

Transformación digital en el Banco Emisor

Sandra Camacho, directora de Servicios de Tecnología del Banco de la República, relata en esta entrevista algunas de las estrategias de la entidad para adaptarse al nuevo entorno tecnológico.

A menudo se habla de la necesidad imperiosa de transformación digital de las empresas como herramienta de supervivencia. ¿En qué ha consistido esta transformación en el Banco de la República? ¿Qué áreas ha incluido y cómo las ha tocado?

Hemos generado valor a través del aprovechamiento de la tecnología en todos los servicios y productos, a partir de la comprensión de las necesidades de los clientes. En particular, hemos proveído herramientas de análisis de información para la toma de decisiones estratégicas del negocio y apoyado la definición y aplicación de directrices para gestionar la información corporativa velando por la efectividad de los procesos. También hemos respaldado el desarrollo de una arquitectura empresarial que identifica, estandariza e integra soluciones tecnológicas. Para ello ha sido importante definir e implementar lineamientos y herramientas, y así gestionar de forma efectiva la seguridad de los activos físicos y de información, de manera que ofrecamos a los usuarios finales alternativas de acceso a la plataforma que favorezcan la movilidad y la flexibilidad de dispositivos.

En este sentido, hemos mantenido disponible y actualizada la infraestructura y las soluciones tecnológicas, con acciones como gestionar la configuración y administración del *software*, el *hardware* y demás dispositivos tecnológicos; mejorar los esquemas de continuidad de los servicios en conjunto con la gestión del riesgo y la optimización de los procesos de contingencia, y desarrollar estrategias de

intercambio de información e integración automática con clientes y entes externos y entre las aplicaciones de la entidad.

¿Qué tipo de habilidades se requieren para la transformación digital en una institución como el Banco de la República?

En el frente de tecnología hemos buscado fortalecer la propuesta del marco IT4++, que, mediante una adecuada gobernabilidad y estrategia, permite focalizar los esfuerzos y capacidades para generarle valor al Banco. Por otro lado, ha sido fundamental el enfoque en una gestión de información que propicie la innovación y el crecimiento de los medios digitales. Al ofrecer disponibilidad y operación de los servicios tecnológicos y promover una cultura organizacional que facilite la adopción de tecnologías, podemos crear una base sólida para la transformación digital.

¿Qué marcos tradicionales o buenas prácticas de gestión de servicios han implementado en el Banco de la República? ¿Qué procesos y funciones?

En primera instancia, las mejores prácticas que se han implementado en tecnología han sido las propuestas por la ISO, dentro de las cuales se encuentran ISO 9001, ISO/IEC 27001, ISO 20000, ISO 22301, ISO/IEC 27031 e ISO/IEC 38500; todas dentro del marco general propuesto por COBIT 5, ITIL y IT4++, COTEC e ITGI Governance Institute.

Por otro lado, contamos con modelos como PMP para la gestión de proyectos,

los modelos de gobierno en línea (GEL) y TOGAF para la arquitectura empresarial. En cuanto a modelos ágiles hemos trabajado particularmente en *Scrum* para desarrollo y con *DevOps* para la gestión más amplia de agilidad en desarrollo y operación.

¿Cuáles de los nuevos enfoques expuestos en el foro han sido adoptados o están siendo adoptados por el Banco de la República?

En general, los nuevos enfoques presentados en el foro, como *service brokering*, *DevOps*, metodologías ágiles y *cloud-sourcing*, han sido analizados y abordados en distintos escenarios como apoyo a los requerimientos y solución de algunas de las necesidades que han surgido en el Banco. Sin embargo, no en todos es aplicable, dado que, en primera instancia, es importante el control del riesgo generado por estas tendencias. Por eso, hemos sido muy cuidadosos antes comenzar a adoptarlos.

¿Cómo se podrían articular los marcos y buenas prácticas tradicionales y los nuevos enfoques? Es decir, ¿cuándo utilizar unos y otros?

Para una estrategia que busque cubrir todas las necesidades y ser eficiente y efectiva se requiere la aplicación asertiva de los distintos enfoques de acuerdo con las necesidades y el entorno de cada proyecto. Las metodologías tradicionales se continúan utilizando en la mayoría de los casos y los nuevos modelos ágiles se han venido incorporando en la medida en que son viables, teniendo en cuenta que el riesgo haya sido gestionado adecuadamente. ■

