

**Levantamiento de la línea de base de productividad de entidades  
intervenidas por el programa de renovación de la administración pública**

**Informe Final  
presentado por Fedesarrollo**

**Capítulo XI – Superintendencia Financiera de Colombia (Superfinanciera)**

**Equipo de investigación:**

Directora del proyecto: Marcela Meléndez<sup>1</sup>

Investigadores: Camila Aguilar<sup>2</sup>, Nicolás González y Nicolás León.

Asesores: Jorge Baldrich<sup>3</sup> y Carlos Caballero Argáez<sup>4</sup>

Noviembre de 2006

---

<sup>1</sup> Subdirectora de Fedesarrollo.

<sup>2</sup> Autor principal de este capítulo.

<sup>3</sup> Consultor independiente y profesor de la Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.

<sup>4</sup> Investigador Asociado de Fedesarrollo.

## ***Informe final***

### **1. Misión**

La misión de la recientemente conformada Superintendencia Financiera es brindar un servicio de supervisión eficaz y eficiente, de acuerdo con la realidad del mercado. Deberá proporcionar confianza y proteger los intereses de los ahorradores, de los inversionistas y demás clientes del sistema financiero; velar por el suministro adecuado de información y la integridad de los mercados; preservar la estabilidad y permanencia de los proveedores de servicios financieros, es decir, garantizar el funcionamiento adecuado del sistema de pagos para que la economía en su conjunto funcione adecuadamente, y contribuir así al desarrollo del país.

### **2. Detalle de la intervención por parte del Estado**

El diseño de la medición de productividad se basará en la fusión de las Superintendencias Bancaria y de Valores. A pesar de tratarse, al igual que las demás entidades objeto de estudio en este trabajo, de una entidad reformada como parte del Programa de Renovación de la Administración Pública (PRAP), las razones que llevaron al gobierno a realizar esta fusión responden a criterios distintos al de recorte en los gastos de personal de la entidad que impulsó las reestructuraciones de otras empresas. De esta manera, la evaluación de la productividad en este caso se hará teniendo en cuenta los objetivos planteados al proponer la reestructuración.

#### **2.1 Tipo y fecha de la intervención**

A partir de enero de 2006 las dos superintendencias empezaron a operar fusionadas bajo el nombre de Superintendencia Financiera de Colombia. Esta reestructuración se dio en respuesta al desarrollo del país en los últimos años, que requiere de un sistema financiero estable, eficiente y competitivo<sup>5</sup>. Además, el mercado financiero funciona, en la actualidad, de manera más libre que en el pasado, por lo cual las segmentaciones tienden a desaparecer y es importante minimizar los arbitrajes regulatorios. Estas características

---

<sup>5</sup> Basado en el documento Conpes No. 3399.

hacían imperativa la evaluación del funcionamiento de la estructura del sistema financiero, la regulación relacionada con éste y el esquema institucional para ejercer la función de supervisión.

## 2.2 Cambio en planta de personal y costos asociados a la reestructuración

Uno de los criterios utilizados de acuerdo a la ley para la formulación de la planta de personal de la Superintendencia Financiera, consistió en limitar su costo al de la entidad con mayor costo entre las dos fusionadas. Este criterio supuso, entonces, la eliminación de aquellos cargos cuyas funciones estuvieran duplicadas, especialmente en áreas estratégicas y de apoyo.

Como se observa en la Tabla 1, la Superintendencia Financiera redujo su número de empleados en la mayoría de categorías profesionales, tales como asesor, ejecutivo, técnico y asistencial. Esto en respuesta a la regulación que prohíbe que se incrementen los costos de la entidad resultante de una fusión. A pesar de esto, la nueva superintendencia registra un incremento en sus gastos de personal, los cuales deberá compensar a través de la reducción en sus gastos de funcionamiento.

