



# Medición de las funciones misionales de la banca central en Colombia 2012-2016.

Mayo 12 de 2017

Elizabeth Osorio León <sup>1/</sup>  
[eosorio118@unab.edu.co](mailto:eosorio118@unab.edu.co)

---

**Resumen:** La investigación tiene como objetivo medir el logro de las funciones misionales del Banco de la República a través de una herramienta de gestión desarrollada por él, la cual se basa en el establecimiento de indicadores que muestran el nivel de cumplimiento en la ejecución de sus funciones misionales para los años 2012-2016. Es así, como los resultados obtenidos muestran un cumplimiento óptimo en las funciones de administración de reservas, la generación de conocimiento y la gestión de la actividad cultural. Por el contrario el diseño de la política monetaria, el apoyo al funcionamiento adecuado a los sistemas de pago y la meta de afiliaciones a la actividad cultural se ubican en los rangos aceptable y alerta, lo cual plantea una revisión en la gestión de estas.

---

**Palabras claves:** Banca central, funciones misionales, indicadores, gestión, planeación estratégica.

**Clasificación JEL:** E02, E50, E59.

---

<sup>1/</sup> Estudiante de Economía e Ingeniería Financiera en la Universidad Autónoma de Bucaramanga. Artículo de Pasantía para optar por el título de Economista. Las opiniones expresadas en este trabajo son responsabilidad de su autor, no comprometen ni expresan las opiniones de la Junta Directiva del Banco de la República ni de ninguna dependencia de esta u otra institución.



# Measurement of the core functions of the Central Bank in Colombia 2012-2016.

May 12 2017

Elizabeth Osorio León <sup>2/</sup>  
[eosorio118@unab.edu.co](mailto:eosorio118@unab.edu.co)

---

**Abstract:** The research aims to measure the achievement of the mission functions of the Bank of the Republic through a management tool developed by it, which is based on the establishment of indicators that show the level of compliance in the execution of their missionary duties for the years 2012-2016. So, as the results show an optimal compliance functions of reserves management, the generation of knowledge and the management of cultural activities. Conversely the design of monetary policy, support for operation right to payment systems and the goal of affiliations to the cultural activity are located in acceptable and alert range, which proposes a review on the management of these.

---

**Key words:** Central bank, core functions, indicators, management, strategic planning.

**JEL Classifications:** E02, E50, E59.

---

<sup>2/</sup> Student of Economics and Financial Engineering at the Universidad Autónoma de Bucaramanga. Internship article to opt for the title of Economist. The opinions expressed in this work are the responsibility of the author, do not compromise or express the opinions of the Board of Directors of the Bank of the Republic or any dependence of this or other institution.

# 1. Introducción

La forma en la que una organización es exitosa se deriva de tener una estrategia adecuada, la cual se pueda representar por medio de objetivos específicos y medibles, ya que por medio de estos se pueden establecer metas desafiantes pero alcanzables. A su vez necesita definir por parte de cada nivel en la organización sus respectivas contribuciones y compromisos conducentes al cumplimiento de la estrategia. Lo anterior con el fin de instrumentalizar los objetivos, medidas y metas orientados hacia el fin último de la organización (Ponce, s.f.).

En la búsqueda del mejoramiento continuo, el Banco de la República desarrolló una herramienta de gestión que le permite cuantificar el logro de sus objetivos funcionales contenidos en la misión, como lo son la contribución al crecimiento sostenido de la economía, la generación de conocimiento en áreas afines a la naturaleza del Banco y la gestión de la actividad cultural. Dicha herramienta se basa en el establecimiento de ciertos indicadores que muestran el nivel de cumplimiento en la ejecución de sus funciones. Es así, como se encuentran medidas que reflejan el cumplimiento de la meta de inflación, la disponibilidad de los sistemas de pago, la rentabilidad, liquidez y capacidad de pago de las reservas internacionales, la investigación económica oportuna y de alta calidad, y la promoción del desarrollo cultural a nivel nacional, las cuales son el objeto de cálculo de la presente investigación.

Con este cálculo se busca cumplir el objetivo de la investigación de medir el logro de las funciones misionales por medio de los indicadores antes mencionados, a través de un estudio descriptivo, el cual busca caracterizar un fenómeno de estudio, así como describir tendencias, en otras palabras, pretende medir variables de análisis, sin el objetivo de indicar como se relacionan estas. La importancia de realizar la medición a través de dichos indicadores es la de consolidar un sistema de gestión confiable y transparente que muestre en que dimensión el Banco contribuye al bienestar de la sociedad a través de su objetivo principal, ya que al ser la autoridad monetaria, cambiaria y crediticia del país adopta las medidas que considera necesarias para controlar el circulante, los cambios internacionales, el mercado financiero y el adecuado funcionamiento de los sistemas de pago internos y externos de la economía.

En este sentido, la primera parte en el desarrollo de esta investigación consta de una revisión de la literatura acerca de la importancia del Banco central en la economía, posteriormente lo relativo a la construcción de indicadores y a los Balanced Scorecard para finalmente observar la experiencia de otros bancos centrales en el proceso de medición del desempeño. La segunda parte muestra el tipo de investigación a desarrollar, los indicadores a calcular y la metodología para cada uno de ellos. De esta manera, en la tercera parte se encuentra el capítulo referente a los resultados obtenidos, así como su respectivo análisis.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso de investigación, donde se observa que en general el Banco se ha ubicado en el rango óptimo en el cumplimiento de las



funciones de administración de las reservas internacionales, la generación de conocimiento oportuna y de alta calidad y la promoción de la actividad cultural del país en cuanto al aumento de asistentes y préstamos de libros. Sin embargo, esta tendencia no se evidencia en el desempeño del diseño y la implementación de la política monetaria durante el periodo analizado, asimismo la disponibilidad de los sistemas de pago mantiene un resultado aceptable al alcanzar alrededor de un 99% de operatividad. Por su parte el cumplimiento de la meta de afiliaciones plantea una revisión de la gestión realizada en dicha variable o en la forma en que se realiza la medición en la matriz de indicadores.

