

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

INGENIERIA EN LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO EN EL
AREA DE DEPOSITOS EN UNA INSTITUCION BANCARIA"

TESIS

Presentada a la Honorable Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas
de la
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por

JORGE HUMBERTO MORAN ALVAREZ

Previo a conferírsele el Título de
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR
En el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, Agosto 1998

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA

Presidente: Lic. Donato Santiago Monzón V.
Secretario: Licda. Dora Elizabeth Lemus Q.
Vocal Primero: Lic. Jorge Eduardo Soto
Vocal Segundo: Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
Vocal Tercero: Lic. Víctor Hugo Recinos Salas
Vocal Cuarto: Br. Carlos Luna R.
Vocal Quinto: P. C. Carla Macnott Ramos

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL
EXAMEN GENERAL PRIVADO

Presidente: Lic. Antulio Noriega
Secretario: Lic. Raul de León Letona
Examinador: Lic. Geovanni Marroquin
Examinador: Lic. Rudy Garrido
Examinador: Lic. Rosalinda de Fión

Angel Julio Cetina Rosado
Contador Público y Auditor
Colegiado, 4,125

Guatemala, 9 de mayo de 1996

Donato Santiago Monzón Villatoro
Decano de la Facultad de CIENCIAS ECONOMICAS
Universidad de San Carlos de Guatemala
Guatemala, Guatemala

Señor Decano:

En atención al nombramiento de que fui objeto por esa honorable Decanatura, me permito pedirle que me dé a revisar, analizar y asesorar, el trabajo de Tesis intitulado "REINGENIERIA EN LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO EN EL AREA DE DEPOSITOS EN UNA INSTITUCION BANCARIA", el cual es presentado por el señor JORGE HUMBERTO MORAN ALVARADO, previo a someterse al Examen de Graduación Profesional, para obtener el título de Contador Público y Auditor.

El trabajo del señor Morán Álvarez, empieza presentando el desarrollo histórico de los bancos desde sus primeros inicios, haciendo énfasis en la Banca de Guatemala; continúa con el moderno tema de la reingeniería de procesos, plantea preocupaciones acerca de la estructura de control interno en instituciones bancarias para luego analizar los efectos de la reingeniería de procesos en la estructura de control interno y concluye con un caso práctico para sustentar su marco teórico.

En mi opinión el trabajo fue desarrollado conforme el plan de investigación establecido por el señor Morán Álvarez y autorizado por esa Decanatura, y su contenido llena las exigencias de calidad requeridas, me permito recomendar que el mismo sea aceptado para su discusión, en el Examen General Público del autor.

Aprovecho la oportunidad para suscribirme del señor Decano, con toda consideración y respeto.



Lic. Angel Julio Cetina Rosado
Asesor

Lic. Angel Julio Cetina Rosado
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 4125

D DE SAN CARLOS
GUATEMALA



ULTAD DE
ECONOMICAS

ficio "S-8"

iversitaria, zona 12
a, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, DOCE DE AGOSTO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y
SEIS.

Con base en el dictamen emitido por el Lic. Angel Julio Cetina Rosado, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Auditoria, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "REINGENIERIA EN LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO EN EL AREA DE DEPOSITOS DE UNA INSTITUCION BANCARIA", que para su graduación profesional presentó el estudiante JORGE HUMBERTO MORAN ALVAREZ, autorizándose su impresión.-----

Atentamente,

"ID Y ENSEÑE A TODOS"

Lic. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
SECRETARIO



LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO



DEDICATORIA

DIOS	Ser Supremo
MI PADRES	Mercedes Etelvina Alvarez de Morán Enri Roberto Morán y Morán
MI HIJOS	Luz Amalia Morán Ruiz Jorge Humberto Morán Ruiz
MI HERMANOS	Adolfo Morán Alvarez (+) Roberto Enrique Moran Alvarez
MI AMIGO	Juan Francisco Fuentes Linares

INDICE

Página

DUCCION

CAPITULO I

INSTITUCIONES DE SERVICIOS BANCARIOS

ntecedentes	1
efinición	2
esarrollo	4
estructura de la organización	14

CAPITULO II

REINGENIERIA DE PROCESOS (RP)

eneralidades	16
efinición	18
reconstrucción de procesos	21
niciación de reingeniería de procesos (RP)	27

