



La Tercera Mirada



Una tercera mirada a ASOBANCARIA para la
facilitación de talleres y apoyo en la realización del
documento final de la estrategia de gestión bancaria
ante riesgos de desastre natural

julio de 2018

Este documento contiene

| | |
|--|----|
| Este documento contiene | 2 |
| 1. Ruta metodológica de facilitación de los talleres | 3 |
| 1.1 Agenda de los talleres | 3 |
| 1.2 Organización de los participantes | 4 |
| 2. Resultados del primer taller de cocreación: | 5 |
| 2.1 Perspectiva de los ciudadanos | 5 |
| 2.2 Perspectiva de los talentos bancarios | 7 |
| 2.3 Recomendaciones desde la facilitación | 11 |
| 2.4 Sensaciones finales | 12 |
| 3. Resultados del segundo taller: | 13 |
| 3.1 Procesos para la gestión de la crisis | 13 |
| 3.1.1: ¿Cuánto efectivo tengo? | 13 |
| • Antes de la crisis: | 13 |
| • Durante la crisis: | 15 |
| • Después de la crisis | 16 |
| 3.1.2 ¿Cuánto efectivo necesito? | 17 |
| • Antes de la crisis: | 17 |
| • Durante la crisis: | 18 |
| • Después de la crisis: | 19 |
| 3.1.3 ¿A dónde se lleva el efectivo? | 19 |
| • Antes de la crisis: | 19 |
| • Durante la crisis: | 20 |
| • Después de la crisis: | 21 |
| 3.1.4 ¿Dónde se entrega el efectivo? | 22 |
| • Antes de la crisis: | 22 |
| • Durante la crisis: | 24 |
| • Después de la crisis: | 24 |
| 3.1.5 ¿A quién se entrega el efectivo? | 25 |

| | |
|--|----|
| • Antes de la crisis: | 25 |
| • Durante la crisis: | 26 |
| • Después de la crisis: | 27 |
| 3.1.6 ¿Cómo se entrega el efectivo? | 28 |
| • Antes de la crisis: | 28 |
| • Durante la crisis: | 29 |
| • Después de la crisis: | 29 |
| 3.1.7 ¿Cuánto efectivo se entrega? | 30 |
| • Antes de la crisis: | 30 |
| • Durante la crisis: | 31 |
| • Después de la crisis: | 32 |
| 3.2 Recomendaciones desde la facilitación | 32 |
| 3.3 Sensaciones finales | 33 |
| 4. Resultados del tercer taller de cocreación: | 36 |
| 4.1 Planes de acción para los procesos de gestión de la crisis | 36 |
| 4.1.1 ¿Cuánto efectivo tengo? | 36 |
| • Antes de la crisis: | 36 |
| • Durante la crisis: | 38 |
| • Después de la crisis: | 39 |
| 4.1.2 ¿Cuánto efectivo necesito? | 39 |
| • Antes de la crisis: | 40 |
| • Durante la crisis: | 41 |
| • Después de la crisis: | 42 |
| 4.1.3 ¿A dónde se lleva el efectivo? | 42 |
| • Antes de la crisis: | 42 |
| • Durante la crisis | 43 |
| • Después de la crisis | 44 |
| 4.1.4 ¿Dónde se entrega el efectivo? | 44 |
| • Antes de la crisis: | 44 |
| • Durante la crisis | 45 |

| | |
|---|----|
| • Después de la crisis | 46 |
| 4.1.5 ¿A quién se entrega el efectivo? | 46 |
| • Antes de la crisis: | 46 |
| • Durante la crisis | 48 |
| 4.1.6 ¿Cómo se entrega el efectivo? | 48 |
| • Antes de la crisis: | 48 |
| • Durante la crisis | 49 |
| • Después de la crisis | 50 |
| 4.1.7 ¿Cuánto efectivo se entrega? | 50 |
| • Antes de la crisis: | 51 |
| • Durante la crisis | 52 |
| • Después de la crisis | 52 |
| 4.2 Recomendaciones desde la facilitación | 53 |
| 5. Victorias tempranas | 54 |

Estrategia de gestión bancaria ante riesgos de desastre natural

Desde La Tercera Mirada creemos en el poder del trabajo colaborativo para cambiar el mundo. El reto que plantea la ASOBANCARIA de **facilitar un proceso de cocreación con entidades financieras para generar una estrategia de gestión bancaria ante riesgos de desastre natural, como un terremoto en Bogotá**, evidencia el enfoque de la Asociación de querer contribuir con hechos a una Colombia segura, resiliente e incluyente. Desde la Tercera Mirada, una de las 40 Empresas B (B-Corp), certificadas en Colombia nos conectamos con este reto por su alineación con nuestra causa de potenciar el desarrollo sostenible y por nuestra experiencia en la facilitación de procesos de pensamiento estratégico, medición para el aprendizaje, comunicación para el desarrollo, gestión de alianzas y mapeo socio - ecosistémico.

Nuestro método de trabajo se fundamenta en el Pensamiento de Diseño (Design Thinking), una metodología de trabajo centrada en las personas a través de la cual se pueden observar retos, detectar necesidades y dar solución a problemas reales en el marco del desarrollo sostenible. El proceso se compone de tres momentos, no necesariamente lineales:

Método La Tercera Mirada



- **Primera Mirada – Escucha y Empatizar:** consiste en una profunda comprensión e identificación de las necesidades del proyecto, los actores y el entorno. Para este caso en particular, incluye encuentros de trabajo con el equipo ASOBANCARIA o que permitieron:
 - Precisar las preguntas orientadoras y los instrumentos del proceso (entrevistas previas, revisión documental, talleres, entre otras).
 - Determinar responsables y fechas de entrega de información procesada.
 - Detallar metodología de talleres, información de línea base y asistentes.

- **Segunda Mirada – Cocrear y Conectar:** tiene como objetivo la generación colaborativa de ideas que den solución a los retos identificados en la fase anterior. Para esto se realizó de tres encuentros atender a la necesidad de definir los procesos y acciones estratégicas de contingencia para la crisis, en tres momentos diferentes: antes, durante y después del terremoto. Cada encuentro es soportado con un proceso documental que cual incluye:
 - Sistematización de la información.
 - Aprendizajes y ajustes.
 - Ayudas de memoria con seguimiento a compromisos.
 - Video.

- **Tercera Mirada – Validar y Contar:** consiste en socializar lo cocreado para su validación y retroalimentación. Del total de talleres se entregará la información resultante a modo de relatoría, es decir, sin procesamiento analítico de la misma. Esta información será acompañada de videos y fotografías con todo lo que en los talleres se produzca.

Nuestra pasión, conocimiento y método para facilitar procesos de pensamiento estratégico, comunidades de aprendizaje e inteligencia colectiva y comunicación para el desarrollo sostenible, se ponen de antemano al servicio de ASOBANCARIA, y sustentan nuestra propuesta. Nuestro método, basado en el Pensamiento de Diseño (Design Thinking), privilegia la transformación centrada en las personas, por lo que la propuesta se contempla en tres momentos.

1. Ruta metodológica de facilitación de los talleres

Teniendo en cuenta el objetivo transversal del reto, el cual consiste en **generar una estrategia para la gestión, distribución y acceso del efectivo en el marco de una crisis como un terremoto en Bogotá**, la facilitación del espacio de cocreación con entidades financieras estuvo liderado por La Tercera Mirada, propiciando un escenario para la creatividad y la colaboración, a partir de siete momentos principales: i) confluir, ii) inspirar, iii) empatizar, iv) cocrear, v) contar y validar, vi) conectar.

1.1 Agenda de los talleres

| Momento | Taller 1: (19 de abril) | Taller 2: (24 de mayo) | Taller 3: (16 de julio)* |
|------------------|---|---|---|
| Confluir | Presentación del tema por parte de ASOBANCARIA, mencionando los antecedentes del reto, resaltando la importancia de los talleres y describiendo cómo se finalizará el proceso para llegar a un documento consolidado. | | |
| Inspirar | Juego virtual por vía Kahoot para conectar al auditorio a través de preguntas de cultura general sobre desastres naturales y la gestión de crisis en el sector bancario. | Competencia entre los equipos de las mesas, para reflexionar acerca de la importancia de seguir instrucciones y la organización de un paso a paso para el logro de objetivos. | Presentación de un video para conectar emocional y racionalmente al auditorio, reflexionando acerca de la importancia del trabajo en equipo. |
| Empatizar | Creación de un proyecto por grupos, para generar un prototipo en plastilina de un edificio con lo suficiente para ser resistente a un terremoto. | Presentación entre los participantes de cada mesa. | Ejercicio de storytelling sobre la evacuación del pasado taller, reflexionando sobre las emociones en un momento de crisis y las múltiples miradas en la validación de lo construido. |
| Cocrear | Ideación individual y cocreación de actividades concretas que se deben realizar para la gestión de crisis en el momento que le fue | En un pliego de papel, cada grupo a partir de la ideación individual debe definir y numerar la serie de actividades organizadas que se deben | Cada grupo debe revisar y ajustar las actividades concretas presentadas en un diagrama del plan de acción propuesto para el proceso correspondiente, |

| | | | |
|-------------------------|---|--|---|
| | asignado al grupo (antes, durante y después). | llevar a cabo en los tres momentos, para el proceso (7) asignado. | teniendo en cuenta también, la validación de los roles propuestos. |
| Contar y validar | Cada grupo debe socializar en dos minutos el trabajo realizado, para ser retroalimentado por el resto de los participantes. | Cada grupo debe socializar el trabajo realizado, para recibir ideas complementarias por el resto de los participantes. | Cada grupo debe hacer una rotación a manera de Café del Mundo, en donde retroalimentarán el diagrama producto de la cocreación. |
| Conectar | Se presenta un video de fotografías de lo vivido en el taller, además de realizar un tendedero de sensaciones que permita identificar la sensación con la que se van los participantes del espacio de cocreación y trabajo colaborativo. Finalmente se hace el cierre por parte de ASOBANCARIA. | | |

1.2 Organización de los participantes

En cada uno de los talleres se esperaban alrededor de 45 participantes, conformados por los profesionales encargados de las áreas de efectivo, riesgos, operaciones y continuidad del negocio de las entidades bancarias invitadas por ASOBANCARIA. Para el primer taller se contó con la participación de 33 asistentes; para el segundo taller con la participación de 35 asistentes; y para el tercer taller se contó con 27 asistentes.

En el primer taller, los participantes que asistieron fueron distribuidos en seis mesas correspondientes a dos réplicas de los tres momentos definidos: antes, durante y después de un terremoto en Bogotá; mientras que, en el segundo y tercer taller, los participantes fueron distribuidos en siete mesas correspondientes a los siete procesos definidos por ASOBANCARIA para la gestión del efectivo en un evento de crisis.

La distribución de los asistentes en cada taller se realizó de manera que quedaran organizados aleatoriamente en cada mesa, promoviendo a su vez la mezcla entre los miembros de diferentes bancos.

2. Resultados del primer taller de cocreación:

El primer taller realizado en el marco de este proceso tuvo como objetivo inspirar acciones para atender a la importancia de la gestión de riesgos en el sector bancario. Los resultados obtenidos se dividen en dos perspectivas, la perspectiva de los ciudadanos y la perspectiva de los talentos bancarios, antes, durante y después de la crisis.

2.1 Perspectiva de los ciudadanos

Desde la postura de ciudadano común y a partir de un ejercicio de empatía, los asistentes formularon proyectos con recursos ilimitados y en condiciones ideales, con el objetivo de idear acciones que salvaguarden un edificio particular en momento de crisis. A cada mesa de trabajo se le asignó un momento específico, antes, durante o después de la crisis.

Este ejercicio generó varios elementos a tener en cuenta en cualquier tipo de proyecto, para el caso concreto del flujo de efectivo, existen aportes desde el punto de vista de los usuarios o clientes de las entidades bancarias que presentan a continuación:

- **Antes de la crisis**

*Se propusieron cuatro pilares:
Vida, Protección, Continuidad y Apalancamiento.
Su orden demuestran el sentido y la visión que tienen las entidades como fundamento de la estrategia de gestión de crisis.*

- Tener una planeación adecuada previa a la crisis brinda elementos importantes para disminuir el grado de afectación que se pueda generar.
- Trazar una ruta metodológica que tenga en cuenta aspectos como estudios, cronograma, análisis, pruebas y retroalimentaciones, dentro del proceso de planeación.
- Los aliados estratégicos deben ser parte de todo el proceso, de manera que se puedan contar con estrategias articuladas con aquellos de los que dependen acciones concretas para el buen funcionamiento de todo el engranaje.
- Tener en cuenta las múltiples variables que se pueden tener en un evento de crisis, los actores, los recursos, los aliados, los reguladores, las necesidades, etc.
- Contar en todos los procesos con un control que permita saber qué se está haciendo bien y qué se debe mejorar, esto se puede llevar a cabo teniendo en cuenta otros casos, estudios e incluyendo expertos en el tema que fortalezcan los conocimientos necesarios.
- El tiempo es esencial para una correcta gestión de crisis, sin embargo, hay que tener en cuenta tanto el cumplimiento de tiempos como el no apresurar los procesos, puesto que se puede caer en una pérdida de la calidad del trabajo que se realiza.