**Tabla 1**  
**Planta Superintendencia Financiera**

Nivel Profesional	Número de empleados				Costo anual (millones de pesos)			
	SuperBancaria	SuperValores	SuperFinanciera	Cambio neto	SuperBancaria	SuperValores	SuperFinanciera	Cambio neto
Directivo	42	8	56	6	6.217	1.473	10.099	2.409
Asesor	208	28	103	-133	16.046	3.025	10.374	-8.697
Ejecutivo	5	10	0	-15	496	1.351	0	-1.847
Profesional	255	76	399	68	11.890	4.713	26.802	10.199
Técnico	74	11	80	-5	2.436	411	3.068	221
Asistencial	201	41	194	-48	5.174	1.158	5.932	-400
<b>TOTAL</b>	<b>785</b>	<b>174</b>	<b>832</b>	<b>-127</b>	<b>42.259</b>	<b>12.131</b>	<b>56.275</b>	<b>1.885</b>

Fuente: Estudio técnico Superintendencia Financiera

Conservando la distribución de cargos observada en las superintendencias Bancaria y de Valores, el grueso del personal de planta de la nueva superintendencia está concentrado en cargos profesionales (48% de la planta).

## 3. Actividades principales

Los dos principios rectores de la Superintendencia Financiera son: **garantizar la estabilidad del mercado financiero** y **proteger al consumidor**. De estas dos funciones se derivan las principales actividades de la entidad.

Dentro de una serie de obstáculos identificados que impedían el cumplimiento de dichos principios, se encontraron algunos procesos que no estaban funcionando de manera adecuada. Tales procesos requerían de un replanteamiento general en el mediano plazo y otros que requerían simplemente de ajustes en el corto plazo para ser solucionados.

Este documento se centrará en la elaboración de indicadores de línea de base para los procesos en los cuales se identificaron problemas cuya solución se dará en el corto plazo. Los procesos de la entidad que actualmente están siendo redefinidos, serán objeto de análisis en una etapa posterior de este proyecto, una vez se hayan determinado los procesos e identificado los productos específicos asociados a cada uno.

Entre las actividades que lleva a cabo la entidad para cumplir con su misión y satisfacer sus principios rectores, se encuentran la respuesta a quejas y reclamaciones, la aprobación de las posesiones solicitadas por las entidades financieras, y el proceso básico de supervisión.

## **2.1 Respuesta a quejas y reclamaciones**

Las actividades principales del área de protección al consumidor financiero son las de garantizar el suministro adecuado de información a los consumidores, propender por su educación como una forma de su protección, y la adecuada atención de sus reclamaciones. En la nueva estructura de la entidad, algunas quejas serán remitidas a las entidades supervisadas, mientras que las que le correspondan a la Superintendencia serán atendidas por las áreas misionales respectivas.

## **2.2 Aprobación de posesiones**

El trámite a las posesiones es una actividad que involucra diferentes áreas de la Superintendencia. En primer lugar, la entidad interesada presenta la solicitud para hacer algún nombramiento. Posteriormente esta solicitud pasa al grupo de registro, cuya función es la de realizar un análisis histórico de los antecedentes penales y judiciales de la persona propuesta para el nombramiento. El resultado de este análisis pasa posteriormente a manos del Comité de Posesiones, que está conformado por delegados institucionales y por el delegado del Superintendente (el Director Jurídico). En este comité, con base en los antecedentes, se decide si la persona es idónea o no para ocupar el cargo para el que está siendo nombrada. A pesar de que un análisis histórico arroje resultados adecuados, queda

a discreción del comité la escogencia de la persona, dependiendo de si hay información adicional que pueda alterar la decisión.

Actualmente se busca la agilización de este proceso. Para ello se ha adecuado un sistema para que las entidades suscriban sus solicitudes de nombramientos por Internet y se ha sistematizado, en gran parte, la consecución de información por parte del grupo de registro. De igual manera se están definiendo algunas características o criterios objetivos para que sirvan al Comité de Posiciones como guía para decidir sobre los candidatos propuestos para nombramiento.

### **2.3 Proceso básico de supervisión**

Los despachos de supervisión de riesgos y de supervisión de las instituciones tienen como fin el de organizar la entidad en torno a su eje principal de supervisión. Aunque bajo estas dos áreas se agrupan una gran cantidad de actividades asociadas con la misión de la entidad, el proceso básico de supervisión, entendido como las visitas a la entidad, es el foco de este análisis. Uno de los medios existentes para llevar a cabo la supervisión es a través de visitas; en éstas se centra el análisis.