CAPITULO III

ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO EN INSTITUCIONES BANCARIAS

efinición	30
mportancia	30
lementos de la estructura de control interno	32
.3.1 Ambiente de control	32
.3.2 Sistema de control	33
.3.3 Procedimientos de control	34
riesgo de control y de detección	35

CAPITULO IV

EFECTOS DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS EN
LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

4.1 Administrativa	38
4.1.1 Aprovechamiento tecnológico	38
4.1.2 Aprovechamiento del recurso humano	46
4.2 Financieros	55
4.2.1 Procesos contables de la institución	55
4.2.2 Mayor rendimiento por mejoras en la atención al cliente	61
4.2.3 Rendimientos competitivos en el mercado	64

CAPITULO V

CASO PRACTICO

5.1 Implementación en un departamento de depósitos	68
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFIA	77
APENDICE	79

INTRODUCCION

Las instituciones de servicios bancarios en Guatemala deben evolucionar constantemente y para mejorar es necesario cambiar. Las herramientas como lo es la reingeniería de procesos ayudan a saber como marcha un banco y cual es la mejor manera de competir en un mercado cambiante, obligando a los Bancos Públicos y Auditores a explorar los diversos campos de acción al cliente para brindar servicios de mejor calidad.

Los Consejos Directivos de las instituciones de servicios bancarios de Guatemala, que son motivados por los cambios tecnológicos y desarrollo de los mercados financieros, deben tomar decisiones oportunas en todos sus procesos, que incluye la definición de las políticas y procedimientos en la estructura de control interno, el que requiere como principio básico impedir que una sola persona maneje todas las fases de una transacción bancaria para evitar posibles fraudes y proteger los recursos del banco del despilfarro o ineficiencias, lo que no limita a la reingeniería de procesos.

Este trabajo de investigación se desarrolla en cinco capítulos en los cuales se enfocan los siguientes aspectos:

En el primer capítulo se expone los antecedentes históricos de las instituciones bancarias, su desarrollo y su estructura organizacional en base a la legislación guatemalteca.

El segundo capítulo expone las generalidades de la reingeniería de procesos, su definición, como se conceptualiza la reconstrucción de los procesos y como se inicia la reingeniería de procesos en una institución de servicios bancarios.

En el capítulo tres se define la estructura de control interno en instituciones bancarias, resaltando su importancia y describiendo los elementos que la integran, como lo son: el ambiente de control, sistema de control y procedimientos de control, así mismo se establece los riesgos de control y de detección, a los que debe de estar atento el Contador Público y Auditor, en el desempeño profesional.

El capítulo cuarto presenta los efectos de la reingeniería de procesos en la estructura de control interno, tanto los administrativos como lo son, el aprovechamiento de los recursos tecnológicos y el recurso humano; como los financieros, contenido en los procesos contables, mayor rendimiento por mejoras en la atención a los usuarios y los efectos competitivos en el mercado.

Por último se presenta el capítulo quinto en el cual se aplica un caso práctico en el área de depósitos de una institución bancaria.

CAPITULO I

INSTITUCIONES DE SERVICIOS BANCARIOS

Antecedentes

Las primeras prácticas bancarias datan de los tiempos de los egipcios de Babilonia y Egipto en donde encontramos que en los templos se recibían en depósito mercancías, en especial granos y metales preciosos. Los préstamos eran prestados en momentos de carestía sobre todo en los meses anteriores de las cosechas.

A partir del siglo XII con el aumento de población, el desarrollo de la vida urbana y la remuneración en el intercambio comercial en el ámbito mediterráneo, reaparecen las actividades bancarias. En las principales plazas comerciales surgieron los cambistas, generalmente judíos y romanos encargados del trueque y las operaciones de crédito. Los beneficios obtenidos con estas operaciones, permitieron la acumulación de capitales y el surgimiento de la banca. Al mismo tiempo, los cambistas pronto recibieron depósitos de los comerciantes, lo que les permitía dedicar una parte de los recursos al préstamo, tanto a monarcas como a particulares.

En 1605 se creó el Banco de Amsterdam, con el fin de ordenar los cambios monetarios y evitar abusos e intervenir en la circulación de la moneda. Pronto se convierte en un Banco de

depósitos y posteriormente de préstamo.

El banco de Estocolmo en 1661 imprimía los recibos de las cantidades depositadas y estos recibos empezaron a circular como billetes.

La emisión de papel moneda se consolida con la creación del banco de Inglaterra en 1694, que tuvo facultades para recibir depósitos, comprar y vender metales, descontar letras, realizar préstamos, transferir fondos y emitir billetes de Banco. En 1718 se fundó en Francia Bancos con iguales características.

