de los planes estratégicos entre 1998 y 2017

Años del plan	Número de años	Nombre del plan estratégico	Misión y visión	Valores del Banco	Estructura de las secciones o capítulos del plan
6. 2017-2021	5	Plan Estratégico	Definió misión y visión para todo el Banco.	Definió seis valores organizacionales: integridad, respeto, objetividad, eficiencia, inclusión y sostenibilidad.	Describe las funciones y servicios del Banco agrupadas en misionales y conexas. Define seis temas estratégicos de carácter transversal que agrupan objetivos: capital humano y cultura organizacional, tecnología, gobierno corporativo, eficiencia, relación con organismos internacionales y otros bancos centrales, relación con usuarios y grupos de interés. Para cada uno de los seis temas incluye una descripción y justificación que anteceden a la lista de objetivos estratégicos. Se estableció una matriz con indicadores de resultado, responsables y fechas de terminación para hacer la evaluación y el seguimiento.

Fuente: Banco de la República (Departamento de Planeación y Presupuesto, 2017).

análisis de las tendencias globales que impactan actualmente a la sociedad y a las empresas. Las cinco tendencias examinadas incluyeron: 1) cambios en el contexto económico y los mercados interconectados, 2) avances tecnológicos, 3) responsabilidad social, participación social y transparencia, 4) cambios demográficos, y 5) medioambiente y escasez de recursos.

También, se analizaron algunas interacciones entre estas tendencias. Por ejemplo, el rápido avance tecnológico, especialmente en las tecnologías de la información y las comunicaciones, tiene efectos por sí mismo, pero también ofrece a los grupos de interés, mediante las redes sociales, herramientas para expresar sus puntos de vista y ejercer presión ante las crisis asociadas con temas como: cambios económicos, políticos y sociales, y escasez y deterioro de los recursos naturales.

En el proceso de elaboración se estimuló la reflexión estratégica para identificar los posibles impactos que generan estas tendencias en el Banco de la República y así formular un plan estratégico que respondiera a los impactos identificados.

Por otra parte, se revisaron los planes estratégicos de seis bancos centrales vigentes en 2016: Canadá, Inglaterra, el Banco de la Reserva Federal de los Estados Unidos de América, Chile, México y Colombia. La síntesis de esta comparación se presenta en el Cuadro 2. Se concluyó que, aun cuando los temas de estos planes estratégicos son heterogéneos, existe una tendencia a incluir objetivos que representan cambios significativos para adaptarse al entorno. Hay estructuras o agrupaciones diversas de los temas contemplados en los planes estratégicos debido a las particularidades de cada país, al alcance diferencial de sus funciones misionales definidas por ley y al estado de desarrollo económico relativo de cada país y de su

Cuadro 2
Revisión de los planes estratégicos de seis bancos centrales

Grupo	Temas estratégicos	Bancos centrales y años del plan estratégico						Total
		Colombia 2013- 2016	México 2015- 2016	Chile 2013- 2017	Canadá 2016- 2018	Ingla- terra 2014- 2016	Estados Unidos 2016- 2019	
Estabilidad financiera	Impulsar la regulación del sistema financiero para contribuir a su estabilidad acorde con estándares internacionales.		x	x		x	x	4
	Realizar seguimiento a la infraestructura financiera para el monitoreo de riesgo y adopción de políticas macroprudenciales.	x	x	x	x	x	x	6
Política monetaria y cambiaria	Diseñar e implementar la política monetaria que se ajuste a los objetivos de política y a las condiciones del mercado.	x	x		x	x	x	5
	Profundizar en el análisis económico y financiero para la toma de decisiones de política monetaria mediante la investigación/agenda de investigación.	x	x	x	x	x	x	6
Capital humano	Garantizar un entorno de trabajo moderno que promueva la innovación.				x	x	x	3
	Contribuir a la formación del capital humano, mediante la capacitación y desarrollo.	x	x	x	x		x	5
	Mejora en procesos para la producción y distribución de efectivo.	x	x	x				3
Recursos, procesos y gestión	Impulsar el uso de sistemas de pago electrónicos.		x		x		x	3
	Rediseñar los procesos de gestión y gobernanza de datos.					x	x	2
Gobierno corporativo	Crear un régimen de transparencia en la banca central/Fortalecer la transparencia institucional.	x	x	x	x	x	x	6
Total		6	8	6	7	7	9	43

Fuente: Banco de la República (Departamento de Planeación y Presupuesto, 2016).

institucionalidad. Se destaca que algunas se enfocan en temas comunes asociados con las funciones misionales o capacidades requeridas.

En el plan se definió la misión, visión y valores, y se identificaron las funciones y servicios del Banco, clasificados en dos grupos: misionales y conexas, de acuerdo con lo establecido en la Ley 31 de 1992.

Los miembros de dedicación exclusiva de la Junta Directiva, quienes conforman el Consejo de Administración, junto con el gerente general, tuvieron un papel activo en la elaboración del Plan Estratégico, 2017-2021, en la definición de su versión final y de los mecanismos para hacerle seguimiento a su ejecución. En el Decreto 1739 de octubre de 2017 se estableció que la Junta Directiva aprueba el plan estratégico con una vigencia de cuatro años, con excepción del plan actual, que tiene cinco años, y que el plan estratégico se revisará anualmente.