## 2. Revisión de Literatura

A lo largo de la historia como resultado de la búsqueda de una mejor organización a causa de las necesidades sociales, los bancos centrales surgen a partir del siglo XIX como una respuesta a estas. Aún vigentes y transformándose acorde a los nuevos avances, desde su creación los bancos centrales han sido de gran influencia en la política económica de los países para el buen funcionamiento de la economía. Esta importancia radica en el control por parte de esta institución del sistema monetario, es decir, del dinero circulante, lo cual se traduce en el control de niveles desmedidos de inflación o desempleo, también es el encargado de la regulación del sistema crediticio por medio de las tasas de interés cobradas o pagadas por los bancos comerciales a sus clientes, así como por medio del encaje bancario el cual se convierte en la reserva exigida por parte de la entidad central a los bancos y otras instituciones financieras. Entre sus instrumentos para mantener la economía en niveles adecuados también se encuentran las operaciones de mercado abierto OMA, las cuales entre otras le permite controlar el valor de la moneda local frente al de las monedas extranjeras.

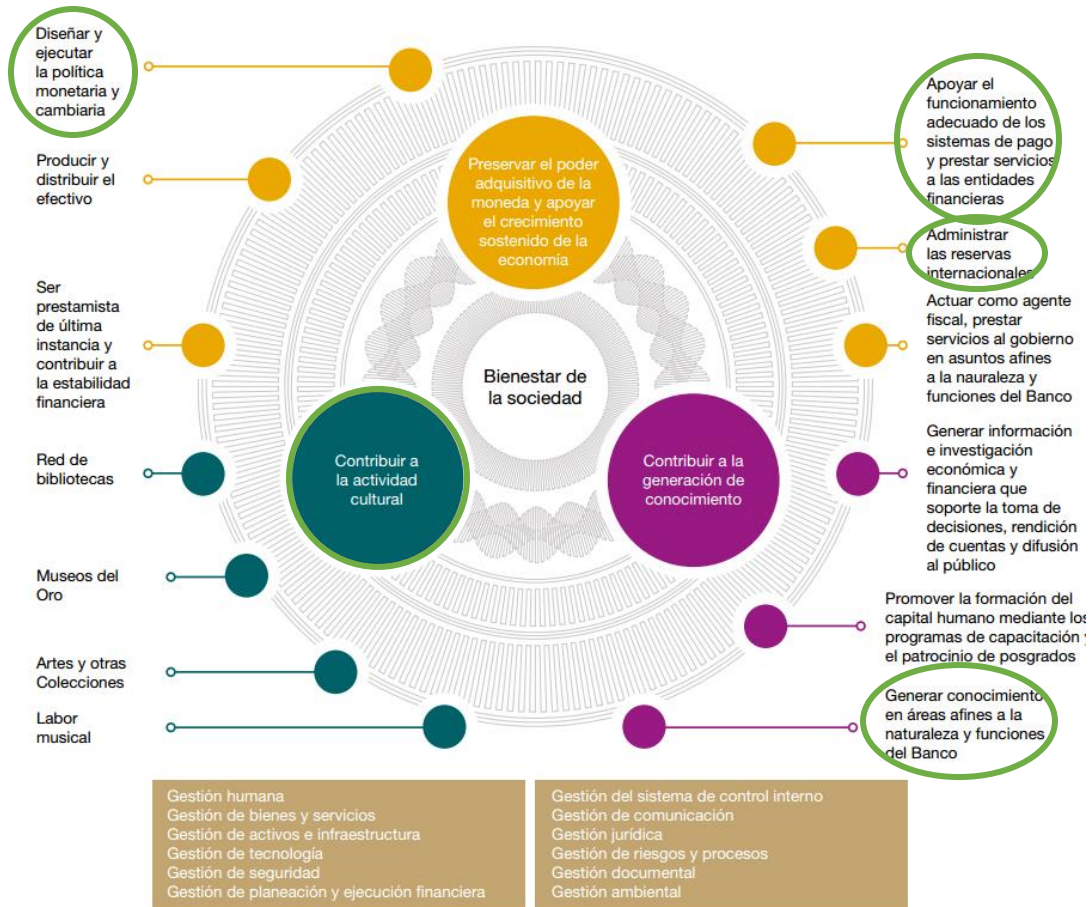
Sin embargo, para llevar a cabo lo anterior de la mejor manera, la independencia del Banco central debe ser una característica fundamental. Esta autonomía proviene de su capacidad para realizar un análisis de las situaciones económicas que se presentan, para de esta manera diseñar y aplicar una política que no esté sujeta a otra figura del Estado, lo cual genera mayor credibilidad a las medidas tomadas (Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015).

En Colombia, en 1922 el Congreso expidió la ley 30 que autorizaba la promoción y fundación de un banco que diera solución a la situación económica observada desde la consolidación como República hasta la época. Es así como con la misión Kemmerer conformada por un grupo de expertos financieros estadounidenses contratados para dar asesoría al gobierno, se da la creación del Banco de la República en 1923 mediante la Ley 25 (Banco de la República, 2013). En la actualidad el Banco tiene presencia en 28 ciudades de Colombia, conformadas por sucursales regionales (Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla), sucursales adscritas (Armenia, Bucaramanga, Cúcuta, Ibagué, Leticia, Montería, Pasto, Quibdó, Riohacha y Villavicencio) y agencias culturales (Buenaventura, Cartagena, Florencia, Girardot, Ipiales, Manizales, Neiva, Pereira, Popayán, San Andrés, Santa Marta, Sincelejo, Tunja y Valledupar).

Inicialmente las funciones de la institución estaban constituidas por mantener en funcionamiento el patrón oro, emitir la moneda legal del país, y ser “banquero de banqueros”, estas han evolucionado para dar paso en la actualidad a un órgano de naturaleza única, con autonomía administrativa, patrimonial y técnica, que ejerce las funciones de la banca central en Colombia. De esta manera, el principal objetivo otorgado por la Constitución a la entidad es el de mantener la estabilidad de los precios, coordinado con la política económica general, la cual se entiende como la que propende estabilizar el producto y el

empleo en niveles sostenibles a largo plazo. De esta manera, las funciones específicas del Banco se pueden apreciar en la figura 1 (Banco de la República, 2015):

**Figura 1 Funciones misionales y corporativas**



Fuente: Informe de Sostenibilidad (Banco de la República, 2015).

Para fines del presente trabajo las funciones a medir para los años 2012 a 2016 serán las de diseñar e implementar la política monetaria y cambiaria, apoyar el funcionamiento adecuado de los sistemas de pago y prestar servicios a las entidades financieras, administrar las reservas internacionales, generar conocimiento en áreas afines a la naturaleza y funciones del Banco y contribuir a la actividad cultural. Estas funciones reúnen las tres categorías principales en las cuales se divide la misión del Banco y se encuentran dentro de la clasificación realizada por él en la matriz de indicadores misionales compuesta por: contribución al crecimiento sostenido de la economía, la contribución a la generación de conocimiento y gestión cultural.