Así, en la segunda mitad del siglo XIX la moneda metálica es sustituida por el billete de banco y más lentamente por el uso del cheque.

1.2 Definición

Las instituciones de servicios bancarios se definen de la siguiente manera:

"Establecimiento público de crédito" /¹

"Son entidades de crédito debidamente autorizadas,

¹/ Diccionario básico de la lengua española, Ediciones Larouse, Página 57.

principalmente para efectuar negocios que consisten en otorgar préstamos, de fondos obtenidos del público mediante el recibo de depósitos o la venta de bonos, títulos u obligaciones de cualquier naturaleza" /²

El Decreto No. 315 del Congreso de la República, Ley de Bancos, Reformado por el Decreto 1315 establece:

En Guatemala los bancos nacionales, privados o mixtos, deben constituirse en forma de sociedades por acciones de responsabilidad limitada, con arreglo a la legislación general de la República.

Los bancos nacionales del Estado se constituirán en la forma establecida en las leyes que regulen su organización.

Los bancos extranjeros podrán operar en la República ante sucursales legalmente establecidas.

Únicamente las entidades debidamente autorizadas podrán efectuar, dentro del territorio de la República, operaciones que consistan en el préstamo de fondos obtenidos del público mediante el recibo de depósitos o la venta de Bonos, títulos u obligaciones de cualquier otra naturaleza, y serán reconocidas para los efectos legales como instituciones

²/ Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Abogados, Pronunciamiento sobre contabilidad financiera No. 33

bancarias....”

1.3 Desarrollo de los bancos

Los bancos modernos aparecen con la organización de las transacciones sobre el crédito, es decir cuando comienzan a surgir las primeras grandes instituciones de crédito, como el banco de Inglaterra, los bancos Escoceses, entre otros.

La evolución de los bancos según estudios hechos en tiempos anteriores es un efecto de la transformación de la economía local de un país en economía nacional del mismo; este proceso de transformación abarca a su vez movimientos internos en cada país, que comprende tres períodos importantes que son:

1. Eminentemente agrícola.
2. De transición, que se da cuando los países agrícolas se convierten lentamente en industriales.
3. Industriales.

A estos tres períodos de evolución económica, corresponden igualmente tres períodos de evolución de los bancos; sin embargo, es importante agregar un cuarto período, que es el de la concentración económica integral, que va a la par de la

nteración total de los bancos comunes y de emisión.

Entre las instituciones que en su conjunto constituyen el sistema bancario moderno, los primeros en surgir y en desarrollarse en casi todos los países, son los bancos de emisión. De allí precisamente que el origen de los bancos modernos se confunde con la aparición de los bancos emisores.

En el primer período de evolución de los bancos de emisión conviene que todos ellos han sido creados para solventar una difícil situación financiera de los gobiernos.

En Guatemala, a la llegada de los conquistadores españoles cuando de Don Pedro de Alvarado, encontraron un pueblo indígena organizado a pesar de sus costumbres primitivas y de sus sencillos medios de vida. El comercio Maya-Quiché era muy extenso y se basaba en los mercados, llamados tianques, en los que se vendía el oro, el algodón, y muchas otras mercancías.

Las operaciones se celebraban especialmente por trueque, también se usaban como común denominador del precio y como medio de pago y de compra-venta, artículos tales como las plumas de ave, el metzal, las mantas de algodón y especialmente los granos de maíz, moneda esta última que, además de su valor de consumo y de su posibilidad de cultivo individual, evitaba la inflación, puesto que su atesoramiento muy prolongado lo

arruinaba.

Don Pedro de Alvarado debía pagar a su gente, pero en tales circunstancias sus necesidades eran de oro; que extraído de las minas era fundido, pesado y sellado constituyéndose así la primera moneda metálica.

Además circulaba el maravedí de origen morisco e integrantes del sistema monetario español, moneda de plata y cobre que desde el principio se denominó "peso", como en el resto del continente, porque a falta de piezas acuñadas se pesaba el metal equivalente. Posteriormente los españoles importaron monedas bien conocidas que eran múltiplos y submúltiplos del maravedí, tales como el doblón, el ducado, el escudo o corona y la blanca.