Antes de la fusión, las superintendencias llevaban a cabo visitas que abarcaban varios aspectos. En la nueva estructura de la Superintendencia se consideró que en cada despacho deben llevarse a cabo los procesos de supervisión según sea necesario. Esto significa que pueden hacerse varias visitas de inspección a una misma entidad, según sea considerado por los despachos de cada tema. Actualmente se está implantando una metodología de supervisión de acuerdo con un modelo de riesgo y probabilidad de ocurrencia. Cuando este modelo se ponga en práctica, la supervisión se llevarán a cabo, en cada caso, en las entidades en donde se registra un mayor riesgo combinado con una mayor probabilidad de ocurrencia.

Las visitas a las entidades supervisadas se realizan por diferentes motivos. En primer lugar, aleatoriamente, es decir, porque sin aparente justificación o motivo de preocupación, la Superintendencia decida hacer una visita a una entidad. Por otra parte, la Superintendencia puede decidir hacer una visita motivada si se presenta, por ejemplo, un incremento en las quejas en alguna actividad realizada por la entidad o se percibe un incremento en el riesgo, en alguno de los aspectos a los cuales se hace seguimiento.

## **4. Indicadores de línea de base**

Las actividades y procesos mencionados responden a la misión de la Superintendencia y a sus dos principios rectores. El seguimiento de su evolución deberá indicar de qué manera se está llevando a cabo la función de la entidad y cuáles aspectos son susceptibles de mejorar para cumplir de manera óptima su misión. A cada una de las actividades identificadas anteriormente se ha asociado una o más formas de medir su evolución en el tiempo, así como el gasto de personal correspondiente, buscando una aproximación al seguimiento del desempeño productivo de la entidad.

### **4.1 Número de quejas recibidas**

Si bien el número de quejas es un indicador del funcionamiento del sistema financiero y de la satisfacción de los consumidores de estos servicios, es labor de la Superintendencia velar por el buen funcionamiento del sistema financiero, por tanto refleja, así mismo, el cumplimiento de su función. Es de esperar que una buena labor de supervisión se refleje en un menor volumen de quejas y reclamaciones que recibe la entidad. Este indicador puede abrirse en distintas categorías que reflejen diversos aspectos de las quejas. Por ejemplo, resulta interesante analizar los temas en los que están concentradas las quejas<sup>6</sup> y de acuerdo con esto hacer seguimiento a las quejas en un tema particular, a partir de la relación entre el número de quejas por tema y el número total de quejas, así:

#### **Número de quejas recibidas *por tema* / Total de quejas recibidas**

Adicionalmente, pensando en la conformación posterior de un indicador global de la entidad, puede ser útil tener un indicador de quejas y reclamaciones por tipo de entidad<sup>7</sup>. El número de quejas en un tipo de entidad como proporción del número total de quejas recibidas permite identificar si la misión de supervisión de la entidad se está cumpliendo en todos los tipos de entidades o si hay alguno en particular que presenta un mayor nivel de quejas<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Esta información está pendiente de analizar para determinar algunos indicadores específicos de acuerdo con los temas que actualmente tienen una mayor frecuencia dentro de las quejas y que la Superintendencia considera prioritarios (p. ej. problemas con cajeros automáticos).

<sup>7</sup> El tipo de entidad se refiere a la clasificación de la entidad dependiendo de si es una entidad bancaria, aseguradora, fiduciaria, corredora de bolsa, etc.

<sup>8</sup> Este mismo indicador puede obtenerse también por delegaturas en las que se están presentando las quejas.

### **Número de quejas recibidas *por tipo de entidad* / Total de quejas recibidas**

De igual manera, resulta importante hacer el seguimiento de las entidades que presentan problemas con los clientes. Es decir, si bien las entidades bancarias pueden exhibir una reducción en el número de quejas es importante hacer el seguimiento por entidad y conocer si se trata del *Banco Y* cuyo problema persiste y es necesario atenderlo. Se propone la construcción del mismo indicador, así:

### **Número de quejas recibidas *por entidad* / Total de quejas recibidas**

Estos indicadores pueden construirse con periodicidad anual o semestral y la entidad está actualmente en capacidad de generarlos.

## **4.2 Tiempo promedio del trámite de las quejas**

Este indicador es importante en cuanto evalúa la gestión de la entidad para dar solución a las quejas de los usuarios. En la medida en que la entidad sea más efectiva en el desarrollo de la actividad de atención de quejas, se espera que disminuya el tiempo en resolverlas.