A diferencia de planes anteriores, en los que sus capítulos correspondían a las funciones misionales y conexas del Banco, en esta oportunidad se definieron seis temas estratégicos con carácter transversal: capital humano y cultura organizacional; tecnología; gobierno corporativo; eficiencia; relación con organismos internacionales y otros bancos centrales, y relación con usuarios y grupos de interés. La responsabilidad por los indicadores asociados con la ejecución de estos temas es compartida por los directivos de diferentes áreas del Banco. Estos seis temas se resumen en el Cuadro 3 (el documento completo puede consultarse en <http://www.banrep.gov.co/es/transparencia/planes-estrategicos>).

Con el fin de realizar el seguimiento, se construyó un sistema de medición compuesto por un esquema completo de indicadores estratégicos de resultados, el cual

Cuadro 3
Resumen de los seis temas del Plan Estratégico, 2017-2021

Tema estratégico	Descripción
Capital humano y cultura organizacional	Para lograr un desempeño eficiente del Banco es necesario fortalecer las capacidades organizacionales del recurso humano, con el fin de que aquellas se adapten a un entorno dinámico y promuevan el liderazgo, los valores corporativos, la diversidad, la imparcialidad, la participación, la comunicación y el reconocimiento.
Tecnología	Para responder a los retos que imponen los avances tecnológicos, se adoptará un modelo de gestión de tecnología con criterios de eficiencia, administración de riesgos y mejores prácticas. En este contexto, se fortalecerá la arquitectura empresarial, la gobernanza de datos y el sistema de gestión de la seguridad de la información.
Gobierno corporativo	Mediante una gestión basada en procesos con un enfoque funcional, se debe fortalecer la toma de decisiones, la delegación de responsabilidades, el monitoreo del desempeño institucional y uso de recursos, la administración de riesgos y sus mecanismos de control.
Eficiencia	Para el logro de resultados de manera oportuna, dinámica y sostenible, se optimizará la forma de desarrollar el trabajo con una visión integral que impulse el mejor uso de los recursos. Desde el punto de vista de servicios a la economía, se actualizarán temas regulatorios y de coordinación interinstitucional. Con respecto a asuntos internos, se optimizarán tanto los procesos de toma de decisiones administrativas como los procesos internos e industriales.

Cuadro 3 (continuación)
Resumen de los seis temas del Plan Estratégico, 2017-2021

Tema estratégico	Descripción
Relación con organismos internacionales y otros bancos centrales	Se fortalecerá la cooperación e interacción del Banco con organismos y entidades internacionales (Fondo Monetario Internacional, el Banco de Pagos Internacionales, el Fondo Latinoamericano de Reservas, Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, G24, entre otros), así como con otros bancos centrales.
Relación con usuarios y grupos de interés	Para mantener una buena comunicación del Banco de la República con grupos de interés que mejore la efectividad de sus políticas y contribuya a la estabilidad macroeconómica, se fortalecerá la comunicación mediante diferentes canales, apoyados en nuevas tecnologías, y se focalizará la educación económica en temas de banca central. Asimismo, se evaluará el nivel de satisfacción de los grupos de interés en relación con los servicios prestados.

Fuente: Banco de la República (Plan Estratégico, 2017-2021).

incluye, para cada uno de los seis temas, sus objetivos estratégicos, las acciones propuestas para materializarlos, los indicadores de resultado, la fecha de cumplimiento y el responsable. El Consejo de Administración aprueba las matrices y se reúne cada tres meses para evaluar los avances y logros en tres de los seis temas, de modo que cada tema es evaluado dos veces en el año.

La medición adecuada de la gestión estratégica es un tema exigente que implica un aprendizaje continuo, específicamente en cuanto a la formulación de indicadores de resultado. También, hay un aprendizaje continuo en la selección de los temas y objetivos que sean verdaderamente estratégicos, en la consulta a grupos de interés específicos con el fin de obtener insumos útiles para la elaboración del plan y en la interacción del plan estratégico con la gestión de los procesos misionales.

Las lecciones aprendidas de la gestión estratégica hacen parte de las capacidades organizacionales desarrolladas por el Banco de la República en los últimos veinte años. De hecho, las capacidades organizacionales de gestión estratégica son de naturaleza dinámica y resultan esenciales en una época de cambios acelerados en el entorno y donde también están ocurriendo transformaciones relevantes en los bancos centrales. 🏦

♦ **Juan José Echavarría Soto** ♦
Gerente General*

* Esta nota editorial fue elaborada con la colaboración de Ciro Barajas O., profesional experto de la Sección de Planeación y Proyectos del Banco de la República, y contó con las sugerencias de Luisa Silva E., subgerente Financiera, y Óscar Obando C., jefe de Planeación y Proyectos. Las opiniones no comprometen a la institución ni a su Junta Directiva.

Referencias

Banco Central de Chile. *Planificación Estratégica del Banco Central de Chile, 2013-2017*.

Banco de Canadá. *Banca central para una nueva era, 2016-2018. Plan de mediano plazo*.

Banco de Inglaterra. *Un Banco. Plan Estratégico, 2014-2016*.

Banco de la República. *El Banco Somos Todos: Plan Estratégico, 2013-2016*.

Banco de la República. *Plan Estratégico, 2017-2021*.

Banco de la Reserva Federal. *Plan Estratégico, 2016-2019*.

Banco de México. *Programa de Trabajo Institucional, 2015-2016*.

Dávila, J. (2013). “Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza”, *Cuadernos de Administración*, vol. 26, núm. 47, pp. 11-33, julio-diciembre.