El 3 de febrero de 1543 se creó en Guatemala la Casa de Fundición, para fundir y marcar metales de donde salió el peso de oro de minas, el llamado tepuzque de calidad inferior, el peso duro de plata de 8 reales, la onza de oro de 60 pesos plata, el real de plata de 34 maravedís y el tostón de 4 reales.

A partir del siglo XVII, y particularmente en los puertos por donde tenían lugar las exportaciones, circuló grandemente la moneda del Perú, de baja ley, denominada perulera, y en menor grado la mexicana y otras.

La primera Casa de Moneda propiamente dicha se fundó en Guatemala en el último tercio del siglo XVIII, siendo la tercera en América después de las de México o Nueva España, Potosí en Bolivia y Lima, Perú. Su primera moneda acuñada fue la de cinco pesos que apareció el 19 de marzo de 1773.

No obstante, a partir de entonces se agravó la confusión monetaria, circulando al mismo tiempo monedas nacionales y extranjeras, exportándose las de buena ley y permaneciendo en el país las inferiores y peruanas que llamaban macacos, y todo esto a acontecimientos tan perturbadores de la normalidad como el traslado de la capital de la ciudad de Antigua (Santiago de los Caballeros de Guatemala, destruida por el terremoto del 29 de septiembre de 1773) al Valle de la Ermita en que se encuentra actualmente, la proclamación de la independencia el 15 de septiembre de 1821 y la posterior integración de la Federación Centroamericana.

Después de 1827 con el triunfo de Morazán, que dio lugar a la Federación de Centro América, se emitieron los primeros billetes, de 200,000.00 pesos en su mayoría, de curso voluntario para particulares y obligatorio para el fisco. Pero en cuanto a las monedas, además de las que se habían venido acuñando en Guatemala alaban las mexicanas, peruanas, las bolivianas, otras de Colombia, El Salvador y Costa Rica e incluso francesas, alemanas, inglesas y norteamericanas, a pesar de que en 1840 se

había ordenado entregarlas a la Casa de Moneda para su reacufiación.

Dos proyectos particulares de bancos emisores fracasaron por falta de apoyo del público, y solo el proyecto oficial del 2 de agosto de 1873 de consolidación de los bienes de manos muertas, dió origen al Banco Agrícola Hipotecario, destinado a facilitar dinero a los agricultores, que posteriormente se transformó en el de emisión y descuento; Banco Nacional de Guatemala, fundado con dos millones de pesos de capital y autorizado para emitir billetes al portador hasta una cantidad igual a sus existencias en metálico y en documentos en cartera a no más de tres meses.

El nuevo banco gozó de la confianza pública, pero fueron tantas las solicitudes de cambio de sus billetes por metálico como consecuencia de la guerra de 1876, que no pudo cumplir sus compromisos y se decretó su liquidación.

En seguida fueron abriendo sus puertas las siguientes instituciones bancarias:

Banco Internacional, 1877.

Banco Colombiano, 1878;

Banco de Occidente, 1881;

Banco Americano, 1892; y

Banco Agrícola Hipotecario, 1893.

Todos ellos podían emitir billetes hasta por la cantidad de lico en sus cajas, más el monto de documentos en cartera a o plazo. Además se emitieron Billetes del Tesoro, denominados armente guacamoles, de circulación voluntaria aunque ados por el fisco y con la obligación por parte de las erías Públicas de reintegrar su valor en el momento de es presentados, en moneda efectiva corriente.

El período de casi 30 años (1892 a 1920) cubierto por los rnos de José María Reina Barrios, y Manuel Estrada Cabrera, caracteriza por un acentuado desorden administrativo y ciero, Reina Barrios se encontró ante el grave problema del alismo, que obligaba a importar plata cada día en descensos ecios teniéndose en cambio que pagar las importaciones con los tratos importantes se concertaban en pesos oro en cicio de los deudores, la moneda vieja se resellaba, fundía y ñaba con fuertes pérdidas. El gran entusiasmo de Reina os por obras de suma ostentación arruinó a Guatemala, ndose al extremo de que las Municipalidades se vieron gadas a poner en circulación para pagar sus deudas, diminutos tes que se llamaban "cédulas", y lanzándose al mercado as de cobre acuñadas por la Casa de Moneda. El Banco Agrícola ecarario, para colmo de males, se negó a aceptar durante algún o los cheques contra sus propios depósitos cuando se naban a la compra de giros.