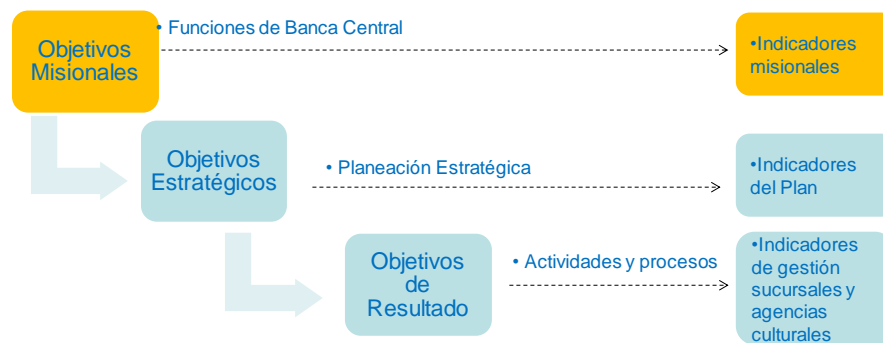
Con el diseño y ejecución de la política monetaria y cambiaria el Banco busca mantener el poder adquisitivo de la moneda coordinado con la política económica, buscando el crecimiento del producto y el empleo alrededor de tendencias que contribuyan a la estabilidad macroeconómica y financiera a

través de las tasas de interés de intervención. Asimismo, el Banco apoya el funcionamiento adecuado de los sistemas de pago y presta servicios a las entidades financieras con el fin de contribuir al desarrollo y profundización de los mercados monetario, cambiario y de capitales, lo cual conduce a la solidez y estabilidad del sistema financiero por medio de la oferta y monitoreo de dichos sistemas. La tercera función dentro del primer grupo busca administrar las reservas internacionales bajo criterios estrictos de seguridad, liquidez y rentabilidad con el fin de mantener cuantías suficientes para mejorar las condiciones de acceso del Gobierno y del sector privado a mercados internacionales, así como para mitigar choques externos que puedan afectar la economía.

Por su parte la generación de conocimiento en áreas afines a las funciones del banco tiene como objetivo soportar las decisiones de la Junta Directiva y contribuir al debate económico del país, para enriquecer el análisis técnico y comprender los fenómenos económicos y financieros. Finalmente, al contribuir a la actividad cultural, el Banco espera poner en contexto el sentido de lo público para que la comunidad se apropie de su patrimonio cultural, el cual administra (Banco de la República, 2013).

Para realizar el cálculo de estas funciones como indicadores con el fin de observar el desempeño del Banco en el cumplimiento de su objetivo principal, el Banco de la República establece diferentes objetivos e indicadores que le permiten medir su gestión desde diferentes ámbitos como se muestra en la figura 2:

**Figura 2 Indicadores de gestión en el Banco**



Fuente: Indicadores de gestión (Banco de la República, 2013).

Lo anterior con el objetivo de consolidar un sistema integral de indicadores de gestión que permita cuantificar el logro de los objetivos del Banco de acuerdo con lo estipulado en la Ley. Esto con el fin de presentar una herramienta de transparencia y rendición de cuentas, fortalecer la gobernabilidad de la institución, responder a prácticas similares realizadas por otros bancos centrales, cumplir con alinear con las políticas e instrumentos del Banco y como una respuesta a las exigencias realizadas por los entes de control (Banco de la República, 2013).

Esta medición se realiza por medio de indicadores ya que estos son un instrumento que provee evidencia cuantitativa acerca de si existe una determinada condición o si los resultados esperados han sido logrados o no, de esta manera si no lo han sido permite observar hasta donde han sido alcanzados (Armijo, s.f.).

Estos indicadores entregan información acerca del desempeño en la generación de productos por parte de la entidad a partir de insumos, procesos o actividades, productos, resultados intermedios y finales, mostrando la gestión realizada en cuanto a la eficacia, eficiencia, calidad y economía.

La eficacia por su parte busca observar el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización excluyendo el costo de los mismos, obteniéndose en base a los resultados o los productos intermedios o finales. La eficiencia en cambio relaciona dos magnitudes como lo son el resultado alcanzado y los insumos necesarios para tal fin. A su vez la calidad hace referencia a la capacidad de la institución para dar respuesta a las necesidades del público de forma rápida, consistente y directa. Por último, el componente económico mide la capacidad de la organización para movilizar sus recursos de manera adecuada hacia el cumplimiento de los objetivos.

Es así como por medio de estos instrumentos es posible la generación de informes periódicos, estructurados y consistentes a lo largo de la organización, contruidos a partir del seguimiento de la estrategia. Lo anterior con el fin de que los resultados obtenidos a través de la medición de la ejecución de las funciones permitan mejorar la planificación de la estrategia, identificar las oportunidades de mejora en determinados procesos y analizar el desempeño de las acciones, lo cual se traduzca en la toma de mejores decisiones certeras y confiables (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015). Pues la introducción de un sistema de indicadores permite identificar y concretar los objetivos a alcanzar para transmitirlos a la población involucrada para establecer prioridades y así generar de manera fácil un sistema de incentivos que confluyan en el cumplimiento de los objetivos por parte del personal (Pedraja Chaparro, Salinas Jiménez, & Salinas Jiménez, 2005).

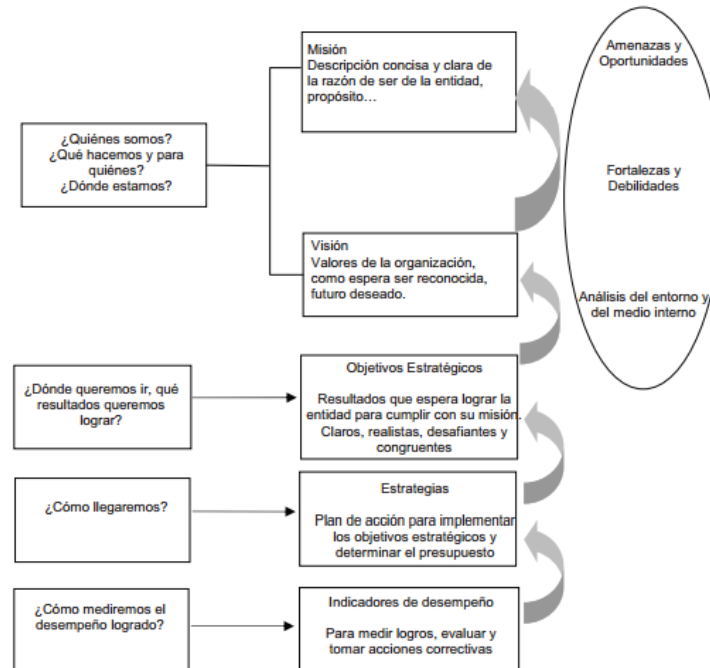
Por esta razón al momento de definir los indicadores se debe elegir y usar medidas clave de los atributos de los productos o servicios de mayor importancia para satisfacer al cliente, de esta manera si se elige la medida correcta esta debe permanecer a lo largo de la vida del bien o servicio. A su vez se debe ser específico en cuanto a la definición de las medidas que cuantifiquen la efectividad de la organización dependiendo del tipo de actividad, así como debe ser sencillo ya que se debe enfocar en no más de una docena de elementos o en algunas medidas clave. Finalmente, el sistema de gestión se debe centrar en un indicador crítico que represente la necesidad de mayor prioridad sin perder de vista las otras medidas (Tenner & DeToro, 2000).

