



◆ Informe de Gestión 2017-2020

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 que cayó a menos de la tercera parte entre junio de 2014 y enero de 2016, nuevamente volvió a caer 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 esta Nota Editorial se presenta una síntesis del *Informe de Gestión 2017-2020*. En la primera sección 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 (JDDBR) para mantener la inflación baja y estable y contribuir a la recuperación del crecimiento de la economía. En la segunda sección 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 tercera sección está dedicada a la gestión cultural, y en la cuarta sección 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 quinta sección se presentan los principales elementos de la respuesta del Banco ante la emergencia sanitaria

del Covid-19. En la sexta sección se describe el manejo de las reservas internacionales y se analizan el presupuesto y las utilidades del Banco. En la última sección se enuncian algunos desafíos futuros.

◆ 1. 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 amenacen 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 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

¹ La reducción promedio en veintinueve 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.

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.

◆ 2. 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 de la 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 tercera sección.

2.1 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

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.

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.

2.2. 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.

2.3 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

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).

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.

2.4 Otros temas

2.4.1 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.

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.

2.4.2 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 JDDBR. 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 del capital humano y cultura organizacional.

◆ 3. 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.

◆ 4. Apoyo táctico

4.1 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%.

4.2. 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 Banco⁴, 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.

4.3. 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.

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

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 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.

4.4. 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.

◆ 5. 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.

Infortunadamente, 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.

◆ 6. 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.

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.

◆ 7. 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.
- Expandir y mejorar la oferta cultural del Banco. Ello incrementa el afecto y la confianza 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

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.

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. 🏛️

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

* Esta Nota Editorial se realizó con la colaboración de Pilar Esguerra, Carolina Gómez, Dayra Garrido, Ciro Bayona, Óscar Obando y Daniela McAllister. Las opiniones aquí expresadas no comprometen al Banco de la República ni a su Junta Directiva.