- Realizar una retroalimentación constante de las estrategias que se diseñen, para que sean conocidas por todos, para que sean actualizadas de acuerdo con los cambios que surjan y sean sostenibles en el tiempo.

- ***Durante la crisis***

Se debe generar una articulación entre el plan de emergencias nacional o de ciudad con las estrategias que se propongan dentro de las entidades bancarias, permitiendo una actuación en conjunto, coherente y pertinente.

- Generar planes de evacuación, capacitación del personal y ejecución de pruebas.
- Definir los recursos disponibles durante este tipo de situaciones, iniciar el protocolo de evacuación, priorizar la vida mientras pasa el terremoto y generar las acciones necesarias para brindar una atención eficaz.
- Disponer de rubros especiales para la atención inmediata de las crisis.
- Contar con un plan de emergencias que contenga cada uno de los aspectos necesarios para atender eficientemente a la gente durante una situación de éstas, para esto se debe contar con un plan que sea canalizado y entregado a toda la población en general.
- Contemplar con el apoyo, participación y comunicación con actores aliados, como organismos de emergencia, policía, brigadas, bomberos, etc. Entendiendo que como ente aislado no hay la capacidad de reaccionar efectivamente a una crisis.
- Promover cultura ante la crisis, que concientice a las personas sobre la situación, de modo que, la posibilidad de reaccionar, sobrevivir y apoyar ante una crisis sea mucho menor

- ***Después de la crisis***

Es importante garantizar lo esencial en cuanto a las familias, su salud y el bienestar para poder reestablecer las actividades laborales necesarias para hacer la transición de retorno a la normalidad.

- Contar con la seguridad y apoyo de entidades como la fuerza pública que puedan acompañar los procesos para el retorno a la normalidad.
- Establecer las comunicaciones a través de vías alternas, para poder comunicar lo que sea necesario en el momento.
- Generar alianzas estratégicas que permitan conseguir las ayudas humanitarias necesarias para los damnificados.
- Establecer como prioritario el restablecimiento de los servicios básicos, la emergencia de salud y la emergencia sanitaria.
- Activar todas las rutas y planes que se han trazado en el inicio de manera que se lleven a cabo acciones pertinentes para la situación.

2.2 Perspectiva de los talentos bancarios

El segundo ejercicio de cocreación, tuvo como finalidad que cada mesa de trabajo ideara acciones concretas desde los talentos bancarios presentes, para la gestión antes, durante y después de la crisis. El ejercicio se socializó haciendo un contraste con la perspectiva ciudadana, lo que permitió enriquecer las ideas expresadas teniendo en cuenta otros puntos de vista más aterrizados al momento de la crisis. A continuación, se presentan los aportes realizados por cada uno de los grupos, que dan cuenta de acciones que pueden servir de línea base para una estrategia de gestión de crisis en entidades bancarias.

- **Antes de la crisis**

Para este momento se identificaron una serie de necesidades generales, que pueden ser resueltas a través de tres procesos: Planeación y Diseño, Generación de Protocolos y Seguimiento.

Durante el proceso de Planeación y Diseño, teniendo en cuenta que el evento ocurre en Bogotá y que todas las ayudas deberán llegar de afuera, las estrategias de diseño y recuperación deben ser orientadas a tener un centro alternativo ubicado fuera de Bogotá, que permita restablecer el capital tecnológico y humano de las entidades bancarias. Adicionalmente se debe responder a las siguientes necesidades:

- Identificar desde las entidades bancarias con qué se cuenta, qué saldo hay disponible y con qué cantidad se dispone: si bien es un tema correspondiente a la operación, se debe responder para garantizar la entrega de efectivo a la sociedad
- Definir cómo conseguir el efectivo del que no se pueda disponer.
- Definir el tope máximo del monto que puede ser entregado por persona, para garantizar efectivo disponible para todos
- Definir cómo identificar a las personas, teniendo en cuenta que actualmente no se cuenta con la tecnología necesaria de reconocimiento biométrico que requiere este tipo de situaciones.
- Definir a través de qué medios se va a entregar el efectivo, en caso de que no haya oficinas ni cajeros en funcionamiento.,
- Definir un plan de continuidad al ejercicio de contingencia. Para llevarlo a cabo se requiere de un buen ejercicio de comunicación tanto externa como interno. Para esto alguien debe ser el responsable de dar la cara ante los clientes, otros tendrán que manejar la comunicación al interior de las oficinas, con los proveedores estratégicos y las empresas transportadoras.
- Contar con un centro alternativo, que permita dar respuesta a las necesidades que surjan al interior del banco y con los clientes.

Durante el proceso de generación de Protocolos es fundamental diseñar un plan de contingencia de la mano de los grupos de interés y los actores aliados, como empresas transportadoras, diferentes entidades del Gobierno Nacional, entidades bancarias y financieras, entre otros, que facilite la articulación y la respuesta rápida, segura y organizada respondiendo a las siguientes necesidades:

- Cómo gestionar la comunicación.
- Cómo recibir y entregar las ayudas.
- Quién debe llegar primero y en compañía de qué entidades.
- Cómo llegar a los clientes.

Durante el proceso de seguimiento es importante probar todas las estrategias que se diseñan durante la fase de planeación y diseño, para identificar a tiempo ajustes de mejora, así como estar en constante monitoreo para ver si en caso de que ocurra la crisis, esas estrategias funcionan de manera adecuada.

De acuerdo con el nivel de madurez que tienen las diferentes entidades financieras y los proveedores, se debe establecer de manera clara, cuál va a ser el plan para ir madurando en cada prueba que son las que nos dicen si estamos preparados o no, de manera que sepamos en qué vamos a trabajar, con qué alcance, e ir trazando esa línea de crecimiento para que todos con sus diferentes niveles de madurez puedan ir avanzando en esa ruta de pruebas.

Otros aspectos clave a tener en cuenta antes de la crisis, son:

- Contemplar escenarios dependiendo de la magnitud del sismo y de la afectación, para esto se contemplaron dos opciones, que Bogotá siga operando o que toque recurrir al sitio alterno.
- Tener en cuenta al gobierno nacional para definir los porcentajes de interés, o cosas que en ese momento pueden estar pasando como estar en vísperas de un cierre, de una subienda de tasas.
- Las entidades somos un simple actor dentro de varios actores, por lo que se requiere de la intercomunicación y la interrelación entre el gobierno, las empresas transportadoras, las entidades, así como, del componente regulatorio brindado por el Ministerio de Hacienda y/o el Ministerio de Salud.
- Una de las mayores preocupaciones es que los proveedores no estén preparados para afrontar una situación de crisis. Es el caso de las empresas de transporte de valores, cuando se les pregunta qué hacer y cómo obtener el recurso en caso de ocurrir un terremoto.
- Establecer con los proveedores unas pautas contractuales que permitan definir un plan de continuidad, en el que haya un anexo para eventos de crisis, de manera que se pueda controlar como manejar la situación al definir centro de operación alternos al banco.

- ***Durante la crisis***

Para este momento se propusieron una serie acciones que deben realizar las entidades bancarias tanto para el momento en el que ocurre el terremoto, como para los tres primeros

días y la primera semana. Estas acciones se concretan en una estrategia de activación del plan de continuidad durante el evento del terremoto, definidos en tres frentes:

Logística: incluye todo lo que previamente se planificó y se estructuró antes de la crisis. Este frente responde, por ejemplo, a cómo se va a realizar la atención de los clientes, ya sea a través de los canales que tienen las entidades o a través de terceros como es el caso de las redes, puntos de pago, corresponsales bancarios o banco móvil.

Soporte de otras entidades: dado que las entidades bancarias no pueden operar solas porque requieren de otras entidades que prestan servicios de corresponsalía bancaria o redes para responder a cómo se va a entregar el efectivo y, de esta manera brindar una adecuada atención a los clientes.

Recursos: partiendo de la preocupación que genera no poder entregar el efectivo en un momento de crisis, por no tener sistema y no contar con recursos tecnológicos que permitan validar el saldo, autenticar y validar la identidad, se hace necesario que existan planes alternos de autenticación que permitan entregar a los clientes cierta cantidad de efectivo, pensando en que haya un mayor beneficio para todos.

Otros aspectos clave a tener en cuenta durante de la crisis, son:

*Hay que trabajar en dejar el foco de cada entidad por aparte y aunque sea complejo, **empezar a contemplar qué se puede hacer como gremio bancario para facilitarle finalmente la experiencia de los usuarios.***

- La comunicación con los clientes, porque si no saben que existe un corresponsal bancario, un ATM o una oficina especial para hacer la solicitud de efectivo, de nada van a servir estas estrategias.
- Se requiere que el gobierno promueva una campaña de cultura ciudadana para el manejo de la crisis en la ciudadanía, ya que, si bien desde las entidades bancarias se puede atender a través de las estrategias pensadas, la efectividad de estas, depende de que la gente esté preparada para ello, incluso 72 horas después de ocurrido el sismo.
- Es necesario reportar y saber cómo se va a trabajar como gremio, para esto es importante hacer reportes ante los entes de control, ya que antes del sismo se habrán hecho solicitudes que deberán ser reportadas durante.
- Es clave darle continuidad al grupo de trabajo consolidado en estos encuentros, esto hace que la comunicación entre entidades sea cada vez más fluida y se fomente una cultura de solidaridad entre el gremio.
- Es importante establecer cómo entregar el efectivo y la comunicación oficial para activar el centro alternativo.

- **Después de la crisis**

Para este momento se definieron las acciones que se deben realizar las entidades bancarias después de la crisis, a partir de 9 frentes. Estas incluyen el tema del regreso a la normalidad, visto desde la segunda semana después de ocurrida la crisis, hasta los dos meses posteriores.

Validación de autorizaciones: es importante en un evento de crisis tener los controles establecidos y activarlos en el momento necesario, como por ejemplo, saber quién es quién y si está autorizada para el proceso que se va a hacer. Una vez se tienen las autorizaciones para la negociación, para legalizar la compra y para la venta del efectivo, contar con las autorizaciones de ingreso al centro alterno,

Comunicaciones: desde las autoridades para saber qué están diciendo, qué piensan los apoyos que están llegando y quiénes son los contactos en otros bancos para actuar como gremio y brindar los apoyos que se requieran.

Seguridad y apoyo: es clave tener la certeza de contar con el gobierno nacional, con la seguridad de la policía, con la disponibilidad del efectivo y con los protocolos y medidas de seguridad necesarias en los donde se establezca la entrega del efectivo.

Protocolos: es necesario establecer dentro de los protocolos la importancia de conocer y aprender su contenido, para no tener que recurrir a manuales que pueden no estar disponibles. Del personal disponible, asegurar siempre las familias para que el personal pueda trabajar. Contar con el dinero que se le va a entregar a los clientes, por lo que en este punto se debe tener claro el monto y los topes que se van a entregar, así como, por quién se va a comenzar (empresas, personas del común, clientes normales).

Monitoreo y seguimiento: tanto de los flujos de caja y la liquidez de las entidades como del plan, para que funcione.

Activación del plan de retorno: que tenga el banco para la estabilidad de los flujos y los saldos de los clientes.

Definir un cuadro contable: teniendo en cuenta que no se tenía establecido cómo validar los saldos contables de los clientes.

Reportes a las entidades normativas: sobre como fue el plan retorno o de estabilidad para la crisis.

De qué manera se va a monitorear todas las lecciones aprendidas de la situación de crisis para complementar y hacer que el plan que se defina se haga más robusto. Esto es clave incorporarlo dentro de las acciones del después.