Concretamente, el indicador propuesto es el número de días promedio que transcurren desde el momento en el que el usuario presenta la queja o reclamación ante la entidad, hasta aquel de finalización del trámite por parte de la Superintendencia. Si bien la queja puede dar como resultado una gran cantidad de acciones internas por parte de la Superintendencia, la finalización se considera como el momento en el cual la entidad le comunica al usuario una decisión o un concepto sobre su reclamo.

Es importante tener en cuenta que el número de días promedio que se demore el trámite de una queja, depende en gran medida del tema respectivo, ya que hay algunos problemas que no son comparables en términos de la acción que hay que llevar a cabo para su solución. Por tanto, es necesario analizar este indicador en el contexto del tema al que se refiere.

### **Número de días promedio para finalización del trámite de la queja**

De esta manera, se espera que una buena gestión se refleje en un menor número de días. Al igual que en el indicador anterior, la entidad está en capacidad de hacer seguimiento a esta información semestral o anualmente.

#### **4.3 Días promedio de duración del trámite de posesiones**

Este indicador refleja el tiempo promedio que se demora la Superintendencia en atender una solicitud por parte de una entidad financiera para tramitar una posesión. El trámite completo comprende desde el momento en el que la entidad solicita la aprobación de una posesión, hasta aquel en el que la Superintendencia se pronuncia con una respuesta.

#### **Número de días promedio para completar trámite**

Este indicador puede obtenerse anual o semestralmente y se espera que disminuya en el tiempo, en la medida en que se busca reducir los tiempos para dar una mejor atención a los clientes de la Superintendencia.

#### **4.4 Número de documentos solicitados para posesión**

El número de documentos que solicita la Superintendencia para dar inicio al trámite de una posesión requerida por una entidad, es también objeto de análisis al evaluar su productividad. En la medida en que se logre optimizar la metodología de análisis para la aprobación de las posesiones (como se mencionó anteriormente, esto se propone hacer la Superintendencia) se debería reducir el número de documentos solicitados a la entidad.

#### **Número de documentos solicitados para tramitar posesión**

Esta información puede recogerse semestral o anualmente, aunque no se espera que presente grandes cambios a lo largo del tiempo, pues es posible que se disminuya inicialmente, pero se estabilice en un número razonable de documentos.

#### **4.5 Número de requerimientos a la entidad solicitante para posesión**

En los casos en los que la información inicial resulta insuficiente para la Superintendencia aprobar o rechazar una posesión, es necesario hacer requerimientos de información adicionales a la entidad. El ideal en términos de productividad es minimizar los requerimientos adicionales a las entidades. El proceso de trámite de la posesión debe



estar concebido de tal manera que la solicitud inicial de documentos proporcione la información necesaria para emitir un juicio.

### **Número de requerimientos para avanzar en el trámite de posesión**

Al igual que en el caso anterior, este indicador, que puede proporcionarse anual o semestralmente, deberá disminuir en el tiempo.

#### **4.6 Número de visitas (proceso básico de supervisión)**

Si bien el número de visitas realizadas es un indicador de gran importancia en cuanto está asociado a uno de los principios rectores de la Superintendencia, debe mirarse siempre dentro del contexto adecuado para evitar una mala señal.

Dado que las visitas son uno de los mecanismos para supervisar las entidades, podría esperarse que el número de visitas se incremente en el tiempo como resultado de una mayor productividad en esta actividad. Sin embargo, depende de las políticas de la entidad si se decide reforzar las visitas como mecanismo de supervisión, o dar más énfasis a la supervisión desde la Superintendencia. Por ejemplo, es política actual de la Superintendencia reducir el número de visitas y dar más importancia a la supervisión “*extra situ*”.

Adicionalmente, como se mencionó anteriormente, a partir de la fusión la política de visitas está enfocada por áreas y no por entidades, de manera que esto puede incrementar de entrada el número de visitas con respecto a lo que se venía haciendo, sin que necesariamente esto implique un número mayor de entidades visitadas.