Por su parte en 2011 la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) presentó un manual que vincula la planeación estratégica con los indicadores de desempeño enmarcado en el proceso presupuestario orientado a los resultados. Muestra las distintas metodologías utilizadas por los



países para el proceso de planificación y resalta los elementos de mayor relevancia en la construcción de indicadores de desempeño. Es así como la medición de la gestión se basa en un amplio proceso que parte de definir la misión, los objetivos estratégicos, las estrategias y finalmente determinar si se ha logrado lo esperado (Armijo, 2011), como se muestra en la figura 3:

**Figura 3 Fases del proceso de planificación estratégica**



Fuente: Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, CEPAL (Armijo, 2011)

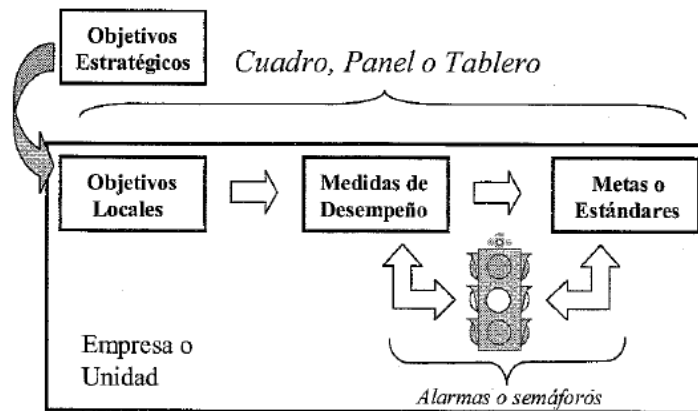
Asimismo, propone diez (10) pasos para construir indicadores de desempeño los cuales son:

1. Establecer las estrategias que sirvan como referencia para la medición
2. Determinar las áreas de interés a medir
3. Definir el indicador y la fórmula para su calculo
4. Validar los indicadores
5. Recopilar los datos
6. Definir los rangos para el indicador y la periodicidad de su medición
7. Establecer la fuente de los datos
8. Plantear supuestos
9. Realizar la evaluación
10. Informar el desempeño

En línea con lo anterior Patricio Donoso y Marcos Singer (s.f.) indican que los instrumentos que se toman para evaluar la gestión toman forma de tableros o cuadros, de esta manera reúnen los objetivos, medidas y metas establecidos a partir de los objetivos fundamentales. Gracias a estos se realiza el

contraste de los resultados obtenidos con los parámetros definidos para generar medidas de alerta que reflejan posibles incumplimientos en el desempeño esperado, como se muestra en la figura 4:

**Figura 4 Esquema general de un cuadro o tablero de mando**



Fuente: Documento alineamiento y control estratégico (Donoso & Singer)

Este tipo de tableros se basan en los Balanced Scorecard los cuales son cuadros de orientación y control del desempeño bajo cuatro enfoques fundamentales: financiera o de los dueños, clientes, procesos, innovación y aprendizaje o futuro. De esta manera se despliegan en forma descendente y piramidal hasta alcanzar los niveles inferiores de la institución para que los objetivos sean proyectados hacia todos los que trabajan en la empresa (Donoso & Singer, s.f.).

Un ejemplo de lo mencionado es el Banco de Canadá, el cual propone por cada función central diferentes indicadores, estos se encuentran definidos por política monetaria, efectivo, sistema financiero, administración de fondos y deuda minorista, gobierno y administración corporativa. Entre ellos se encuentra promedio de la inflación anual, expectativas de inflación, evaluación externa, publicaciones, conferencias y talleres, calidad de las notas % de notas aceptables para volver a emitir, disponibilidad del sistema, numero de eventos operacionales que pueden afectar seriamente la seguridad de las operaciones, administración de reservas internacionales, deuda doméstica y manejo de tesorería, días fuera por enfermedad y días de vacaciones, entre otros (Bank of Canada, 2007).

A su vez la experiencia del Banco Central de Chile muestra el establecimiento de seis objetivos estratégicos, los cuales son mantener la inflación anual en un valor cercano a 3%, promover el funcionamiento seguro de los mercados financieros, así como proveer el circulante y los medios de pago para ello, prevenir y actuar de manera oportuna ante situaciones que afecten el normal funcionamiento de los pagos internos y externos, mantener el patrimonio del Banco realizando una eficiente gestión y operación de los recursos de agencia, contribuir a la comprensión de las decisiones de política del Banco a través de la elaboración y difusión de informes, estudios y estadísticas, y cumplir con diligencia otras funciones que la sociedad le ha encargado al Banco.

De esta manera para evaluar el desempeño del Banco establecen 32 indicadores o actividades a las que corresponde un porcentaje de cumplimiento que, de acuerdo a una ponderación otorgan un puntaje, el cual corresponde al nivel alcanzado de cada objetivo, obteniendo en total seis resultados. Dentro de estos indicadores se encuentran las expectativas del mercado, variación de la inflación, tasa de retiro de billetes, penetración de la nueva serie de billetes, preparación y/o gestión de eventos de riesgo, gestión de OMAS, ejecución presupuestaria del BCCH, cumplimiento de la agenda de investigación económica, calidad y precisión de proyecciones de corto plazo, transparencia activa y consejo técnico de inversiones, entre otras, correspondiente a la evaluación global.