Otros aspectos clave a tener en cuenta después de la crisis, son:

- El marco regulatorio es otro tema importante, ya que, si bien es cierto que como gremio se puede actuar de acuerdo a la disponibilidad de efectivo y generar unas acciones como el establecimiento de límites de retiro para los clientes, hay que ver a nivel de regulación que tan viable es hacer este tipo de cosas. Teniendo en cuenta que el cliente en primer momento tendría derecho a todo su flujo por lo que no se le podría restringir, a no ser que existiera algún tipo de regulación en situación de emergencia que permita este tipo de decisiones.
- En necesario pensar que todos estos procesos están soportados en personas, por lo que hay que evaluar qué se está haciendo al interior de los equipos de trabajo de las entidades bancarias para realmente estar preparados ante una crisis, así como, qué se está haciendo, para que las personas ante un momento de crisis, asuman un rol específico, identifiquen un punto de encuentro y tomen las decisiones necesarias para poner en marcha el plan de contingencia, garantizando de ante mano la estabilidad de sus familias.
- Se debe tener en cuenta la solidaridad necesaria como gremio, para apalancar las ayudas y todo lo que pueda apoyar a la ciudadanía en lo que pasa después de una situación como estas.

2.3 Recomendaciones desde la facilitación

- Trabajar bajo diferentes escenarios para evaluar qué pasaría sí... De manera que nos permitan saber cómo reaccionar o actuar frente a cada situación.

Se debe definir cómo se articula esta estrategia con toda la prevención necesaria a nivel de ciudadanía para que las estrategias tengan éxito.

- Todos los actores del sistema deben articularse ante una situación como esta, por esto hay que empezar a contemplar estrategias que integren las perspectivas de otras instituciones.

Hay que evaluar estrategias con un enfoque centrado en las personas en el antes, durante y después de la crisis, de esta manera se podrá garantizar que los equipos del sector bancario estén preparados y puedan tener la tranquilidad para atender la crisis de manera adecuada.

- Señal de alerta frente a cómo vincular a quienes transportan los valores para que también sean un actor que responda efectivamente a este desafío.
- Tener el rol del cliente vigente es necesario para que las acciones se piensen de manera aterrizada, por lo que un elemento clave puede ser tener una verificación

La comunicación entre las entidades bancarias como elemento fundamental, así como la solidaridad entre estas

de las acciones con clientes reales, en cuanto a cómo influyen o llegan hasta el cliente.

- Una vez definidas estas estrategias de atención, es necesario pensar la manera como se puede madurar esta ruta en cada una de las entidades y establecer qué tipo de alianzas se pueden llevar a cabo para apoyarse entre las entidades.

2.4 Sensaciones finales

Al finalizar el taller se hizo un sondeo por parte de los facilitadores de La Tercera Mirada, acerca de las percepciones y sensaciones finales que tenían los asistentes. La siguiente imagen representa de manera agregada las tendencias en dichas respuestas.



Figura 1 – Nube de palabras sobre cómo se sintieron los participantes

Algunas percepciones adicionales expresadas por los asistentes, sobre el espacio de trabajo fueron las que se presentan a continuación:

- “Es la primera vez que estamos trabajando en conjunto, no como un silo, sino ya como un gremio realmente”.
- “Con el ejercicio lo que podemos ver es que debemos ser analíticos, críticos, propositivos y participativos como gremio”.
- “Cada banco trabajará en su plan de continuidad del negocio, pero es bueno tener estos espacios para brindar nuevas ideas y mirarlo como gremio, pues en una situación como estas se necesita un trabajo solidario”.

En general, tanto en las palabras expresadas como en estos tres comentarios finales, se muestra una clara tendencia a reconocer lo valioso de espacios como éste, en donde se pueda trabajar en equipo, dejando a un lado las diferencias y competitividad dada por las entidades bancarias a las que pertenecen y actuando en colaboración como gremio, especialmente cuando un tema como el que convoca a estos talleres, merece una actuación solidaria y conjunta.

3. Resultados del segundo taller:

Dentro del segundo taller realizado con ASOBANCARIA cuyo objetivo era aportar a la creación de una estrategia para la gestión, distribución y acceso a efectivo en el marco de una crisis como un terremoto en Bogotá, se obtuvieron valiosos aportes por parte de los asistentes. **Los resultados obtenidos se categorizan en siete procesos predefinidos por ASOBANCARIA para dicha estrategia**, a partir de cuales se realizaron los ejercicios de cocreación.

3.1 Procesos para la gestión de la crisis

Partiendo de las ideas plasmadas en el primer taller, cada mesa de trabajo se situó en un proceso de gestión asignado, desde la mirada de expertos del sector bancario. Esto, generó una serie de acciones que vale la pena tener en cuenta antes, durante o después de la crisis. Todas estas acciones junto con los otros elementos indagados son presentadas a continuación, de acuerdo con el orden de los procesos preestablecidos:

3.1.1: ¿Cuánto efectivo tengo?

Dentro de este proceso se contempla la parte inicial de la estrategia para garantizar la gestión del efectivo en crisis, teniendo en cuenta lo que sucede en el Banco afectado, para lo cual se reconoce el efectivo viable del Banco en Bogotá y desde sus sucursales fuera de Bogotá hasta tenerlo en Bogotá disponible para su uso.

- Antes de la crisis:**

| ACCIÓN | ROL QUE LIDERA |
|--|-------------------------|
| 1. Identificar los recursos mínimos para operar en contingencia mediante un análisis de impacto - BIA- | Banco y Transportadoras |

| | |
|--|--|
| 2. Definición de redes frente al direccionamiento en caso de un evento de crisis | Banco |
| 3. Conocer el nombre o ciudad de centros alternos de las transportadoras donde se tienen los centros de efectivo | Banco y Transportadoras |
| 4. Validar que la información de contacto de los colaboradores críticos esté actualizada | Banco |
| 5. Entrenar a las personas que ejecutarán el proceso en la mesa de efectivo alterna | Banco y Transportadoras |
| 6. Entrenamiento y simulacros del retiro de efectivo | Banco, Transportadoras y Banco República |
| 7. Cuadre contable, fondos y oficinas | Banco, Transportadoras y Banco República |
| 8. Detalle, calidad, efectivo, Transportadoras de valores | Banco, Transportadoras y Banco República |
| 9. Generación de reportes de saldos contables del Core de la calidad para conocer saldos en oficinas | Banco |
| 10. Generación reportes de los saldos en cajeros automáticos | Banco, Transportadoras y Red Atm |
| 11. Establecer por oficina el % de participación de los pasivos sobre el efectivo que registran | Banco |
| 12. Definición planes de continuidad en cada uno de los puntos del cliente | Banco y Transportadoras |
| 13. Probar el adecuado funcionamiento de los tokens de contingencia | Banco, Transportadoras y Banco República |
| 14. Definición controles de acceso teniendo en cuenta salidas de emergencia | Banco, Transportadoras y Banco República |
| 15. Ejecución protocolos de seguridad para dar salida segura al efectivo con transportadoras de valores | Transportadoras y autoridades |

| | |
|--|-------------------------|
| 16. Identificar con las transportadoras costos adicionales por contingencias | Banco y Transportadoras |
|--|-------------------------|

- *Durante la crisis:*

| ACCIÓN | ROL QUE LIDERA |
|--|--|
| 17. Establecer disponibilidad de los colaboradores de Bogotá como el centro alterno | Banco |
| 18. Activar equipo de manejo de crisis | Banco, transportadoras, banco de la república, autoridades, empresa de telecomunicaciones, Asobancaria, registraduría y Superfinanciera. |
| 19. Activar recursos tecnológicos para la operación en contingencia | Banco, transportadoras, banco de la república, empresa de telecomunicaciones y registraduría. |
| 20. Activar centro alterno Bogotá y oficinas o en otra ciudad | Banco y Transportadoras |
| 21. Evaluar situación Transportadoras de valores en ciudad de impacto | Banco y Transportadoras |
| 22. Detalle de existencias, efectivo, FDO-OF no impactadas | Banco y Transportadoras |
| 23. Validar la opción de poder acceder al efectivo de las bóvedas de las oficinas y cajeros. | Banco |
| 24. Validación del estado del efectivo en bóvedas y Atm en la ciudad de Bogotá. | Banco |
| Logística: transportadoras de valores y banco Traslado efectivo D + 5 | Banco, Transportadoras, Autoridades y Banco República |
| 25. Evaluar los convenios y corresponsales bancarios de la zona afectada, saldos y cupos disponibles | Banco |
| 26. Clasificación del efectivo en oficinas cercanas | Banco |

| | |
|--|--|
| 27. Identificar clientes activos, de los productos del pasivo del municipio afectado (saldos y vencimientos) | Banco |
| 28. Monitorear salidas de efectivo | Transportadoras y autoridades. |
| 29. Protocolo para realizar conteos y generar registros frente a cantidad y denominación | Transportadoras. |
| 30. Aislamiento del efectivo para transportar afuera de Bogotá | Transportadoras y autoridades. |
| 31. Notificar a los clientes los cambios por la operación en contingencia | Banco, Superfinanciera, banco de la república y Asobancaria. |
| 32. Protocolos medios de comunicación como radios/ Avanteles hacia puntos de clientes y transportadoras | Empresa de que comunicación |
| 33. Evaluar presupuesto vigente transportadoras de valores trasladados | Bancos |

- *Después de la crisis*

| ACCIÓN | ROL QUE LIDERA |
|--|---|
| 34. D+5 (5 días después): Producto (dinero), seguridad, banco de la república, TDV, Identificación | Banco, transportadora, banco de la república, autoridades y empresas de telecomunicación. |
| 35. Coordinar con bancos, convenios y CBs fecha de reinicio servicio | Banco |
| 36. Coordinar con transportadoras de valores el traslado del efectivo | Banco, Transportadoras y autoridades. |
| 37. Reparte de cantidades de efectivo teniendo en cuenta protocolos de comunicación | Banco y Transportadoras |
| 38. Reporte entrega del efectivo en los puntos autorizados | Banco, Transportadoras, autoridades y banco de la república. |

| | |
|-------------------------------------|--|
| 39. Documentar lecciones aprendidas | Banco, transportadoras, superintendencia, banco de la república, Asobancaria, autoridades, y empresas de telecomunicaciones. |
|-------------------------------------|--|

3.1.2 ¿Cuánto efectivo necesito?

Dentro de este proceso se contempla la segunda parte de la estrategia para garantizar la gestión del efectivo en crisis, el cual se define como el efectivo que hace falta para cubrir las necesidades del Banco. Este incluye desde el reconocimiento del efectivo viable con aliados externos al Banco afectado (dentro o fuera de Bogotá), hasta tenerlo disponible para su uso en Bogotá.

- **Antes de la crisis:**

| ACCIÓN | ROL QUE LIDERA |
|---|---|
| 1. Tener claro cuáles son los mínimos requeridos para funcionar en Bogotá | Bancos, Banco de la república |
| 2. Respaldo de los ejecutores críticos quienes realizan la operación | Bancos, Asobancaria |
| 3. Mantener actualizados y probados los Planes de Continuidad del Negocio | Banco de la república, Transportadoras y Banco de república |
| 4. Transportadora de valores conocer protocolo que se tiene con el Banco de la república | Transportadora, Banco de la república |
| 5. Protocolo token Retiro Banco República de los bancos | Banco de la república, Bancos |
| 6. Conocer plan de continuidad del Banco de la República, así como de su centro de distribución principal después de Bogotá | Banco de la república, Bancos |
| 7. Definir ruta de distribución | Transportadora, Fuerzas militares |

| | |
|--|-------------------------|
| 8. Indisponibilidad sitio principal = Tener lugar de respaldo CDA. | Bancos, Transportadoras |
| 9. Preacuerdos de negociación con otras entidades para compensar efectivo. | Bancos, Asobancaria |
| 10. ANS con entidades externas | Bancos, Asobancaria |

- *Durante la crisis:*

| ACCIÓN | ROL QUE LIDERA |
|---|--|
| 11. Activar el plan de continuidad del Banco en la sede alterna. | Bancos, Banco de la república |
| 12. Con alterno para la mesa de efectivo. | Bancos, Fuerzas militares |
| 13. Coordinar con las transportadoras para lograr traslado para Bogotá. | Transportadoras, Bancos |
| 14. Proyección de demanda de efectivo de acuerdo con necesidad localizado en la ciudad de Bogotá. | Bancos, Banco de la república |
| 15. Solicitar apoyo a fuerzas militares para custodiar el efectivo. | Transportadoras, Bancos |
| 16. Apoyo de seguridad física. | Transportadoras, Bancos |
| 17. Transportadoras de valores. Activación PCN (Plan Continuidad del Negocio), Necesidad efectivo. Definir medio de transporte. | Transportadoras, Banco de la república |
| 18. Consulta otros bancos disponibilidad o excedentes de efectivo. Negociar efectivo. | Bancos, Banco de la república |
| 19. Consulta la disponibilidad, las denominaciones de efectivo que se va a entregar por el Banco de la República. | Banco de la república, Bancos |
| 20. Control de inventario de efectivo en bóveda hora a hora para planear la demanda. | Bancos, Banco de la república |

- **Después de la crisis:**

| ACCIÓN | ROL QUE LIDERA |
|--|----------------|
| 21. Trabajar en las falencias u oportunidades de mejora. | Bancos |
| 22. Documentar mejoras al plan de continuidad. | Bancos |
| 23. Verificar que disponibilidad nos quedó en Bogotá. | Bancos |
| 24. Consultar capacidad del Banco de la República para suplir necesidades de 1 a 2 meses. | Bancos |
| 25. Consultar al gobierno si a través de mi entidad pagarán subsidios para proyectar una demanda adicional a mis clientes. | Asobancaria |
| 26. Control contable de la cuenta de efectivo del Banco. Saldos de CDE. | Asobancaria |

3.1.3 ¿A dónde se lleva el efectivo?