La propuesta de indicador de línea de base es:

#### **Número de visitas**

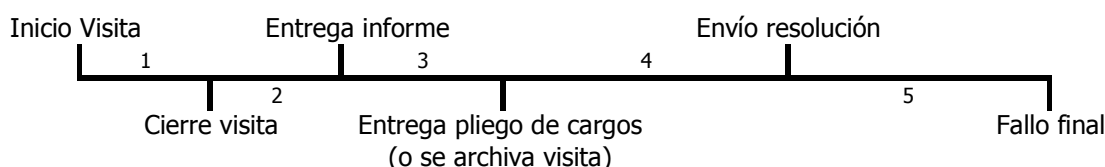
siempre teniendo en cuenta qué área genera la visita y en qué contexto de política interna debe analizarse su evolución para evita conclusiones equivocadas sobre la eficiencia de la entidad.

#### 4.7 Tiempo transcurrido en el proceso de supervisión

Una variable fundamental a la hora de evaluar la productividad de la Superintendencia a lo largo del proceso de supervisión, es el tiempo que le demanda cada subproceso de esta actividad. Estos subprocesos dependen en gran medida de los hallazgos de la visita.

La siguiente línea de tiempo ilustra los subprocesos asociados a la supervisión que serán objeto de análisis en esta sección:

**Figura 1**  
**Línea de tiempo de subprocesos de las visitas de supervisión**



Reducir los tiempos entre cada una de estas fases es indicativo de la mejora en productividad de la entidad. Resulta fundamental, ya que uno de los mayores inconvenientes encontrados dentro del proceso de cumplimiento de la misión, es que las visitas, en algunos casos, no generan obligaciones claras a las entidades por la demora en recibir el diagnóstico una vez finalizada la visita.

En primer lugar, se propone un indicador que mida el tiempo que duran las visitas (ver fase 1 en Figura 1). Sin embargo, esto es necesario mirarlo de acuerdo con el tipo de visita que se realiza y la complejidad del tema a analizar<sup>9</sup>. El indicador propuesto es:

#### **Número de días promedio de duración de una visita *por tema***

La duración de una visita comprende los días que transcurren desde que se toma la decisión de hacer la visita, hasta que se anuncia el cierre. Este anuncio se hace en un acto protocolario en el cual el jefe de la visita da el diagnóstico y anuncia de manera breve los resultados y observaciones que posteriormente va a contener el informe.

<sup>9</sup> Es necesario precisar con qué criterio podrían agruparse los períodos de visitas, si de acuerdo con el tipo de entidad, el tipo de riesgo que se está evaluando, etc.

En segundo lugar se propone un indicador para la fase 2 (ver Figura 1), que mida los días que toma la elaboración del informe para entregar a la entidad visitada.

### **Número de días promedio desde finalización de visita hasta entrega de informe**

Este indicador resulta de identificar el número promedio de días que transcurren desde el anuncio del cierre de la visita hasta la entrega del informe con recomendaciones y observaciones, y es importante en la medida en que constituye el reporte físico de los hallazgos de la visita y contiene las indicaciones para la entidad superar las fallas que puedan haberse encontrado.

De una visita puede resultar algún hallazgo o problema en la entidad visitada que amerite la elaboración de pliegos de cargos por parte de la Superintendencia. Es decir, si a partir de la visita la Superintendencia encuentra alguna irregularidad en la entidad, el informe señala este hecho y en los pliegos de cargos se indica de manera más precisa el problema, las pruebas y las acciones a seguir por parte de la entidad. De no encontrarse ninguna irregularidad, la visita se archiva. El indicador propuesto para la tercera fase del proceso es:

### **No. de días promedio desde entrega de informe y entrega de pliego de cargos**

Éste es, de igual manera, un indicador clave para medir la productividad de la entidad en cuanto a la actividad de supervisión.

Una vez se entregan los pliegos de cargos, la entidad visitada procede o bien a solucionar el problema encontrado, o a trabajar en pruebas y documentos en contra del hallazgo de la Superintendencia. A partir del envío de esta información la Superintendencia deberá pronunciarse a través de una resolución decisoria.

### **No. de días promedio desde entrega de pliego de cargos y resolución decisoria**

Por último, si la entidad no está de acuerdo con la resolución de la Superintendencia y decide apelar esta decisión, procede a trabajar en pruebas y documentos que le permitan demostrar su “inocencia” en cuanto a las irregularidades que señala la Superintendencia. A partir del envío de estas nuevas pruebas e información, la Superintendencia la analiza, particularmente con el equipo jurídico, y a partir de ahí emite un fallo final.