Este ejercicio les ha permitido identificar problemáticas recurrentes como que no siempre la nueva información estratégica y/o las acciones se alinean con los nuevos desafíos, falta de claridad en el plan de acción y las responsabilidades asignadas, los objetivos o metas no reflejan las prioridades, modelos complejos que impiden lograr los resultados esperados, el plan estratégico no refleja el *core* del negocio, el establecimiento de los objetivos y metas no se realiza en conjunto con las áreas implicadas sino que son informadas, lo cual se traduce en la inconformidad del personal al no ser tenido en cuenta ni apoyado en la ejecución. A partir de lo anterior el BCCH ha transformado estas situaciones en buenas prácticas que contribuyan al mejoramiento del mismo (Zurbuchen, 2010).

En la siguiente sección se muestran los indicadores desarrollados por el Banco de la República para la medición del cumplimiento de las funciones misionales mencionadas previamente, las cuales serán el objeto de esta investigación para ser calculadas.



### 3. Metodología

El presente proyecto toma como base uno de los alcances que poseen las investigaciones, como lo es el estudio descriptivo, el cual “busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno de estudio, así como describir tendencias. Es decir, pretende medir o recoger información sobre conceptos o variables de análisis, sin el objetivo de indicar como se relacionan estas” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006). Esto es lo que se busca con la investigación ya que pretende medir las funciones del Banco de la República que contribuyen al crecimiento sostenido de la economía, a la generación de conocimiento y a la actividad cultural del país por las razones señaladas en la sección anterior para los años 2012 a 2016.

Para desarrollar la investigación en primera instancia se realiza una contextualización tanto de la función e importancia del Banco, así como de los indicadores de gestión. Posteriormente para el cálculo de los diferentes atributos se recurre a la matriz de indicadores misionales propuesta por el Banco. Dicha matriz se encuentra conformada por cuatro grandes grupos los cuales contienen ocho funciones misionales, estas a su vez contienen objetivos misionales que se caracterizan por unos atributos a medir a los que se les asignan ciertos indicadores, como se muestra en la Tabla 1:

**Tabla 1 Indicadores misionales**

Categoría	Función misional	Atributo a medir	Indicador	Rangos		
				Óptimo	Aceptable	Por revisar
Contribución al crecimiento sostenido de la economía	Diseñar e implementar la política monetaria, cambiaria y crediticia	Cumplimiento meta de inflación	Inflación total (IPC): promedio móvil de orden doce de la inflación anual Expectativas de inflación de Corto plazo: promedio móvil de orden doce de las expectativas a un año	Rango Meta (2% - 4%)		Por fuera del Rango Meta
	Apoyar el funcionamiento adecuado de los sistemas de pago y prestar servicio a las entidades financieras	Disponibilidad de los sistemas de pagos	% Disponibilidad de los SP= (No. horas sin interrupción en el servicio / No. total de horas que el servicio debería estar disponible) - año corrido	100%	98,5% - 99,9%	<98,5%



	Administrar las reservas internacionales	Rentabilidad	Rentabilidad neta de las reservas internacionales	>0	0	<0
		Liquidez	RI/(Amortizaciones de deuda externa + déficit en cuenta corriente)	>1	1	<1
		Capacidad de pago	RI/M3	>10%	10%	<10%
<b>Contribución a la generación de conocimiento</b>	Generar conocimiento en áreas afines a las funciones del Banco.	Investigación económica oportuna y de alta calidad	Demanda por documentos de investigación producidos por el BR: Puesto ocupado en el ranking de instituciones colombianas y de América Latina elaborado por REPEC	≤5	6	>6
<b>Gestión cultural</b>	Continuar con las funciones de carácter cultural, por medio del apoyo, rescate, preservación, análisis, estudio y difusión del patrimonio cultural	Cobertura presencial de los servicios culturales	Variación porcentual del número de asistentes a las actividades culturales del BR (Museo, Biblioteca, Arte y Música).	≥0	0	<0
		Préstamos	Variación porcentual de la cantidad de préstamos por libro de la red de bibliotecas del BR	≥0	0	<0
		Afiliaciones	Cumplimiento de la meta de afiliaciones	90% - 100%	70% - 89%	<70%

Fuente: Elaboración propia. Tomado de Indicadores de gestión (Banco de la República, 2013).

La siguiente sección muestra los resultados obtenidos para cada uno de los indicadores mencionados.



## 4. Resultados

### 4.1 Diseñar la política monetaria, cambiaria y crediticia.

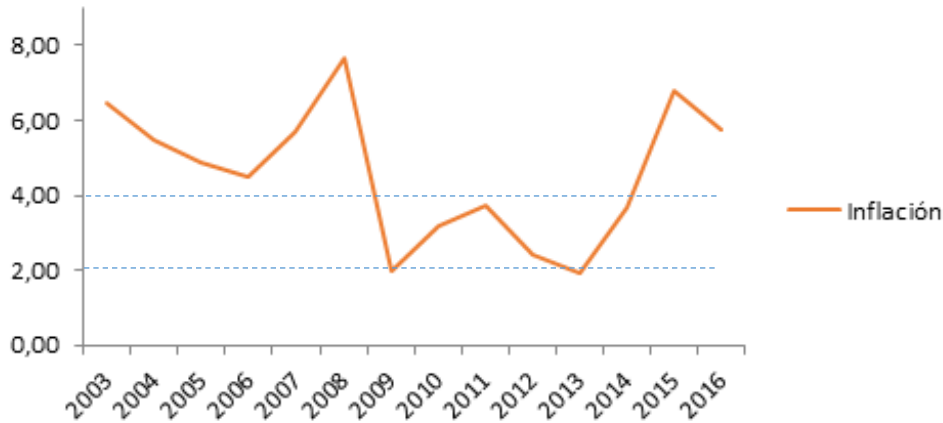
Tabla 2 Resultados indicadores política monetaria

Indicador	Rangos			Resultados				
	Óptimo	Aceptable	Por revisar	2012	2013	2014	2015	2016
Inflación total (IPC): promedio móvil de orden doce de la inflación anual	Rango Meta (2% - 4%)	Por fuera del Rango Meta		2.44%	1.94%	3.66%	6.77%	5.75%
Expectativas de inflación de Corto plazo: promedio móvil de orden doce de las expectativas a un año				3.12%	2.89%	3.22%	4.63%	4.36%

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos del indicador de inflación total para los años 2012 a 2016 a partir de los datos publicados por el DANE, muestran que el Banco solo ha cumplido su función efectivamente dos de los cinco años estudiados. Por lo cual el incumplimiento de este indicador, no solo genera desconfianza en los grupos de interés, sino que falta a su objetivo principal al ubicarse por fuera del rango meta, lo que a su vez afecta la estabilidad económica del país. La meta de inflación objetivo se establece en el año 2001 con el ánimo de mantenerse entre el 2% y 4%, la figura 5 evidencia el comportamiento de la inflación total desde el año 2003 hasta la actualidad y los años entre los cuales se ha cumplido este objetivo:

Figura 5 Inflación total % 2003-2016



Fuente: Elaboración propia.