Dentro de este proceso se contempla la tercera parte de la estrategia para garantizar la gestión del efectivo en crisis, teniendo en cuenta lo definido en los procesos anteriores, para lo cual se establecen los medios y necesidades para el traslado del efectivo desde donde lo tenga el Banco afectado en Bogotá, hasta los puntos de entrega a los clientes.

- **Antes de la crisis:**

| ACCIÓN | ROL QUE LIDERA |
|--|---|
| 1. Involucramiento en los procesos de PCN con la transportadora. | Bancos, Transportadoras y Centros de acopio |
| 2. Estandarización requerimientos a TDV en PCN. | Bancos, autoridades, Transportadoras y Centros de acopio |
| 3. Pruebas de las contingencias del proveedor transportadoras. | Transportadoras, Centros de acopio, Bancos, ASOBANCARIA y REG |

| | |
|---|---|
| 4. ¿Plan estándar CoB TDV? | Transportadoras, Centros de acopio, autoridades, Bancos, ASOBANCARIA y REG |
| 5. Esquema de comunicación. | Bancos; Transportadoras y Centros de acopio; SFC; Asobancaria y REG; BANREP; Autoridades; EM Telecomunicaciones; Empresas transporte (aéreo, terrestre)., ASOBANCARIA y REG |
| 6. Comunicaciones no electrónicas. | Bancos, EM Telecomunicaciones |
| 7. Stock. Cupos oficinas. | Bancos |
| 8. Máximo almacenaje. | Bancos |
| 9. Conocer personal principal y suplente para operar. | Bancos; Transportadoras y Centros de acopio; SFC; Asobancaria y REG; BANREP; Autoridades; EM Telecomunicaciones; Empresas transporte (aéreo, terrestre) |
| 10. Validar vías de transporte, rutas de tránsito. | Transportadoras y Centros de acopio y autoridades |
| 11. Formatos estándar preestablecidos. | Bancos, Asobancaria y REG |
| 12. Clientes EMP CORP. | Bancos |
| 13. Oficinas | Bancos |
| 14. ATM'S (Cajeros) | Bancos |
| 15. Medio TDV (Transportadoras de Valores) | Bancos |

- *Durante la crisis:*

| ACCIÓN | ROL QUE LIDERA |
|---------------------------|---|
| 16. Campamento financiero | SFC, BANREP, autoridades, Bancos; Transportadoras y CA; Asobancaria y REG; EM |

| | |
|---|---|
| | Telecomunicaciones; Empresas transporte (aéreo, terrestre). |
| 17. Esquema de seguridad gremial. | SFC, BANREP, autoridades, Bancos; Transportadoras y CA; Asobancaria y REG; EM Telecomunicaciones; Empresas transporte (aéreo, terrestre). |
| 18. Instrucciones del regulador del sitio. | SFC |
| 19. Transporte aéreo protocolo. | Bancos, Transportadoras, CA y Empresas transporte (aéreo, terrestre). |
| 20. Puntos de recolección de efectivo. | Bancos, Transportadoras y CA |
| 21. Comunicación por medios masivos. | Autoridades y SFC |
| 22. Sin Transportadora, traslado aéreo de efectivo desde fuera. | Bancos, Transportadoras, CA y Empresas transporte (aéreo, terrestre). |
| 23. Solicitud a Min Tic de Reuters de comunicaciones. | SFC, BANREP y autoridades, EM Telecomunicaciones |
| 24. Diligenciamiento Formatos preestablecidos. | Bancos, Transportadoras y CA |
| 25. Activación de turnos del personal | Bancos |
| 26. Activación estrategia principales y suplentes. | Bancos |

- **Después de la crisis:**

| ACCIÓN | ROL QUE LIDERA |
|---|------------------------------|
| 27. Reportes de movimientos internos. | Bancos, Transportadoras y CA |
| 28. Conciliación de saldos de clientes y fondos de efectivo. | Bancos, Transportadoras y CA |
| 29. Redistribución de efectivo. | Bancos, Transportadoras y CA |
| 30. Formato estándar de registro, entrega y devolución de efectivo. | Bancos, Transportadoras y CA |

| | |
|---|---|
| 31. Identificación planes de mejora y lecciones aprendidas. | Bancos; Transportadoras y CA; SFC; Asobancaria y REG; BANREP; Autoridades; EM Telecomunicaciones; Empresas transporte (aéreo, terrestre). |
|---|---|

3.1.4 ¿Dónde se entrega el efectivo?

Dentro de este proceso se contempla la cuarta parte de la estrategia para garantizar la gestión del efectivo en crisis, teniendo en cuenta lo definido en los procesos anteriores. En el cual se establecen los puntos de entrega a los clientes, teniendo en cuenta las condiciones de afectación de la ciudad y el acopio del efectivo en dichos puntos.

- **Antes de la crisis:**

| ACCIÓN | ROL QUE LIDERA |
|--|--|
| 1. Documentación y formalización de procedimientos de entrega. | Bancos, ASOBANCARIA, Superfinanciera, Transportadoras, Banco República y autoridades |
| 2. Definir el protocolo gremial de crisis. | Bancos, ASOBANCARIA, Superfinanciera, Transportadoras, Banco República y autoridades |
| 3. Protocolo de entrega de dinero. | Bancos, ASOBANCARIA, Superfinanciera, Transportadoras, Banco República y autoridades |
| 4. Identificar funcionarios que atenderían en sitios principales y alternos. | Bancos, ASOBANCARIA, Superfinanciera, Transportadoras, Banco República y autoridades |
| 5. Definir personal que se debe desplazar a los puntos. | Bancos, ASOBANCARIA, Superfinanciera, Transportadoras, Banco República y autoridades |
| 6. Establecer procedimientos de comunicaciones desde y hacia los sitios de atención. | Bancos, ASOBANCARIA, Superfinanciera, Transportadoras, Banco República y autoridades |

| | |
|---|--|
| 7. Establecer protocolo con transportadoras de valores. | Bancos, ASOBANCARIA, Superfinanciera, Transportadoras, Banco República y autoridades |
| 8. Establecer lugares alternos para la entrega de efectivo. | Bancos, ASOBANCARIA, Superfinanciera, Transportadoras, Banco República y autoridades |
| 9. Realizar con batallones para ubicar oficinas móviles o puntos de atención. | Bancos, ASOBANCARIA, Superfinanciera, Transportadoras, Banco República y autoridades |
| 10. Definir oficina donde se entrega el efectivo para cada banco. | Bancos, ASOBANCARIA, Superfinanciera, Transportadoras, Banco República y autoridades |
| 11. Selección oficinas pagadoras bancos. | Bancos, ASOBANCARIA, Superfinanciera, Transportadoras, Banco República y autoridades |
| 12. Identificar sitios alternos a los principales. | Bancos, ASOBANCARIA, Superfinanciera, Transportadoras, Banco República y autoridades |
| 13. Realizar estudio de riesgo antes a los sitios propuestos para la entrega de efectivo. | Bancos, Autoridades |
| 14. Fortalecer la infraestructura de los sitios principales y alternos. | Bancos, Autoridades |
| 15. Establecer seguridad en los sitios alternos para la entrega de efectivo. | Bancos, ASOBANCARIA, Superfinanciera, Transportadoras, Banco República y autoridades |
| 16. Acuerdos fuerza pública. | Bancos, ASOBANCARIA, Superfinanciera, Transportadoras, Banco República y autoridades |

- *Durante la crisis:*

| ACCIÓN | ROL QUE LIDERA |
|--|--|
| 17. Análisis interno para mirar puntos de afectación. | Bancos, ASOBANCARIA, Superfinanciera, Transportadoras, Banco República y autoridades |
| 18. Identificar puntos críticos de afectación. | Bancos, ASOBANCARIA, Superfinanciera, Transportadoras, Banco República y autoridades |
| 19. Definir si la oficina seleccionada es apta para atender. | Bancos, ASOBANCARIA, Superfinanciera, Transportadoras, Banco República y autoridades |
| 20. Activar por medio de algún medio de comunicación los sitios alternos para la entrega del efectivo. | Bancos, ASOBANCARIA, Superfinanciera, Transportadoras, Banco República y autoridades |
| 21. Solicitar con anticipación el dinero necesario. | Bancos, Autoridades |
| 22. Notificar qué personal se encuentra autorizado para realizar la entrega de efectivo. | Bancos, Autoridades |
| 23. Comunicar horarios y montos a entregar. | Bancos, ASOBANCARIA, Superfinanciera, Transportadoras, Banco República y autoridades |
| 24. Garantizar seguridad en los sitios alternos. | Bancos, Autoridades |

- *Después de la crisis:*

| ACCIÓN | ROL QUE LIDERA |
|--|--|
| 25. Notificación y comunicación clientes. | Bancos, ASOBANCARIA, Superfinanciera, Transportadoras, Banco República y autoridades |
| 26. Realizar documentación de lo sucedido. | Bancos, Autoridades |
| 27. Reportar lecciones aprendidas. | Bancos, Autoridades |

| | |
|--|--------|
| 28. Realizar estudio de los resultados de la sede utilizada en contingencia. | Bancos |
| 29. Solicitar ajustes normativos requeridos. | Bancos |
| 30. Atención quejas y solicitudes. | Bancos |

3.1.5 ¿A quién se entrega el efectivo?

Dentro de este proceso se contempla la quinta parte de la estrategia para garantizar la gestión del efectivo en crisis, teniendo en cuenta lo definido en los procesos anteriores. En el cual se establecen los mecanismos de autenticación de los clientes para la entrega del efectivo, así como el registro de las transacciones para la actualización constante.