### **No. de días promedio desde resolución decisoria hasta fallo final**

Se busca reducir al máximo los indicadores de tiempos para cada una de las fases del proceso básico de supervisión. Así se garantiza que la supervisión tenga un verdadero impacto sobre las entidades y que las visitas constituyan una verdadera herramienta para hacer cumplir las reglas de acuerdo con los parámetros de la Superintendencia.

Con el fin de identificar en cuál de las fases se presenta la mayor demora por parte de la Superintendencia, se propone también la construcción de los indicadores anteriores, pero teniendo en cuenta los tiempos acumulados. Esto es, el tiempo que demora la fase 2 como proporción del tiempo que se demoran la fase 1 y la fase 2 en total, así:

$$\frac{\text{No. días Fase II}}{\text{No. días Fase I} + \text{No. días Fase II}}$$

$$\frac{\text{No. días Fase III}}{\text{No. días Fase II} + \text{No. días Fase III}}$$

$$\frac{\text{No. días Fase IV}}{\text{No. días Fase III} + \text{No. días Fase IV}}$$

$$\frac{\text{No. días Fase V}}{\text{No. días Fase IV} + \text{No. días Fase V}}$$

En la Tabla 2 se presentan los indicadores anteriormente descritos.

## **5. Construcción de indicadores**

En este capítulo se hace una aproximación al tema de eficiencia en el gasto de la entidad con respecto a su desempeño. Esta aproximación se propone a partir de relacionar los indicadores presentados anteriormente con los gastos de personal correspondientes al área donde se realiza cada una de las actividades a que se hace referencia.

Al asociar los indicadores de línea de base con los costos directos de cada actividad, los indicadores estarían reflejando la productividad de cada área. El escenario ideal es aquel en el que se cuenta tanto con los costos laborales como generales (o al menos una aproximación de ellos) que representan las principales actividades para la entidad. Sin

embargo, esta información resulta difícil de extraer ya que las entidades no llevan a cabo un seguimiento preciso de los costos de sus actividades.

El indicador propuesto se construiría de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Indicador de línea de base correspondiente a actividad 1}}{\text{Gastos de personal actividad 1 + gastos generales actividad 1}}$$

**Tabla 2**  
**Indicadores de línea de base**

Área	Actividad	Indicador
Atención al cliente	Respuesta a quejas y reclamaciones	Número de quejas recibidas <i>por tema</i> como proporción del total de quejas recibidas
		Número de quejas recibidas <i>por tipo de institución</i> como proporción del total de quejas recibidas
		Número de días promedio para finalización del trámite de la queja
Grupo de registro; Comité de posesiones; Oficina Jurídica	Aprobación de posesiones	Número de días promedio para completar trámite de posesión
		Número de documentos solicitados para tramitar posesión
		Número de requerimientos para avanzar en el trámite de posesión
Despacho supervisión de riesgos; Despacho supervisión de las instituciones	Proceso básico de supervisión (visitas)	Número de visitas <i>por área</i>
		Número de días promedio de duración de una visita
		Número de días promedio desde finalización de visita hasta entrega de informe
		Número de días promedio desde entrega de informe y entrega de pliego de cargos
		Número de días promedio desde entrega de pliego de cargos y resolución decisoria
		Número de días promedio desde resolución decisoria hasta fallo final
		Número de días Fase n+1 / Número de días Fase n + Fase n+1

La información disponible para esta entidad no permite, hasta el momento, seguir esta metodología de cálculo de indicadores que se ha utilizado en las demás entidades. En esta etapa del estudio se cuenta con información agregada sobre la planta de la entidad. Por una parte, se cuenta con el gasto general y de personal de las entidades antes de ser fusionadas y, por otra, se tiene el presupuesto en la misma desagregación para la nueva entidad.