Por su parte la encuesta de expectativas de inflación a corto plazo implementada por el Banco de la República, se ubica dentro del rango establecido en tres de los cinco años mostrando un



comportamiento similar al de la inflación. Esta encuesta reúne entre otras la inflación total esperada para el final del año por sociedades comisionista de bolsa, bancos, corporaciones, fondos de pensiones y cesantías y organismos internacionales.

De esta manera, la importancia de ubicarse en el rango óptimo de este indicador radica en que reúne el análisis que realizan los actores antes mencionados a la economía, el comportamiento esperado por parte de los precios de la canasta familiar tanto nacional como internacionalmente, además es el reflejo de la labor realizada por el Banco en la economía y de la confianza que tienen los grupos de interés en él. Por esta razón, esta encuesta se convierte en un insumo de gran importancia para la Junta Directiva del Banco al momento de tomar una decisión en la implementación de la política monetaria.

## 4.2 Apoyar el funcionamiento adecuado de los sistemas de pago y prestar servicio a las entidades financieras.

Tabla 3 Resultados indicadores sistemas de pago

Indicador	Rangos			Resultados				
	Óptimo	Aceptable	Por revisar	2011	2012	2013	2014	2015
% Disponibilidad de los SP= (No. horas sin interrupción en el servicio / No. total de horas que el servicio debería estar disponible) - año corrido	100%	98,5% - 99,9%	<98,5%	99.74%	99.47%	99.52%	99.81%	99.75%

Fuente: Elaboración propia.

La disponibilidad de los sistemas de pago muestra un resultado sostenido a lo largo de los años analizados, ubicándose en el rango aceptable. Este indicador muestra el funcionamiento adecuado de los sistemas de pago de alto y bajo valor ofrecidos a las entidades financieras, como lo son: las Cuentas de Depósito CUD, el Depósito Central de Valores DCV, la Cámara Electrónica de Cheques CEDEC y la Cámara de Compensación Electrónica Nacional Interbancaria CENIT.

A través de las CUD el Banco opera como agente liquidador de las operaciones en línea y tiempo real entre las entidades que tienen cuentas de depósito en el Banco Central y por medio del DCV se compensan y liquidan operaciones con títulos valores. Por su parte el CEDEC tiene la función de procesar la totalidad de los cheques interbancarios que se giran en toda la nación y finalmente, el CENIT presta apoyo al Gobierno en el pago a proveedores, el recaudo de la seguridad social, entre otros.

De esta manera se identifica una oportunidad de mejora ya que a pesar de tener un buen funcionamiento este debe ser del 100%, pues su importancia se debe a la contribución a la estabilidad financiera y al desarrollo de los mercados monetario, cambiario y de capitales en la economía. Se obtiene a partir de la relación entre el número de horas sin interrupción del servicio y el número total de horas en que el servicio debería estar disponible de cada uno de los sistemas, a su vez se encuentra en los informes de sostenibilidad discriminados por sistema presentados por el Banco.

### 4.3 Administrar las reservas internacionales.

El Banco mantiene niveles de reservas internacionales en cuantías adecuadas para facilitar el acceso del Gobierno y el Sector privado a mercados internacionales de capitales, además de requerirlas para intervenir en el mercado cambiario. Estas son administradas bajo el criterio de seguridad, liquidez y rentabilidad siendo el de mayor relevancia la seguridad.

**Tabla 4 Resultados indicadores reservas internacionales**

Indicador	Rangos			Resultados				
	Óptimo	Aceptable	Por revisar	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilidad neta de las reservas internacionales*	>0	0	<0	399.631	353.104	-143.162	485.844	320.034
Liquidez: RI/(Amortizaciones de deuda externa + déficit en cuenta corriente)	>1	1	<1	0.98	1.32	1.38	1.14	
Capacidad de pago: RI/M3**	>10%	10%	<10%	24.03%	21.88%	24.70%	30.44%	

\*Valores en miles de millones de pesos

$$\hat{r} = \hat{r}_y + \hat{r}_p$$

$\hat{r}$ : retorno estimado del portafolio de inversión excluyendo KdT

$\hat{r}_y$ : retorno estimado por causación de intereses

$\hat{r}_p$ : retorno estimado debido a movimientos de mercado

\*\*RI: Reservas Internacionales

Agregado monetario M3 = Disponibilidad líquida + Disponibilidad Cuasimonetaria + Grandes depósitos a plazo + Acuerdos de recompra

Fuente: Elaboración propia.

Durante los años 2011 a 2015 el Banco ha cumplido efectivamente la función de administrar las reservas internacionales, pues ha mantenido la rentabilidad neta de estas por encima de 0 en cuatro de los cinco años analizados, a pesar de que para el Banco este ítem es el de menor relevancia. La figura 6



muestra el comportamiento que han tenido estos rendimientos desde el año 2003 hasta la actualidad marcando un decrecimiento a partir de la crisis financiera de 2008 pero con una recuperación a partir del año 2013.

**Figura 6 Rendimientos de las reservas internacionales 2003-2016**

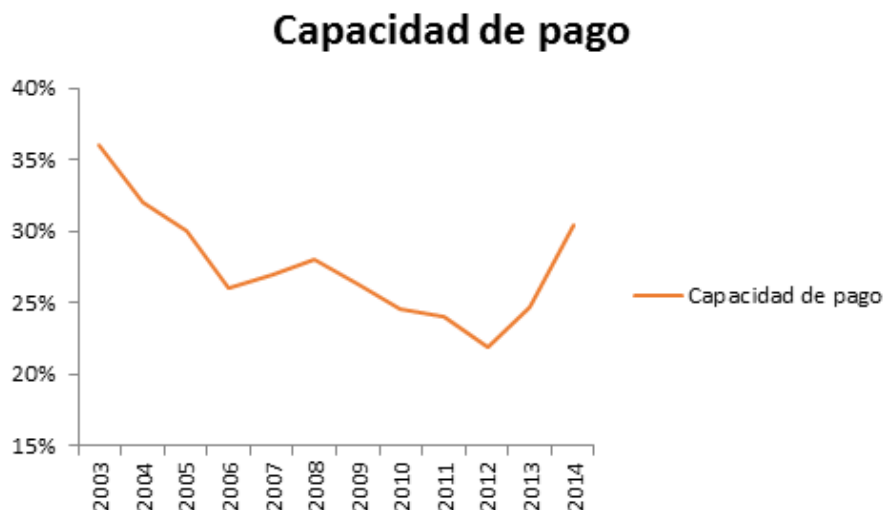


Fuente: Elaboración propia Banco de la República.