- **Antes de la crisis:**

| ACCIÓN | ROL QUE LIDERA |
|--|--|
| 1. Registro biométrico: un proceso formal de microfilmación, actualización y custodia de tarjetas de firmas de los clientes de cada oficina. | Banco y Registraduría |
| 2. Definir mecanismos de autenticación: -Biometría -TRF-Tarjeta Registro Firmas -Bases de datos - Daber -Pregunto y confronto Crear "Token" de autenticación para las empresas. | Banco y Registraduría |
| 3. Establecer mecanismos de almacenamiento y consulta: -Nube -Centros alternos -Infraestructura -Información local | Bancos, Banco de la república y empresas de telecomunicaciones |
| 4. Conocer o actualizar el perfil transversal ¿cómo establecer el monto? | Bancos y empresas de telecomunicaciones |
| 5. Definir escenarios de operación: -Respaldo sucursales | Bancos y empresas de telecomunicaciones |

| | |
|---|---|
| -Operación manual -Infraestructura alterna fuera de Bogotá | |
| 6. Respaldo de información: -Saldos Datos básicos -Infraestructura mínima transaccional | Banco |
| 7. Contratación y revisión: solicitud de cláusulas; cobertura, exclusividad, pólizas de seguros. | Banco |
| 8. Revisar niveles de riesgo/aceptación y transparencia riesgo | Banco |
| 9. Unificar criterios del sector. Conocer protocolos de actuación y normativas. Gobierno. | Superfinanciera, autoridades, Banco de la República, bancos, Asobancaria. |
| 10. Establecer acuerdos terceros: -Registraduría -Empresas de respaldo información -Orden público -Empresas telecomunicaciones | Gobierno, autoridades, banco, registraduría, transportadoras, terceros. |
| 11. Revisar los permisos de ingreso al cc ppal y al cc alterno (DDatos). | Banco |
| 12. Capacitación del personal del banco en: -grafología -dactiloscopia -sellos secos empresas. -verificación de la integridad de otros documentos: licencia de conducción; pasaportes; registros. | Banco |
| 13. Preparar comunicación contemplando escenarios. Sensibilizar. | Bancos, Banco de la República, ASOBANCARIA, Superfinanciera. |

- ***Durante la crisis:***

| | |
|--------|----------------|
| ACCIÓN | ROL QUE LIDERA |
|--------|----------------|

| | |
|--|------------------|
| 14. Doble validación de firmas, huellas y datos de autenticación. | Banco |
| 15. Tarjeta de firmas (BD Local) | Banco |
| 16. Pregunto validación (personal) con el cliente. | Banco |
| 17. Consultar BD Local de biometría. | Banco |
| 18. Comunicación a clientes forma autenticación: Documentos válidos -Clave? | Banco y gobierno |
| 19. Activar protocolos de actuación (escenarios): -Autenticación cliente -Pago de efectivo | Banco |
| 20. Centralización de la autorización de pagos mensuales. | Banco |
| 21. Almacenamiento y custodia de movimientos aprobados. | Banco |

- *Después de la crisis:*

| ACCIÓN | ROL QUE LIDERA |
|---|--|
| 22. Actualización (proceso Bcc) | Banco |
| 23. Call center actualización (Teléfono, fax, etc.) | Banco |
| 24. Digitalización o ingreso de operaciones realizadas y cruce contra cierres manuales. | Banco |
| 25. Definición y atención procesos de excepción (pago a familiares etc.) | Banco |
| 26. Control operativo saldos. | Banco |
| 27. Creación reportes. | Banco, Superfinanciera, Asobancaria, gobierno. |

3.1.6 ¿Cómo se entrega el efectivo?

Dentro de este proceso se contempla la sexta parte de la estrategia para garantizar la gestión del efectivo en crisis, teniendo en cuenta lo definido en los procesos anteriores. En el cual se definen los medios y operaciones para la entrega del efectivo a los clientes.

- **Antes de la crisis:**

| ACCIÓN | ROL QUE LIDERA |
|---|---|
| 1. Análisis de riesgos; asociación al proceso. | Banco, Transportadoras, Superfinanciera, Autoridades, Asobancaria, Empresa telecomunicaciones, Banco República. |
| 2. Tener saldos de cuentas en un computador diferente al principal. | Banco |
| 3. Definir que solo se hará retiros de cuenta de ahorro y cuenta corriente. | Asobancaria, Superfinanciera, Banco |
| 4. Desarrollar: Formato físico para registrar la transacción que tenga un pagaré incorporando firma y huella. | Asobancaria, Banco |
| 5. Creación: Plan de contingencia a través de redes y medios de comunicación. | Asobancaria, Superfinanciera, Banco |
| 6. Definir protocolo de entrega de efectivo a través de transportadores. | Autoridades, Asobancaria, Transportadoras, Banco República, Banco |
| 7. Bases biométricas con la Registraduría Nacional de la República. | Asobancaria, Autoridades, Banco |
| 8. Zonificar clientes por localidades. | Autoridades, Banco |
| 9. Adquisición: Definir números de teléfonos satelitales. | Asobancaria, Banco |
| 10. Capacitar a personal de otras ciudades en el procedimiento de entrega de efectivo. Banco y transportadoras. | Transportadoras, Banco |

| | |
|--|--|
| 11. Convenios con entes como corresponsales bancarios. | Banco |
| 12. Realizar pruebas y simulacros al proceso con los entes involucrados. | Banco, Transportadoras, Superfinanciera, Autoridades, Asobancaria, Empresa telecomunicaciones, Banco República |

- *Durante la crisis:*

| ACCIÓN | ROL QUE LIDERA |
|--|--|
| 13. Evaluar los daños para selección la mejor opción a aplicar de las planeadas. | Banco, Transportadoras, Superfinanciera, Autoridades, Asobancaria, Empresa telecomunicaciones, Banco República |
| 14. Enviar los formatos a las oficinas que pueden habilitarlas. | Banco |
| 15. Entrega a los transportadoras y sitios de entrega de efectivo y saldos. | Transportadoras, Banco |
| 16. Traer al personal de casa que apoyará en Bogotá. | Autoridades, Banco |
| 17. Informar a través de una emisora de radio donde y en qué horario se entregará el efectivo. | Banco, Transportadoras, Superfinanciera, Autoridades, Asobancaria, Empresa telecomunicaciones, Banco República |

- *Después de la crisis:*

| ACCIÓN | ROL QUE LIDERA |
|--------------------------------|--|
| 18. Oficinas y cajeros móviles | Asobancaria, Transportadoras, Empresa telecomunicaciones, autoridades, Banco |

| | |
|---|--|
| 19. Activar teléfonos satelitales. | Empresa telecomunicaciones, Banco |
| 20. Llamar clientes zonificados por localidades. | Empresa telecomunicaciones, Banco |
| 21. Retiro sin TD en cajeros. | Asobancaria, Banco |
| 22. Apoyo en transportadora de valores para entrega de efectivo a clientes de los bancos. | Autoridades, Banco, Transportadoras |
| 23. Enviar los formatos a un centro de captura de información para actualizar datos. | Empresa telecomunicaciones, Banco |
| 24. Realizar balance de dineros entregados. | Banco |

3.1.7 ¿Cuánto efectivo se entrega?

Dentro de este proceso se contempla la séptima parte de la estrategia para garantizar la gestión del efectivo en crisis, teniendo en cuenta lo definido en los procesos anteriores. EN este se definen los montos a entregar y su variabilidad de acuerdo con el tipo de cliente, así mismo se establece la periodicidad de solicitud de efectivo y se reconoce la necesidad del registro y actualización de saldos para la continuidad del efectivo.

- **Antes de la crisis:**

| ACCIÓN | ROL QUE LIDERA |
|--|-------------------------------|
| 1. Realización de montos de otras experiencias a nivel global. | Asobancaria y Banco República |
| 2. ¿Canasta familiar? Lo necesario para la supervivencia. | Superintendencia y S.I.C |
| 3. Dentro de cada banco definir el valor a entregar y luego con cada valor se estandariza como gremio. | Bancos |
| 4. Selección en conjunto con el gremio para la definición de los montos. | Asobancaria |
| 5. Comité riesgo liquidez. | Bancos y Asobancaria |

| | |
|--|---------------------------------------|
| 6. Definir riesgo Op-Líquido. | SFC y Bancos |
| 7. Revisar tx promedio de clientes a través de los canales. | Bancos |
| 8. ¡Promedio de saldos clientes Bogotá! | Bancos |
| 9. Movimiento retiros diarios. | Bancos |
| 10. Periodicidad diaria: más carga operativa y menos efectivo en el inventario. | Bancos |
| 11. Periodicidad: *1 semana (hay que tener mucho menos efectivo, pero menos operaciones). *3 días (menos efectivo, más operativa). | SFC |
| 12. Definir forma de actualización de saldos por cliente. | Bancos |
| 13. Definir puntos de centralización de la información de saldos. | Bancos |
| 14. Definir monto máximo diario a entregar. | Bancos, Asobancaria y Banco República |
| 15. Tener definido s los mensajes de prensa y voz sobre la ubicación y entrega de dinero. | Asobancaria |
| 16. Definición de voceros C. Presidente bancos, presidente Asobancaria, SFC. | Asobancaria |

- *Durante la crisis:*

| ACCIÓN | ROL QUE LIDERA |
|--|----------------------|
| 17. Activar protocolos de comunicación. | Bancos y Asobancaria |
| 18. Estables mensajes de voz a través de megáfonos y dispositivos móviles. | Bancos y Asobancaria |
| 19. Reportar a los clientes la estrategia seleccionada de entrega de dinero. | Bancos y Asobancaria |

| | |
|---|-------------|
| 20. Televisión que diga los montos definidos y cómo se va a entregar. | Asobancaria |
| 21. Identificar el cliente. | Bancos |
| 22. Consultas de saldos en una oficina fuera de Bogotá. | Bancos |
| 23. Validación con otras ciudades. | Bancos |
| 24. Validaciones. Tener en cuenta de no pasar el límite para la entrega del efectivo. | Bancos |
| 25. Saldos. Archivos en disco duro de algunos equipos. | Bancos |
| 26. Dejar registro de clientes con monto solicitado. | Bancos |
| 27. Reportes permanentes de las entregas realizadas para su control. | Bancos |

- *Después de la crisis:*

| ACCIÓN | ROL QUE LIDERA |
|--|---------------------------|
| 28. Evaluación de protocolo establecido. | SFC, Asobancaria y bancos |
| 29. Identificar situaciones no previstas y tomar acciones. | Bancos y Asobancaria |
| 30. Modificación protocolo. | Bancos |
| 31. Documentar que pasó. | Asobancaria |
| 32. Realizar una validación de lo ajustado y aprendido para mejorar. | Bancos y Asobancaria |

3.2 Recomendaciones desde la facilitación

Es necesario guardar la relación entre los siete procesos, que por facilidad metodológica se separan, pero que están articulados mediante su delimitación o definición dentro de la gran estrategia para la gestión del efectivo.

Revisar la articulación de las acciones propuestas por los expertos bancarios, con los protocolos que se tengan definidos en Asobancaria como gremio.

- Los 2 tipos de escenarios propuestos (moderado y crítico) no fueron determinantes en el ejercicio realizado en este segundo taller, sin embargo, cuando se esté construyendo el documento final de la estrategia de gestión bancaria ante riesgos de desastre natural, estos pueden brindar elementos clave para condicionar los tipos de respuesta en los bancos y el sector bancario en general.
- Las acciones deben ser pulidas a la luz de criterios de validación que permitan que cada acción sea lo suficientemente clara para el entendimiento de cualquiera.
- En un ejercicio posterior, es necesario delimitar los actores que desempeñan roles dentro de cada una de las acciones, puesto que para las recomendaciones que surjan de Asobancaria, es fundamental definir los responsables.

La validación de los planes de acción propuestos para cada proceso debe orientarse por tres elementos fundamentales: i) uso de un lenguaje adecuado para la descripción clara de las acciones; ii) definición de acciones suficientes y pertinentes para cada proceso; y iii) establecer los responsables directos de cada acción.

- Dentro de los talleres realizados ha sido valiosas las reflexiones que se han desarrollado en paralelo con el trabajo técnico, encontrando una sensibilización por la emergencia humanitaria que ocurre en simultáneo a la crisis, además de un espíritu colaborativo entre las entidades bancarias, definiéndose como gremio para la actuación en un momento de crisis.
- El nivel de desarrollo que tienen las entidades bancarias es diferenciado y eso es cada vez más notorio en cuanto a los planes de contingencia y continuidad del negocio. Especialmente en una situación de crisis como la prevista, de allí que se sugiera una valoración de cada entidad para definir qué hay que desarrollar de manera diferenciada en cada una y al mismo tiempo, aspectos o alianzas que se puedan gestar para que las entidades puedan contribuir a las otras para la evolución conjunta del gremio.

-

3.3 Sensaciones finales

Al finalizar el taller se hizo un sondeo por parte de los facilitadores de La Tercera Mirada, acerca de las percepciones y sensaciones finales que tenían los asistentes. La siguiente imagen representa de manera agregada las tendencias en dichas respuestas.