Estrada Cabrera ascendió al poder en 1898, en pleno desastre económico, el que se caracterizó por sus grandes deudas, inconvertibilidad de los billetes, imposibilidad de obtener préstamos del extranjero. Casi inmediatamente de asumir la presidencia creó el Comité Bancario (29 de octubre de 1898), para solucionar la escasez de circulante y dar impulso al comercio y a la industria. Este Comité podía emitir papel moneda con garantía de los bienes raíces nacionales, de las rentas del tabaco, chicle y aguardientes y de las deudas del Gobierno a favor de los bancos. El producto de las rentas tenía que abonarse a las cuentas del Estado con los Bancos, y los billetes recogidos debían invertirse en compras de oro y plata para la formación de una reserva metálica.

El gobierno de Carlos Herrera (1920-21) celebró un convenio con los Estados Unidos de Norte América para establecer un fondo internacional de oro en custodia; y se decretaron acuñaciones de monedas de níquel y cobre.

La Ley Monetaria y de Conversión, de 26 de noviembre de 1924, planeó a largo plazo la solución del problema monetario sin recurrir a nuevos empréstitos, tendiendo a resolver dos aspectos fundamentales: fijar una moneda de tipo estable, patrón oro, y convertir los billetes de banco en moneda sana. La nueva unidad fue el actual Quetzal, dividido en cien centavos, de igual valor que el dólar americano y equivalente a 60 pesos billetes del

monetario antiguo.

"Los bancos tuvieron que cumplir muchos requisitos para continuar operando, pero sin el derecho de emisión, los demás tenían que liquidarse. Y en efecto, solamente el de Occidente subsistió de los que se mencionaron anteriormente" /³

La increíble contracción de las facilidades de crédito del sistema bancario en el término de muy pocos años, unida a la existencia del redescuento como función de prestamista de esta instancia por parte del banco central y a la inconveniente política fiscal deflacionaria del gobierno del General Jorge Zavala, que se tradujo en reducciones continuas a los presupuestos y creciente atesoramiento, motivó la creación del Banco de Guatemala el 1 de julio de 1946, como derivación del estudio de reforma monetaria y bancaria ordenado por el nuevo Ministerio de Hacienda.

Las leyes básicas de dicha reorganización fueron:

- Ley Monetaria. Decreto del Congreso No. 203
- Ley Orgánica del Banco de Guatemala. Decreto del Congreso No. 215.
- Ley de Bancos. Decreto del Congreso No. 315.

³/ Dr. Ramos Bosch Rafael, La Moneda y la Banca, Historia y Evolución Actual, página 12.

Las nuevas legislaciones bancarias han procurado adaptar, dentro de un espíritu de libertad operacional, las actividades crediticias a las necesidades del medio, de acuerdo con la función pública inherente a las instituciones de crédito.

La Junta Monetaria habilita a cada banco para que opere como:

- a. Banco comercial;
- b. Banco hipotecario;
- c. Banco de capitalización;
- d. Banco comercial e hipotecario conjuntamente, con departamentos independientes.

Los bancos comerciales, además de su capital y reservas de capital, pueden obtener recursos mediante la recepción de depósitos monetarios y de plazo menor, la obtención de fondos del Banco de Guatemala y la contratación de empréstitos, y pueden invertirlos en créditos a plazo no mayor de un año y en créditos hasta de tres años para fines útiles y productivos específicos; pueden además aceptar documentos de giro, expedir cartas de crédito a plazo máximo de un año y adquirir bonos y títulos de crédito de valor estable y fácil realización.

Los bancos hipotecarios financian sus operaciones con su capital y reservas de capital y mediante la recepción de

sitos de ahorro y de plazo mayor, la emisión de bonos hipotecarios y prendarios y la obtención de empréstitos; haciendo sus inversiones en adelantos con garantía de sus sitios de ahorro y de sus bonos hipotecarios y prendarios, créditos de avío a plazo no mayor de un año, créditos a plazo no mayor de tres años para financiar compras y operaciones útiles y productivas y créditos a no más de veinticinco años para operaciones con iguales características pero de largo término o para refinar obligaciones análogas ya existentes con garantía hipotecaria. Pueden además adquirir bonos y títulos de crédito de reconocida solidez.

Los bancos de capitalización, además de su capital y reservas de capital, cuentan con la recepción de primas de ahorro en la obtención de empréstitos. Pueden invertir en adelantos con garantía de las primas de ahorro, en la adquisición de bonos y títulos de crédito, en el otorgamiento de préstamos a otras instituciones de crédito y en la adquisición de terrenos para venderlos urbanizados y de viviendas urbanas para alquilar o arrendamiento.