De esta manera el indicador que en efecto se calcula es el siguiente:

Indicador de línea de base correspondiente a *actividad 1*  
Gastos de personal

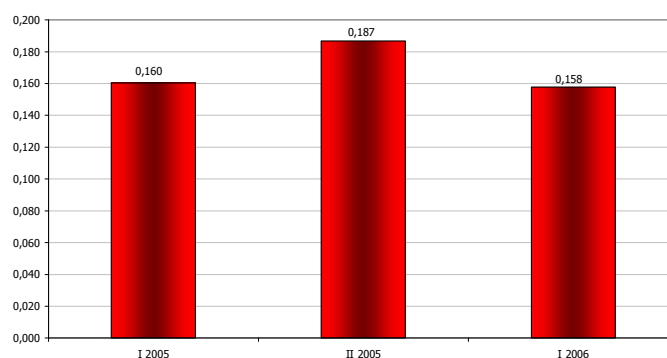
Hasta el momento se cuenta con información correspondiente al área de Atención al Cliente, para el primero y segundo semestre de 2005 y para el primer semestre de 2006. Los indicadores para las otras dos áreas no han sido enviados por tanto no se incorporaron al análisis. Sin embargo, como ha sucedido en otros casos, la metodología queda detallada de manera que sea posible para la entidad aplicarla para todas las áreas aquí propuestas.

**5.1 Número de quejas recibidas (total)**

Este indicador es difícil de interpretar por sí mismo a tan poco tiempo de realizada la fusión. Por una parte, como se explicó anteriormente, el incremento en el número de quejas en este momento del proceso no necesariamente refleja un mal desempeño de las funciones de supervisión de la entidad. Por el contrario, el incremento en el numerador puede estar reflejando una mayor confianza de los usuarios por la nueva entidad y por tanto se da un crecimiento en el número de quejas. Adicionalmente, los gastos asociados al personal de la Superintendencia Financiera tuvieron un incremento aproximado del 15% con respecto a los gastos de personal de las Superintendencias Bancaria y de Valores. Este hecho también tiene un efecto sobre el indicador.

Es importante resaltar que las observaciones que se tienen hasta el momento no son suficientes para emitir juicios sobre el efecto de la intervención sobre la entidad. Cuando este indicador complete un número mayor de periodos observados, será posible identificar el verdadero efecto sobre la productividad de la entidad. Por lo pronto, sólo nos da una idea de cómo se están moviendo los componentes del indicador y en cuáles áreas es importante prestar atención.

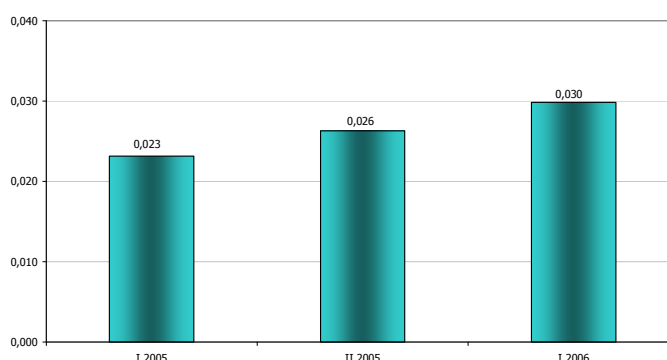
**Gráfico 1**  
**Número de quejas recibidas / gastos de personal**



## **5.2 Número de quejas recibidas por tema (crédito de vivienda)**

El indicador de número de quejas recibidas se clasifica por temas. En este caso presentamos las quejas recibidas por concepto de crédito de vivienda<sup>10</sup>. Al igual que en el caso del indicador anterior, se espera que este indicador disminuya a medida que mejore la productividad de la entidad. Un menor número de quejas recibidas implica una mejor supervisión y por tanto una mayor satisfacción de los clientes del mercado. Por su parte, el indicador sobre el número de quejas asociadas a crédito de vivienda exhibe un incremento al comparar tanto el primero como el segundo semestre de 2005 con el primer semestre de 2006.

**Gráfico 2**  
**Número de quejas recibidas / gastos de personal**  
***Crédito de vivienda***



<sup>10</sup> Los demás temas los calcula la superintendencia, pero a la fecha de entrega de este informe no los tenía listos. Con el fin de cumplir con la entrega de este documento se realizaron los cálculos con la información que había disponible (crédito de vivienda).