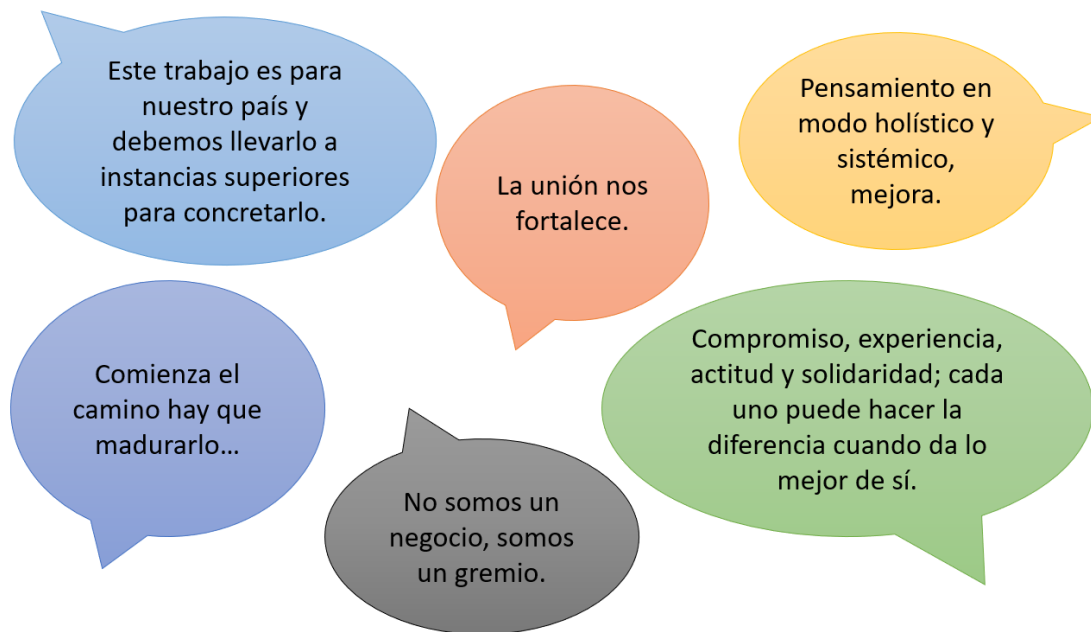


Figura 2 – Globos de frases sobre cómo se sintieron los participantes

El total de las percepciones expresadas por los asistentes, sobre el espacio de trabajo fueron las que se presentan a continuación:

- "Este trabajo es para nuestro país y debemos llevarlo a instancias superiores para concretarlo"
- "Los planes de continuidad son un trabajo de todos como gremio, donde participan de llave en mano muchos de los entes que interactúan con las entidades financieras (proveedores, gobierno, banco república, reguladores, etc.) "
- "Compromiso, experiencia, actitud y solidaridad; cada uno puede hacer la diferencia cuando da lo mejor de sí"
- "El futuro del país está en nuestras manos. Debemos trabajar en equipo para consolidarlo"
- "La interacción con otras entidades u organismos donde tienen una percepción diferente o ideas con aplicación diferencial a lo que vemos las entidades financieras"
- "Juntos lo hacemos mejor! "
- "Alianza gremial"
- "Plan de mejora continuo. Trabajo en equipo"
- "Conocimiento"
- "No somos un negocio, somos un gremio"
- "Nuevos conocimientos y oportunidades de mejora. Trabajar de forma articulada como gremio"
- "Comienza el camino hay que madurarlo..."
- "Expectativa: como debemos actuar para no afectar la operación bancaria"
- "Fortalecimiento en conocimiento debilidades"

- "En una crisis pasamos de ser un negocio, a una solución social"
- "Todos unidos por una misma causa! "
- "No solo negocio somos gremio!! "
- "La visión se amplía en conjunto"
- "Interdisciplinariedad y trabajo en equipo"
- "Integración con generación de valor del gremio a la sociedad en momentos de crisis"
- "Pensar y actuar como gremio"
- "Conocimiento interdisciplinario"
- "Pensar en gremio"
- "Enriquecimiento diverso de conocimiento"
- "Sensibilización y vender ideas!!! "
- "Pensamiento en modo holístico y sistémico, mejora"
- "Hay conciencia de la necesidad de trabajar en unión para generar las mejores prácticas de operación y favorecer al consumidor financiero"
- "Trabajo en equipo"
- "La unión nos fortalece"
- "El trabajo en equipo es la máxima expresión del ser humano"

4. Resultados del tercer taller:

Dentro del tercer taller realizado con ASOBANCARIA con el objetivo de aportar a la creación de una estrategia para la gestión, distribución y acceso a efectivo en el marco de una crisis como un terremoto en Bogotá, se obtuvieron valiosos aportes por parte de los asistentes. El producto de este taller gira en torno a **validar los planes de acción para cada uno de los procesos cocreados; los resultados se dividen en los siete procesos predefinidos por ASOBANCARIA para dicha estrategia**, desde los que se realizaron los ejercicios de cocreación.

4.1 Planes de acción para los procesos de gestión de la crisis

El ejercicio de cocreación tuvo como finalidad la validación de las acciones propuestas para cada uno de los procesos que fueron asignados a cada mesa de trabajo, desde la mirada de los expertos en el sector bancario que son los participantes, se aplicaron tres elementos de validación:

- **LENGUAJE:** Redactar como acción utilizando lenguaje simple y con significado de las siglas utilizadas. ¡Cualquiera debe poder entender lo que hay que hacer!
- **ACCIONES:** Revisar la pertinencia, suficiencia y orden de cada una de las acciones del proceso. ¡Que no falte ni sobre nada!
- **ACTORES:** Ratificar los actores que deben desarrollar la acción como líderes en la ejecución. ¡Todos apoyamos, pero algunos son los directos responsables!

Esto generó grandes adaptaciones en los pliegos impresos con diagramas que reflejaban las acciones propuestas en el taller anterior, lo que conllevó a planes de acción definidos para cada proceso que son presentados a continuación:

4.1.1 ¿Cuánto efectivo tengo?

Dentro de este proceso se contempla la parte inicial de la estrategia para garantizar la gestión del efectivo en crisis, teniendo en cuenta lo que sucede en el Banco afectado, para lo cual se reconoce el efectivo viable del Banco en Bogotá y desde sus sucursales fuera de Bogotá hasta tenerlo en Bogotá disponible para su uso.

- **Antes de la crisis:**

| Acción | Actores responsables |
|---|--------------------------|
| 1. Identificar los recursos mínimos para operar en contingencia mediante un análisis de impacto -BIA- | Bancos y transportadoras |
| 2. Definir equipo de manejo de crisis | Bancos |

| | |
|--|--|
| 3. Conocer el nombre o ciudad de centros alternos de las transportadoras donde se tienen los centros de efectivo | Bancos y transportadoras |
| 4. Validar que la información de contacto de los colaboradores críticos esté actualizada | Bancos |
| 5. Entrenar a las personas que ejecutarán el proceso en la mesa de efectivo alterna | Bancos y transportadoras |
| 6. Desarrollar entrenamiento y simulacros del retiro de efectivo | Bancos, Banco de la República, Transportadoras |
| 7. Realizar cuadro contable de los fondos de efectivo y de los fondos de oficinas | Bancos, Banco de la República, Transportadoras |
| 8. Conocer y detallar la calidad del efectivo existente en las transportadoras de valores | Bancos, Banco de la República, Transportadoras |
| 9. Generar reporte de existencias de efectivo para cada oficina | Bancos |
| 10. Generar reportes de los saldos en cajeros automáticos | Bancos y transportadoras |
| 11. Establecer por oficina el % de participación de los pasivos sobre el efectivo que registran | Bancos |
| 12. Definir planes de continuidad para cada uno de los canales | Bancos |
| 13. Probar el adecuado funcionamiento de los token de contingencia | Bancos, Banco de la República, Transportador |
| 14. Diseñar protocolos de medios de comunicación hacia puntos de clientes y transportadoras | Bancos |
| 15. Diseñar protocolos de seguridad para dar salida segura al efectivo con transportadoras de valores | Transportadoras y autoridades |
| 16. Identificar con las transportadoras costos adicionales por contingencias | Bancos y transportadoras |

- *Durante la crisis:*

| Acción | Actores responsables |
|--|---|
| 17. Establecer disponibilidad de los colaboradores de Bogotá como el centro alternativo | Bancos |
| 18. Activar equipo de manejo de crisis | Bancos, Asobancaria, Banco de la República, Transportadoras, Autoridades, Empresas de telecomunicaciones, Registraduría, Superfinanciera. |
| 19. Activar recursos tecnológicos para la operación en contingencia | Bancos, Banco de la República, Transportadoras, Empresas de telecomunicaciones, Registraduría. |
| 20. Activar centro alternativo Bogotá y oficinas o en otra ciudad | Bancos y transportadoras |
| 21. Evaluar y reportar la situación de las transportadoras de valores en la ciudad de impacto | Transportadoras |
| 22. Validar detalle de existencias, efectivo, fondo de oficinas no impactadas | Bancos y transportadoras |
| 23. Validar la opción de poder acceder al efectivo de las bóvedas de las oficinas y cajeros | Bancos |
| 24. Validar el estado de la disponibilidad de efectivo en bóvedas y Atm en la ciudad de Bogotá | Bancos y transportadoras |
| 25. Desplegar la logística de las transportadoras de valores y banco para traslado de efectivo (D+5) | Bancos, Banco de la República, Transportadoras, Autoridades y Empresas de telecomunicaciones |
| 26. Identificar clientes activos, de los productos del pasivo del municipio afectado (saldos y vencimientos) | Bancos |
| 27. Monitorear el desplazamiento del efectivo | Transportadoras y Autoridades |

| | |
|---|---|
| 28. Aislamiento del efectivo para transportar afuera de Bogotá | Bancos y transportadoras |
| 29. Notificar a los clientes los cambios por la operación en contingencia | Bancos, Asobancaria, Banco de la República, Superfinanciera |
| 30. Activar protocolos de medios de comunicación hacia puntos de clientes y transportadoras | Empresas de telecomunicaciones |

- *Después de la crisis:*

| Acción | Actores responsables |
|---|---|
| 31. Iniciar la recuperación del servicio | Bancos, Transportadoras, Autoridades y Empresas de telecomunicaciones |
| 32. Coordinar con bancos, convenios y CBs fecha de reinicio del servicio | Bancos y Asobancaria |
| 33. Coordinar con transportadoras de valores el traslado del efectivo | Bancos, Transportadoras, Autoridades |
| 34. Evaluar las acciones realizadas y documentar las lecciones aprendidas | Bancos, Asobancaria, Banco de la República, Transportadoras, Autoridades, Empresas de telecomunicaciones, Registraduría, Superfinanciera. |

4.1.2 ¿Cuánto efectivo necesito?

Dentro de este proceso se contempla la segunda parte de la estrategia para garantizar la gestión del efectivo en crisis, el cual se define como el efectivo que hace falta para cubrir las necesidades del Banco. Este incluye desde el reconocimiento del efectivo viable con aliados externos al Banco afectado (dentro o fuera de Bogotá), hasta tenerlo disponible para su uso en Bogotá.

- *Antes de la crisis:*

| Acción | Actores responsables |
|---|---|
| 1. Identificar las partes interesadas y el rol que van a ejecutar | Superintendencia financiera, Bancos, Asobancaria, Corresponsales bancarias, banco de la República |
| 2. Tener claro cuáles son los mínimos requeridos para funcionar en Bogotá | Bancos, Banco de la República, Transportadoras, Superfinanciera, Corresponsales bancarios |
| 3. Coordinación entre los ejecutores críticos tales como: protocolos, convenios, montos, prioridades y tiempos de respuesta | Bancos, Banco de la república y transportadoras |
| 4. Conocer plan de continuidad del Banco de la República, así como de su centro de distribución principal después de Bogotá | Bancos, Asobancaria, Banco de la República, Superfinanciera |
| 5. Mantener actualizados y probados los planes de continuidad del negocio | Bancos, Asobancaria, Banco de la República, Transportadoras, Autoridades, Empresas de telecomunicaciones, Superfinanciera |
| 6. Transportadora de valores debe conocer el protocolo que se tiene con el Banco de la República | Banco de la República, Transportadoras |
| 7. Protocolo token retiro Banco de la república de los bancos | Bancos, banco de la república, transportadoras |
| 8. Definir el plan de distribución, zonificación, con los mínimos establecidos en el paso 2 | Bancos, Asobancaria, Banco de la República, Superfinanciera, UNGRD |
| 9. Preacuerdos de negociación con otras entidades para compensar efectivo | Bancos y transportadoras |
| 10. Acuerdos nacionales de servicio con entidades externas | Bancos, Banco de la república, transportadoras |