Por su parte del periodo analizado para el indicador de liquidez se observa un cumplimiento óptimo del 75%, mostrando solo en un año un resultado desfavorable. La teoría indica que, de encontrarse esta medida en valores por debajo de 1, la probabilidad de crisis es mayor, lo cual a partir del 2012 Colombia puede afrontar. Lo anterior ya que al encontrarse en el rango óptimo indica que los niveles actuales de las reservas internacionales son suficientes para cubrir por más de un año tanto los pagos de deuda externa de corto plazo como el déficit que esta presenta. Se obtiene a partir del informe de Administración de reservas internacionales presentado por el Banco.

Por su parte del periodo analizado para el indicador de capacidad de pago se observa un exitoso cumplimiento. La importancia de este indicador radica en establecer la capacidad de la economía para responder a las salidas de capital como resultado de ataques especulativos. Por esta razón se compara el nivel de reservas internacionales con el de agregados monetarios. Es así como se concluye que Colombia tiene un nivel adecuado de reservas internacionales lo cual no representa vulnerabilidad externa de la economía del país. La figura 7 muestra el comportamiento de este indicador desde el año 2003, el cual presenta una tendencia sostenida a la baja hasta el año 2012 pero con un nivel positivo, y una posterior recuperación a la fecha.

Figura 7 Capacidad de pago de las reservas internacionales 2003-2014



Fuente: Elaboración propia Banco de la República.

#### 4.4 Generar conocimiento en áreas afines a las funciones del Banco, así como información e investigación económica y financiera que soporte la toma de decisiones, rendición de cuentas y difusión al público.

Tabla 5 Resultado indicador generación de conocimiento

Indicador	Rangos			Resultados				
	Óptimo	Aceptable	Por revisar	2012	2013	2014	2015	2016
Demanda por documentos de investigación producidos por el BR: Puesto ocupado en el ranking de instituciones colombianas (IC) y de América Latina (AL) elaborado por REPEC.	≤5	6	>6	3	3 - 5	4 - 5	2 - 4	2 - 5

Fuente: Elaboración propia REPEC.

El Banco muestra resultados óptimos para este indicador, a través del cual se observa la demanda que tienen los documentos de investigación producidos por el Banco de la República. El primer resultado indica el puesto ocupado a nivel de instituciones colombianas, y el siguiente a nivel de América Latina, ubicándose los dos lugares en el rango más alto de la medida.

El resultado del ranking es publicado en la página IDEAS, en donde se presenta una sección de Ranking REPEC (Research Papers in Economics) acerca de investigación económica y campos relacionados, ya que es un escalafón regional el cual clasifica a las instituciones de acuerdo con el

número de consultas realizadas por los usuarios de las investigaciones económicas. El análisis se basa en datos recolectados por el proyecto REPEC, en el que los editores indexan sus publicaciones y los autores crean perfiles en línea de los trabajos indexados en REPEC. Posteriormente, el proyecto CITEC analiza las citas, y las vistas de resúmenes y las descargas de documentos son contadas por el proyecto LOGEC, estableciendo los rankings.

De esta manera, se observa la importancia de los documentos publicados por el Banco al ser consultados por un gran número de personas no solo a nivel nacional sino internacional, al ser una investigación oportuna y de alta calidad.

#### 4.5 Continuar con las funciones de carácter cultural, por medio del apoyo, rescate, preservación, análisis, estudio y difusión del patrimonio cultural.

Tabla 6 Resultados indicadores gestión cultural

Indicador	Rangos			Resultados				
	Óptimo	Aceptable	Por revisar	2012	2013	2014	2015	2016
Variación porcentual del número de asistentes a las actividades culturales del BR (Museo, Biblioteca, Arte y Música).	≥0	0	<0	19%	69%	2%	6%	5%
Variación porcentual de la cantidad de préstamos por libro de la red de bibliotecas del BR	≥0	0	<0	32%	16%	1%	-1%	35%
Cumplimiento de la meta de afiliaciones	90% - 100%	70% - 89%	<70%	-50%	-47%	-10%	3%	26%

Fuente: Elaboración propia Banco de la República.

La participación de los ciudadanos en las actividades desarrolladas por el Banco en los diferentes espacios se ha mantenido con una variación positiva, aunque ha venido disminuyendo. Los retos actuales para motivar a la población a asistir a este tipo de espacios representan un mayor esfuerzo para el Banco al momento de convocar a los ciudadanos. Sin embargo, se observa un cumplimiento exitoso de este indicador que busca reflejar la promoción de la actividad cultural con el fin de contribuir a la preservación, rescate, investigación y difusión del patrimonio cultural de la nación.

Un comportamiento similar se observa en el indicador de préstamos, el cual mide el cambio de un periodo a otro de los préstamos de libros realizados. Esta medida muestra una óptima gestión a excepción de un año analizado, con una tendencia decreciente durante cuatro años, pero con un aumento significativo al final. La disponibilidad virtual de gran material bibliográfico ha supuesto para la gestión del Banco un desafío mayor al momento de realizar préstamos físicos de los libros con el fin



de gestionar las colecciones, por medio de la conservación física y virtual para las diferentes generaciones.

Finalmente, un comportamiento opuesto se observa en el último indicador, donde la meta de afiliaciones no ha sido alcanzada en cuatro de los cinco años. Este indicador va de la mano con los dos antes mencionados, pues su gestión conlleva el aumento tanto de asistentes como de préstamos. Con las afiliaciones se busca facilitar a los usuarios la consulta en las bases de datos de diferentes temas, así como el aprovechamiento de los servicios culturales. Por esta razón los resultados presentados en este indicador se convierten en una oportunidad de mejora para el Banco al proponerse cambios en su gestión.

## 5. Conclusiones y Recomendaciones

El Banco de la República tiene un papel de gran importancia en la economía colombiana. Su objetivo principal es el de preservar el poder adquisitivo de la moneda alineado con una política general que busca estabilizar el producto y el empleo en el largo plazo con el fin de mantener la estabilidad económica y generar bienestar a la sociedad.