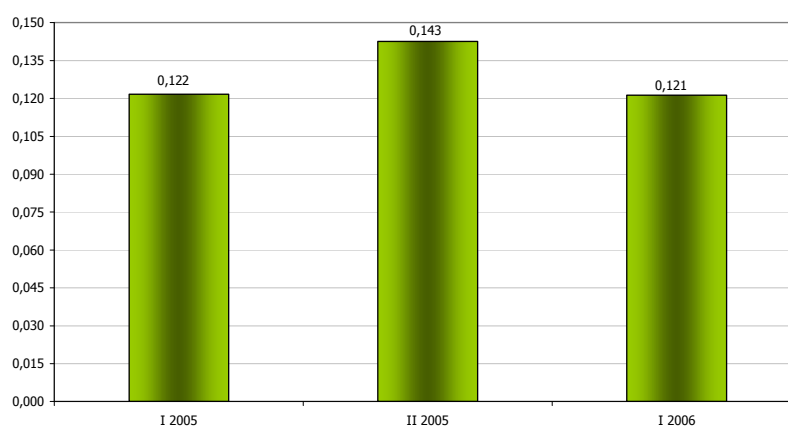
Esto indica que, tanto numerador (número de quejas en el tema) como denominador (gastos de personal) se incrementaron en el primer semestre de 2006, provocando un deterioro en el indicador con respecto a los periodos anteriores.

### **5.3 Número de quejas recibidas por tipo de institución (establecimientos bancarios)**

También como parte de los indicadores del área de atención al cliente se encuentra el número de quejas recibidas por tipo de institución<sup>11</sup>. Este indicador es relevante en la medida en que la supervisión en la Superintendencia Financiera se realiza también por tipo de entidad, de manera que resulta relevante conocer en qué forma evolucionan las quejas para cada una.

A partir de la fusión (en el primer semestre de 2006) se observa una leve disminución en el indicador con respecto a los periodos anteriores. Es importante que en adelante se garantice que la entidad exhiba una reducción en los índices relacionados con el número de quejas, de manera que se garantice una mejora en productividad real en la entidad.

**Gráfico 3**  
**Número de quejas recibidas / gastos de personal**  
***Entidades bancarias***



<sup>11</sup> Al igual que en el caso anterior, los demás tipos de entidad los calcula la superintendencia, pero a la fecha de entrega de este informe no los tenía listos. Con el fin de cumplir con la entrega de este documento se realizaron los cálculos con la información que había disponible (entidades bancarias).



## 6. Recomendaciones de política

Adicional a estos indicadores sería ideal contar con información suficiente para identificar cuáles de los aspectos que se consideraba requerían adecuaciones a partir de la fusión si han logrado, efectivamente, las mejoras propuestas. Esta es una etapa prematura para hacer este análisis; por eso se consignan algunas propuestas en estas recomendaciones, para un análisis posterior.

En materia de regulación, la Superintendencia tiene también objetivos claros. Resulta esencial poder construir algún indicador relacionado con este tema, también en comparación con otros países, que permita identificar en qué medida se ha logrado combatir el arbitraje regulatorio que se ha intentado atacar con esta fusión (también conocido como *benchmarking*). Esto es uno de los temas en los que se trabajará en una etapa posterior de este proyecto. Así como el tema de regulación antimonopólica. Ambos constituyen temas prioritarios para la actual administración de la Superintendencia.

El aspecto de independencia presupuestal de la Superintendencias ha sido un obstáculo señalado desde que se inició el debate sobre la necesidad de fusionarlas. Sería de gran utilidad contar con un indicador, probablemente no para actualizar en el tiempo, que indique la composición de las fuentes de los recursos de la Superintendencia y la compare con otros países de referencia.

Relacionado con el tema aquí presentado sobre el trámite de posesiones, otra dificultad que han encontrado las entidades supervisadas en la eficiencia en el cumplimiento de la misión de las Superintendencias, ha sido la demora de los procesos sancionatorios. En muchos casos, la sanción impuesta por el supervisor no se daba de manera rápida y representaba enormes costos para la entidad. Un indicador de cómo se llevan a cabo estos procesos actualmente, indicaría en qué grado se ha hecho más productiva esta entidad en cuanto a sanciones se refiere.

La agilidad asociada con la aprobación de nuevos productos es una manera de medir la eficiencia cualitativa de la entidad. Este indicador determinaría los tiempos que duran los trámites en caso de que una entidad supervisada esté interesada en que le sea aprobado un nuevo servicio.

Debido a que la implicación directa de una buena supervisión es en últimas la estabilidad del sistema, otra manera de determinar qué tan bien está desempeñando la Superintendencia esta función es a través de indicadores de estabilidad por tipo de entidad.