- *Durante la crisis:*

| Acción | Actores responsables |
|---|--|
| 11. Activar el plan de continuidad del banco en la sede alterna | Bancos, Banco de la República, Transportadoras, Autoridades, Empresas de telecomunicaciones, Registraduría, Superfinanciera, UNGRD |
| 12. Transportadoras de valores. Activación del plan de continuidad del negocio, necesidad de efectivo, definir medio de transporte | Transportadoras |
| 13. Ubicación del personal en el sitio alterno | Bancos, Banco de la República, Autoridades, Empresas de telecomunicaciones, Registraduría, UNGRD |
| 14. Activar con las transportadoras el traslado a Bogotá, una vez definido o recibidas instrucciones de la UNGRD | Bancos, Banco de la República, Transportadoras, Empresas de telecomunicaciones, UNGRD |
| 15. Demanda de efectivo de acuerdo con la necesidad localizada en la ciudad de Bogotá | Bancos, Banco de la república, transportadoras, registraduría, corresponsales bancarios |
| 16. Solicitar a la UNGRD el apoyo de las fuerzas militares en la custodia tanto del transporte como del sitio de entrega del efectivo | Bancos, Banco de la República, Transportadoras, Empresas de telecomunicaciones, Registraduría, Superfinanciera, UNGRD |
| 17. Consulta otros bancos disponibilidad o excedentes de efectivo. Negociar efectivo | Bancos |
| 18. Consulta la disponibilidad, las denominaciones de efectivo que se va a entregar por el banco de la república | Bancos, Banco de la república |
| 19. Control de inventario de efectivo en bóveda hora a hora para planear la demanda | Bancos |

- *Después de la crisis:*

| Acción | Actores responsables |
|---|---|
| 20. Verificar que disponibilidad nos quedó en Bogotá | Bancos, Asobancaria, Transportadoras |
| 21. Consultar capacidad del Banco de la república para suplir necesidades de 1 a 2 meses | Bancos, Asobancaria, Banco de la república, Superfinanciera |
| 22. Control contable de la cuenta de efectivo del banco. Saldos de centros de efectivo | Bancos, Banco de la república |
| 23. Trabajar en las falencias u oportunidades de mejora | Bancos, Asobancaria, Banco de la República, Transportadoras, Autoridades, Empresas de telecomunicaciones, Registraduría, Superfinanciera, UNGRD |
| 24. Documentar mejoras al plan de continuidad | Bancos, Asobancaria, Banco de la República, Transportadoras, Autoridades, Empresas de telecomunicaciones, Registraduría, Superfinanciera, UNGRD |
| 25. Consultar al gobierno si a través de mi entidad pagarán subsidios para proyectar una demanda adicional a mis clientes | Bancos, Asobancaria, Banco de la República, Autoridades, Superfinanciera |

4.1.3 ¿A dónde se lleva el efectivo?

Dentro de este proceso se contempla la tercera parte de la estrategia para garantizar la gestión del efectivo en crisis, teniendo en cuenta lo definido en los procesos anteriores. En este se establecen los medios y necesidades para el traslado del efectivo desde donde lo tenga el Banco afectado en Bogotá, hasta los puntos de entrega a los clientes.

- *Antes de la crisis:*

| Acción | Actores responsables |
|---|---|
| 1. Coordinación y alineación entre los planes de continuidad del negocio de los bancos y transportadoras de valores y banco de la república | Bancos, Banco de la República y Transportadoras |

| | |
|---|---|
| 2. Estandarización de protocolos y procedimientos durante una crisis | Bancos y Transportadoras |
| 3. Definir protocolo de comunicación y roles y responsabilidades herramienta | Bancos, Banco de la República y Transportadoras |
| 4. Conocer personal principal y suplente para operar | Bancos, Banco de la República y Transportadoras |
| 5. Pruebas y ejercicios de protocolos establecidos tecnología y procesos | Bancos, Banco de la República y Transportadoras |
| 6. Definición de stock y cupo de almacenamiento de efectivo físico | Bancos y transportadoras |
| 7. Validar vías de transporte y rutas de tránsito del efectivo. | Transportadoras, Autoridades. |
| 8. Definir y establecer formatos de entrega de efectivo de transportadoras de valores a bancos durante una crisis | Bancos y Transportadoras |
| 9. Definición de oficinas o puntos de pago para recibir el efectivo para pagar | Bancos |
| 10. Definición de ATM o cajeros para pagar, según disponibilidad | Bancos y terceros |
| 11. Definir medio de transporte del efectivo (terrestre o aéreo) | Bancos y Transportadoras |

- *Durante la crisis*

| Acción | Actores responsables |
|---|--|
| 12. Activación del protocolo de comunicación y crisis | Bancos, Transportadoras, Asobancaria, Autoridades, Superfinanciera |
| 13. Activación de campamento financiero o puntos de pago | Bancos, Transportadoras y Autoridades |
| 14. Establecer esquema de seguridad gremial | Bancos, Transportadoras y Autoridades |
| 15. Activar protocolo de rutas según la magnitud del evento | Bancos, Banco de la República, Transportadoras y Autoridades |

| | |
|--|--------------------------------------|
| 16. Divulgación e información de puntos de pago por medios de comunicación | Bancos, Asobancaria, Superfinanciera |
| 17. Diligenciamiento de formatos preestablecidos | Bancos y transportadoras |
| 18. Activación de turnos del personal | Bancos y transportadoras |
| 19. Activación de estrategia principales y suplentes | Bancos y transportadoras |

- **Después de la crisis**

| Acción | Actores responsables |
|--|---|
| 20. Redistribución de efectivo | Bancos, Banco de la República, Transportadoras, Autoridades |
| 21. Formato estándar de registro, entrega y devolución de efectivo | Bancos y transportadoras |
| 22. Protocolos medios de comunicación como radios, avanteles, hacia puntos de clientes y transportadoras | Bancos y transportadoras |
| 23. Identificación de planes de mejora y lecciones aprendidas | Bancos y transportadoras |

4.1.4 ¿Dónde se entrega el efectivo?

Dentro de este proceso se contempla la cuarta parte de la estrategia para garantizar la gestión del efectivo en crisis, teniendo en cuenta lo definido en los procesos anteriores. En este se establecen los puntos de entrega a los clientes, teniendo en cuenta las condiciones de afectación de la ciudad y el acopio del efectivo en dichos puntos.

- **Antes de la crisis:**

| Acción | Actores responsables |
|---|--------------------------------------|
| 1.1 Identificar los puntos de pago de cada entidad o sitios alternos a los principales | Bancos |
| 1.2 Definir los sitios de pago donde se ubicarán todos los bancos, como un sitio gremial de crisis | Bancos, Asobancaria, Superfinanciera |
| 2. Identificar los cargos o roles de los funcionarios que atenderán en los sitios alternos del efectivo | Bancos |

| | |
|--|--|
| 3. Definir los puntos de encuentro de los funcionarios disponibles que atenderán los puntos de entrega de efectivo | Bancos |
| 4. Identificar los diferentes riesgos que se puedan presentar en los sitios de pago (estudio de riesgo de los sitios propuestos) | Bancos, Asobancaria, Banco de la república, Autoridades |
| 5. Establecer procedimientos de comunicaciones desde y hacia los sitios de atención a clientes, funcionarios y grupos de interés | Bancos, Asobancaria, Superfinanciera |
| 6. Establecer con las fuerzas militares acuerdos de apoyo a nivel de seguridad en los puntos de pago y en las zonas aledañas | Bancos, Asobancaria, Transportadoras, Autoridades, Superfinanciera |
| 7. Fortalecer la infraestructura de los sitios principales y alternos | Bancos |
| 8. Documentación y formalización de procedimientos de entrega | Bancos |

- *Durante la crisis*

| Acción | Actores responsables |
|--|---|
| 9. Identificar el nivel de afectación de la red de oficinas y del personal por parte de cada entidad | Bancos |
| 10. Asignar el personal disponible a los sitios donde se activará la contingencia | Bancos |
| 11. Activar los puntos de pago para cada entidad y los gremiales | Bancos |
| 12. Informar mediante los medios de comunicación disponibles los puntos de pago, horarios y montos de entrega | Bancos, Asobancaria, Banco de la República, Superfinanciera |
| 13. Consultar a fuerzas militares, disponibilidad de acompañamiento para posibles sitios de pago de bancos o gremiales | Bancos, Autoridades, Superfinanciera |
| 14. Activar los acuerdos de apoyo a nivel de seguridad con las fuerzas militares | Bancos, Autoridades, Superfinanciera |
| 15. Informar a la superintendencia financiera los puntos propios y gremiales de atención para pagos o retiros en la ciudad de la calamidad | Bancos, Asobancaria, Superfinanciera |

- *Después de la crisis*

| Acción | Actores responsables |
|--|---|
| 16. Informar a la superintendencia financiera los puntos propios y gremiales de atención para pagos o retiros en la ciudad de la calamidad | Bancos, Asobancaria, Superfinanciera |
| 17. Notificación y comunicación con clientes | Banco, Asobancaria, Superfinanciera |
| 18. Realizar documentación de lo sucedido | Bancos, Asobancaria, Banco de la República, Transportadoras, Autoridades, Empresas de telecomunicaciones, Registraduría, Superfinanciera, UNGRD |
| 19. Solicitar ajustes normativos requeridos | Bancos y Superintendencia |
| 20. Reportar lecciones aprendidas | Bancos, Asobancaria, Banco de la República, Transportadoras, Empresas de telecomunicaciones, Superfinanciera |
| 21. Atención a quejas y solicitudes | Bancos |

4.1.5 ¿A quién se entrega el efectivo?

Dentro de este proceso se contempla la quinta parte de la estrategia para garantizar la gestión del efectivo en crisis, teniendo en cuenta lo definido en los procesos anteriores. En este se establecen los mecanismos de autenticación de los clientes para la entrega del efectivo, así como el registro de las transacciones para la actualización constante.

- *Antes de la crisis:*

| Acción | Actores responsables |
|--|-------------------------|
| 1. Utilizar mecanismos de autenticación con sus correspondientes esquemas alternos, ejemplos: biometría, tarjeta de registro de firmas, bases de datos Daber, pregunto y confronto | Bancos y Registraduría |
| 1. Definición y atención a procesos de excepción (pago a familiares, etc.) o alguna otra excepción | Bancos, Superfinanciera |

| | |
|---|---|
| 1. Call center actualización (teléfono, fax, etc.) | Bancos |
| 2. Fortalecer mecanismo de almacenamiento y consulta, ejemplos: nube, centros alternos, infraestructura, información local | Bancos y Empresas de telecomunicaciones |
| 2. Definir escenarios de operación: Respaldo de sucursales, operación manual, infraestructura alterna fuera de Bogotá | Bancos, Banco de la República |
| 2. Respaldo de información: Saldos, Datos básicos, infraestructura mínima transaccional | Bancos, transportadoras, empresas de telecomunicaciones |
| 3. Conocer o actualizar el perfil transversal ¿Cómo establecer el monto? | Bancos, Asobancaria, Transportadoras, Autoridades, Empresas de telecomunicaciones, Superfinanciera |
| 3. Contratación y revisión: solicitud de cláusulas, cobertura, exclusividad, pólizas de seguros | Bancos y Aseguradoras |
| 3. Revisar niveles de riesgo/aceptación y transparencia riesgo | Bancos |
| 4. Unificar criterios del sector. Conocer protocolos de actuación y normativas. Gobierno | Bancos, Banco de la República, Autoridades, Superfinanciera |
| 4. Establecer acuerdos con terceros: registraduría, empresas de respaldo de información, orden público, empresas telecomunicaciones | Bancos, Asobancaria, Banco de la República, Transportadoras, Autoridades, Empresas de telecomunicaciones, Registraduría, Superfinanciera, UNGRD |
| 5. Capacitación y formación del personal crítico asociado al proceso del banco en: grafología, dactiloscopia, sellos secos, verificación de la veracidad de otros documentos: licencia de conducción, pasaportes, registros | Bancos, Autoridades, Registraduría, Superfinanciera |
| 5. Programa de capacitación y entrenamiento contemplando escenarios de operación, a personal principal y de respaldo | Bancos |
| 6. Comunicación a clientes de la forma de autenticación: documentos válidos, ¿clave? | Bancos, Autoridades |

- *Durante la crisis*

| Acción | Actores responsables |
|---|-------------------------|
| 7. Uso de mecanismos de autenticación de clientes definidos por el banco | Bancos, Empresas de TIC |
| 7. Activar protocolos de actuación (de acuerdo con los escenarios): autenticación del cliente, pago de efectivo | Bancos |
| 8. Almacenamiento y custodia de movimientos aprobados | Bancos |

- *Después de la crisis*

| Acción | Actores responsables |
|---|---|
| 9. Digitalización o ingreso de operaciones realizadas y cruce contra cierres manuales | Bancos, Banco de la República, Autoridades, Superfinanciera |
| 10. Creación de reportes | Bancos, Asobancaria, Autoridades, Superfinanciera |

4.1.6 ¿Cómo se entrega el efectivo?