Con el objetivo de medir el cumplimiento de su función, se plantea el cálculo de los indicadores misionales, los cuales reúnen los tres grandes grupos por los que se rige el desempeño del Banco como lo son la contribución al crecimiento sostenido de la economía, a la generación de conocimiento y a la actividad cultural del país. De esta manera, los indicadores calculados reflejan el logro de las principales funciones como lo son diseñar y ejecutar la política monetaria y cambiaria, apoyar el funcionamiento adecuado de los sistemas de pago, administrar las reservas internacionales, generar conocimiento en áreas afines al Banco y contribuir a la actividad cultural.

Los resultados obtenidos muestran en general un cumplimiento óptimo de sus funciones, aunque con una amplia oportunidad de mejora especialmente en el objetivo principal de la institución, del cual depende la confianza de los grupos de interés en la entidad y el rumbo de la economía. Al observar la tendencia de la inflación desde el año 2003 posterior a la fijación de la meta de inflación objetivo, se identifica que este rango objetivo (2% - 4%) solo se ha alcanzado en un 40% en los últimos cinco años y en cinco de los trece años analizados. Lo anterior, plantea para el Banco un análisis de su gestión al momento de diseñar y ejercer la política monetaria ya sea por un factor interno o externo debido a los eventos presentes en la economía, que son excluidos de los modelos económicos soporte de la toma de decisiones.

Asimismo, se evidencia un comportamiento sostenido aceptable de la disponibilidad de los sistemas de pago en el marco del apoyo al funcionamiento de estos y a la prestación de servicios a entidades financieras. A pesar de que los resultados para este indicador no disminuyen del 99%, el servicio continuo de estos sistemas en promedio no alcanza en ningún momento el 100%, razón por la cual puede causar dificultad en la transferencia de dinero y en los instrumentos para la liquidación de las operaciones. En este sentido, la gestión del Banco radica en monitorear el funcionamiento de los sistemas de pago y mantener actualizadas las infraestructuras de los sistemas de pago en tecnología y robustez.

Finalmente, el cumplimiento de la meta de afiliaciones presenta resultados negativos a lo largo de los cinco años, por lo cual es de atribuir el comportamiento de este indicador a la falta de promoción de dicho recurso, a la fijación de la meta pues esta puede ser muy alta o a los rangos determinante para el indicador.



Por otra parte, cabe destacar la gestión realizada por el Banco en las otras funciones al observar resultados óptimos en la administración de reservas internacionales, la generación de conocimiento y la contribución a la actividad cultural del país en cuanto a la difusión del patrimonio cultural a través de los asistentes a las diferentes actividades y al desarrollo de las colecciones por medio del préstamo de libros.

De esta manera, se cumple con el objetivo principal de esta investigación de medir el logro de las funcionales misionales para los años 2012 - 2016, aunque se recomienda en primera instancia revisar y reestructurar los indicadores misionales definidos en la matriz, con el fin de establecer aquellos que se adecuen en mayor medida a lo que se espera alcanzar con cada una de las funciones. A su vez, la elección de los indicadores que fueron calculados se dio por la disponibilidad de los datos, razón por la que no fue posible profundizar en el logro del grupo de indicadores que contribuyen al crecimiento sostenido de la economía pues no se tuvo acceso a la información para el cálculo de las demás medidas correspondientes a esta categoría, pero que permitió ampliar la investigación a otras funciones del Banco.

Sin embargo, es de resaltar la iniciativa de establecer medidas de desempeño en el logro de la misión, lo cual además de ser una práctica responsable demuestra compromiso y transparencia. A su vez, al revisar lo propuesto en la teoría por organizaciones como la CEPAL (2011) y los docentes Patricio Donoso y Marcos Singer (s.f.) se evidencia la inclusión de los pasos para construir indicadores, así como la estructura de la presentación de la matriz en forma de Balanced Scorecard de tal forma que reúne los objetivos, las medidas y metas establecidos a partir de los objetivos fundamentales, así como una alerta o semáforo.

Además, al observar la metodología aplicada por el Banco de Canadá y el Banco Central de Chile se aprecia la similitud en la división de los grupos de las funciones principales, así como en algunos de los indicadores establecidos a calcular, sin pasar desapercibido lo característico de las funciones del Banco de la República.



## 6. Bibliografía

- Armijo, M. (Junio de 2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe :  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Armijo, M. (s.f.). *Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño*. Obtenido de  
[http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/41470/INDICADORES\\_IEN.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/41470/INDICADORES_IEN.pdf)
- Banco de la República. (Mayo de 2013). *Indicadores de gestión*.
- Banco de la República. (Septiembre de 2013). *Informe de sostenibilidad*. Obtenido de  
[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/is\\_2013.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/is_2013.pdf)
- Banco de la República. (Febrero de 2013). *Plan estratégico 2013-2016: El Banco somos todos*. Bogotá, D.C.
- Banco de la República. (Agosto de 2015). *Informe de Sostenibilidad*. Obtenido de  
[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/is\\_2015\\_baja.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/is_2015_baja.pdf)
- Bank of Canada. (2007). *Stewardship - Performance measure results*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (Noviembre de 2015). *Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión*. Obtenido de  
[http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuiaConstruccionyAnalisisIndicadoresGestionV3\\_Noviembre2015/dd2a4557-5ca1-48e3-aa49-3e688aeabfb2](http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuiaConstruccionyAnalisisIndicadoresGestionV3_Noviembre2015/dd2a4557-5ca1-48e3-aa49-3e688aeabfb2)
- Donoso, P., & Singer, M. (s.f.). *Documento Alineamiento y Control Estratégico*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Pedraja Chaparro, F., Salinas Jiménez, J., & Salinas Jiménez, M. (2005). Los indicadores de gestión en el Sector Público. *Revista de Economía y Estadística Vol. XLIII(2)*, 109-129.
- Ponce, M. (s.f.). *Alineamiento y control estratégico: Despliegue y traducción de la estrategia*. Obtenido de  
<http://www.partnerconsulting.com.pe/UserFiles/File/Articulos/Direccion/ALINEAMIENTO%20Y%20CONTROL%20ESTRATEGICO%20-%20DESPLIEGUE%20Y%20TRADUCCION%20DE%20LA%20ESTRATEGIA.pdf>
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Banco Central*. Obtenido de  
[http://www.banrepultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/banco\\_central](http://www.banrepultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/banco_central)
- Tenner, A. R., & DeToro, I. J. (2000). *Process Redesign: The implementation guide for managers*. Prentice Hall.
- Zurbuchen, A. (22 de Septiembre de 2010). *Desempeño global vs Individual y sus incentivos*.