Dentro de este proceso se contempla la sexta parte de la estrategia para garantizar la gestión del efectivo en crisis, teniendo en cuenta lo definido en los procesos anteriores. En este definen los medios y operaciones para la entrega del efectivo a los clientes.

- *Antes de la crisis:*

| Acción | Actores responsables |
|---|--|
| 1. Análisis de riesgos; asociación al proceso | Bancos y Transportadoras |
| 2. Tener saldos de cuentas de los clientes en un computador diferente al principal (¿A qué fecha?) | Bancos, Banco de la República, Transportadoras |
| 3. Definir entregas prioritarias de efectivo (receptores) | Asobancaria, Banco de la República, Superfinanciera |
| 4. Desarrollar formato único físico para registrar la transacción que incorpore firma y huella – Bases biométricas con la registraduría nacional de la república. (Teniendo en cuenta que, en el caso de un | Bancos, Banco de la República, Transportadoras, Registraduría, Superfinanciera |

| | |
|---|---|
| desastre, los medios de comprobación del cliente pueden generar errores humanos que lleven a pagar valores adicionales a clientes | |
| 5. Creación del plan de comunicación de crisis, para redes y medios de comunicación, en cabeza de Asobancaria y Superfinanciera (Pruebas biométricas por registraduría) | Bancos, Asobancaria, Banco de la República, Transportadoras, Registraduría, Superfinanciera |
| 6. Definir protocolo de entrega de efectivo a través de transportadoras | Bancos, Asobancaria, Banco de la República, Transportadoras, Autoridades |
| 7. Priorizar y zonificar clientes por localidades | Bancos, Asobancaria, Banco de la República, Superfinanciera |
| 8. Adquisición: Definir números de teléfonos satelitales | Bancos, Transportadoras, Autoridades, Empresas de telecomunicaciones, UNGRD |
| 9. Capacitar a personal de otras ciudades en el procedimiento de entrega de efectivo. Banco y transportadoras. | Bancos, Banco de la República, Transportadoras |
| 10. Incluir convenios con entes como corresponsales bancarios y definir puntos autorizados | Bancos |
| 11. Realizar pruebas y simulacros al proceso con los entes involucrados (Pruebas biométricas por registraduría) | Bancos, Asobancaria, Banco de la República, Transportadoras, Autoridades, Empresas de telecomunicaciones, Registraduría, Superfinanciera, UNGRD |

- *Durante la crisis*

| Acción | Actores responsables |
|--|---|
| 12. Evaluar los daños para selección de la mejor opción a aplicar de las planeadas | Bancos, Banco de la República, Transportadoras, Autoridades |
| 13. Enviar los formatos a las oficinas que pueden habilitarlas | Bancos, Banco de la República, Transportadoras |
| 14. Entrega a las transportadoras y sitios de entrega de efectivo y saldos | Bancos, Banco de la República, Transportadoras |

| | |
|---|--|
| 15. Traer al personal de casa que apoyará en Bogotá | Bancos, Banco de la República, Transportadoras, Autoridades, Empresas de telecomunicaciones, Registraduría |
| 16. Informar a través de una emisora de radio dónde y en qué horario se entregará el efectivo | Bancos, Asobancaria, Banco de la República, Autoridades, Registraduría, Superfinanciera |
| 17. Identificar oficinas y cajeros móviles disponibles | Bancos |

- *Después de la crisis*

| Acción | Actores responsables |
|--|---|
| 18. Activar teléfonos satelitales | Bancos, Asobancaria, Banco de la República, Transportadoras, Autoridades, Empresas de telecomunicaciones, Registraduría, Superfinanciera, UNGRD |
| 19. Llamar clientes zonificados por localidades | Bancos |
| 20. Retiro sin tarjeta débito en cajeros y oficinas y puntos autorizados | Bancos |
| 21. Apoyo en transportadora de valores para entrega de efectivo a clientes de los bancos | Autoridades |
| 22. Enviar los formatos a un centro de captura de información para actualizar datos | Bancos, Banco de la República |
| 23. Realizar balance de dineros entregados | Bancos, Banco de la República, Transportadoras |

4.1.7 ¿Cuánto efectivo se entrega?

Dentro de este proceso se contempla la séptima parte de la estrategia para garantizar la gestión del efectivo en crisis, teniendo en cuenta lo definido en los procesos anteriores. En este se definen los montos a entregar y su variabilidad de acuerdo con el tipo de cliente, así mismo se establece la periodicidad de solicitud de efectivo y se reconoce la necesidad del registro y actualización de saldos para la continuidad del efectivo.

- *Antes de la crisis:*

| Acción | Actores responsables |
|--|---|
| 1. Análisis del contexto general del manejo de efectivo de las experiencias a nivel global | Asobancaria, Banco de la República |
| 2. ¿Canasta familiar? Lo necesario para la supervivencia | Autoridades |
| 3. Contemplar un tiempo de una o más semanas de operación bajo este esquema de periodicidad: 1 semana (hay que tener mucho menos efectivo, pero menos operaciones), 3 días (menos efectivo, más operativa) | Superfinanciera |
| 4. Dentro de cada banco definir el valor a entregar y luego con cada valor se estandariza como gremio | Bancos |
| 5. Revisar transacción promedio de clientes a través de los canales | Bancos |
| 6. Promedio de saldos en clientes de Bogotá | Bancos |
| 7. Movimiento de retiros diarios | Bancos |
| 8. Definir puntos de centralización de la información de saldos | Bancos |
| 9. Definir forma de actualización de saldos por cliente | Bancos |
| 10. Periodicidad diaria: más carga operativa y menos efectivo en el inventario | Bancos |
| 11. Comité de riesgo de liquidez | Bancos, Asobancaria |
| 12. Selección en conjunto con el gremio para la definición de los montos | Bancos, Asobancaria |
| 13. Definir riesgo de operación - líquido | Banco, Asobancaria, Banco de la República, Transportadoras |
| 14. Definir monto máximo diario a entregar | Bancos, Asobancaria, Banco de la República |
| 15. Definición de voceros C. presidente bancos, presidente Asobancaria, Superfinanciera | Bancos, Asobancaria, Banco de la República, Superfinanciera |

| | |
|---|-------------|
| 16. Tener definidos los mensajes de prensa y voz sobre la ubicación y entrega de dinero | Asobancaria |
|---|-------------|

- *Durante la crisis*

| Acción | Actores responsables |
|--|---|
| 17. Activar los comités de crisis de cada entidad | Bancos |
| 18. Evaluación del impacto teniendo en cuenta la condición del personal y las condiciones físicas (número de oficinas habilitadas), antes de emitir comunicaciones | Bancos y Asobancaria |
| 19. Informar sobre el estado actual (situación física) a la Asobancaria, la Superfinanciera y banco de la república (centralizada) para tomar decisiones | Bancos, Asobancaria, Banco de la República, Superfinanciera |
| 20. Validar disponibilidad del efectivo en otras ciudades y la posibilidad de traslado | Bancos, Transportadoras |
| 21. Activar protocolos de comunicación | Bancos, Asobancaria |
| 22. Reportar a los clientes a través de los diferentes medios de comunicación disponibles, los puntos de atención habilitados | Bancos, Asobancaria |
| 23. Identificar el cliente | Bancos |
| 24. Consultas de saldos en una oficina fuera de Bogotá | Bancos |
| 25. Saldos: Archivos en disco duro de algunos equipos | Bancos |
| 26. Validaciones: Tener en cuenta de no pasar el límite para la entrega del efectivo | Bancos |
| 27. Dejar registro de clientes con monto solicitado | Bancos |
| 28. Reportes permanentes de las entregas realizadas para su control | Bancos |

- *Después de la crisis*

| Acción | Actores responsables |
|-------------------------|----------------------|
| 29. Documentar qué pasó | Bancos y Asobancaria |

| | |
|---|--------------------------------------|
| 30. Evaluación de protocolo establecido | Bancos, Asobancaria, Superfinanciera |
| 31. Identificar situaciones no previstas y tomar acciones | Bancos y Asobancaria |
| 32. Modificación protocolo | Bancos y Asobancaria |
| 33. Realizar una validación de lo ajustado y aprendido para mejorar | Bancos y Asobancaria |

4.2 Recomendaciones desde la facilitación

En la búsqueda de los planes de acción determinados para cada uno de los procesos definidos por Asobancaria, es necesario revisar las acciones propuestas por los participantes tanto en el tercer como en el segundo taller, puesto que, si bien el ejercicio final era la validación y por tanto consolidación de dichos planes, *la dinámica dada en la última fecha de encuentro impidió que varios de los asistentes que venían durante todo el proceso pudieran aportar en este último objetivo.*

En este sentido, vale la pena también *revisar con detalle y mirada técnica, las acciones propuestas en el segundo taller, que pueden estar complementando el nivel de definición particular paso a paso para cada uno de los procesos*, entendiendo que en el tercer taller hay un avance significativo en el esquema general de actuación, el orden y los roles a desempeñar.

Como paso a seguir después de los tres talleres y la revisión mencionada anteriormente, *se recomienda empezar a cruzar la información de todos los procesos, filtrando la información por momentos (antes, durante y después)*, que permita unificar acciones que son similares o incluso que son las mismas para varios procesos; además *filtrar por actores, para definir las recomendaciones o acciones propias de cada actor*, propuestas desde el sector financiero en procura de la estrategia para la gestión del efectivo en un momento de crisis.

Por otra parte, *se recomienda revisar el rol de las autoridades, entendiendo la centralización que se hace en la UNGRD para eventos de crisis*, lo que puede garantizar las vías correctas de comunicación y actuación para la respuesta efectiva. Allí también es necesario *revisar los roles de Asobancaria, la Superintendencia Financiera e incluso el Banco de la República, teniendo en cuenta las definiciones de sus roles, planes de continuidad y protocolos de comunicación* establecidos para que, en el momento de la crisis, se tengan todas las claridades para acudir a dichos aliados, especialmente del quién y cómo se comunican.

Complementando lo anterior, en los talleres fue notorio el desconocimiento generalizado del rol y alcance de las autoridades y la UNGRD en el marco de las acciones del sector bancario, por lo que puede ser valioso como parte de este esfuerzo gremial de prepararse

para un evento de crisis, *apoyarse en la UNGRD para hacer reuniones, talleres o alianzas pertinentes para que los bancos reconozcan su papel y puedan con ello contarlos como aliados estratégicos de estos planes de continuidad del negocio.*

Finalmente, se recomienda aprovechar el momento coyuntural que se presenta a partir de los tres talleres, con los actores de los bancos, quienes se encuentran motivados y alineados en la pertinencia y relevancia de la definición de una estrategia, por lo que *puede ser utilizada esta motivación por parte de Asobancaria, para apalancar los procesos que deben seguirse haciendo en cuanto a los planes de continuidad del negocio*, lo que se puede convertir en un valor agregado que promueva Asobancaria dentro del gremio.

5. Victorias tempranas

Al finalizar el taller se pidió a cada mesa que respondiera la siguiente pregunta: *¿Cuál sería nuestra victoria temprana como gremio, producto de un trabajo articulado, colaborativo y consciente?* A continuación, se presentan las respuestas dadas por los asistentes, en cada una de las mesas de trabajo:

- “Gracias a este proceso se abordan los temas desde distintas perspectivas con una visión holística, que permite analizar con mayor profundidad el ciclo de vida de la gestión de crisis”.
- “Lograr la sinergia e integración de todos los actores claves en el proceso, para garantizar la gestión del efectivo en crisis, en función de nuestra comunidad, más allá de los intereses particulares”.
- “Desarrollar estrategias anticipadas para enfrentar como gremio una situación adversa que genere una crisis, que permita apoyar al país, clientes y usuarios”.
- “Compromiso social del gremio para apoyar el país en un momento de crisis”.
- “Unificar criterios y normativas de actuación – Gobierno”.
- “Haber establecido un plan conjunto en donde fuimos analíticos, críticos, propositivos y participativos como gremio, para ser transformadores como país”.
- “Agruparnos como entidades para la búsqueda de un objetivo común que es suplir las necesidades de efectivo de los clientes, rompiendo barreras y esquemas particulares, sensibilizándonos sobre riesgos que nos puedan afectar, creando esquemas y estrategias pensadas como gremio y no solamente como entidad, involucrando a terceras partes que nos permite construir en conjunto soluciones que faciliten suplir las necesidades de efectivo ante un evento catastrófico”.