A los bancos en general se les permiten operaciones de comercio exterior, de custodia de valores, operaciones por cuenta de terceros y la adquisición de bienes raíces y muebles para su propio uso.

1.4 Estructura de la organización.

Los bancos que operen en el país deberán tener un Directorio, integrado por tres o más directores, que estarán encargados de la dirección general de los negocios, pero no será necesario que las sucursales o agencias de los bancos extranjeros sean administrados por un Directorio, pero deberán tener uno o más administradores domiciliados en Guatemala.

Los miembros de los Directorios de los bancos deberán ser personas solventes y de reconocida honorabilidad. No podrán ser miembros del Directorio:

- A. Los menores de 25 años;
- B. Los miembros del Directorio de cualquier otra institución bancaria;
- c. Los que sean deudores reconocidamente morosos de cualquier institución de crédito;
- d. Los insolventes o quebrados, mientras no hubieran sido rehabilitados y los condenados por quiebra culpable o fraudulenta;
- e. Los que por cualquier razón sean legalmente incapaces para desempeñar dichas funciones.

"La Junta Monetaria emitirá, con aprobación del Organismo Ejecutivo, los reglamentos necesarios para prohibir, limitar o

ar las operaciones que puedan celebrar las instituciones
rias con los directores, funcionarios y empleados de la
s y de la Superintendencia de Bancos y con personas
ladas a dicho personal por relaciones de parentesco, de
eses comunes o de cualquiera otra índole" /4

4/ Congreso de la República, Decreto Número 315 Ley de
1, artículo 17

CAPITULO II

REINGENIERIA DE PROCESOS (RP)

generalidades

Se puede escoger entre aplicar reingeniería o abandonar los procesos. Eventualmente, y más temprano que tarde, todos los bancos necesitarán cambiar la manera como dirigen sus operaciones. La alternativa radica en estar a la cabeza de la tendencia y aunque parece poco agradable, es necesario reconocer que la naturaleza de los bancos ha cambiado, la tendencia se ha convertido en el factor más importante. "En 1960 existían 6 bancos y una sucursal; posteriormente en 1960 ya existían 11 bancos 90 agencias y 3 sucursales; para 1990 se existían 31 bancos, 273 agencias y 3 sucursales" /⁵

"En enero de 1996 bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos están 33 bancos con 671 agencias, 29 sub-agencias, 3 sucursales y pendiente de autorización 2 bancos privados" /⁶

Con lo anotado en los párrafos anteriores, la pregunta no es si cambiar sino cómo cambiar. En este sentido, se presentan

⁵/ Asociación de Banqueros de Guatemala, Revista 30 Mensuario, página 67

⁶/ Superintendencia de Bancos de Guatemala, Boletín mensual estadísticas del sistema Financiero, página 11

también pocas opciones. La reducción de los costos mediante la disminución de los presupuestos y de la fuerza laboral, así como la introducción de programas de calidad para dar vida a los procesos de negocios ya se han planteado. Estos métodos no han aportado más que soluciones a muy corto plazo. El nuevo enfoque es la reingeniería: analizar y modificar los procesos básicos de trabajo en los bancos. La Reingeniería es reciente, innovadora, no muy común y, sin embargo, parece ser el único enfoque que funciona.

En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para la gente de negocios, pues les permitirá aplicar a plenitud todos sus conocimientos en sus instituciones. En reingeniería todo lo que se sabe que funciona, se puede aplicar y todo lo que se sabe que no funciona, se puede evitar. Esta es una nueva oportunidad, todas las personas del mundo de los negocios son conscientes de las mejoras que se necesitan y la mayoría está ansiosa por aplicar sus ideas.

El primer paso hacia la reingeniería de los procesos en instituciones bancarias es conocer el funcionamiento de estos procesos y la forma como se comportan las instituciones que los realizan. Las consideraciones sobre comportamiento organizacional son importantes en dos direcciones. Primero, las funciones exactas de un proceso de negocios se analizan mejor cuando se comprende el comportamiento subyacente de los grupos que las

cen. Segundo, los diseños de nuevos procesos de negocios solo n eficaces si toman en cuenta el comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional es un área de estudio que ica un conjunto significativo de conocimientos. La rensión total de este comportamiento es del dominio de un rto. De hecho, muchos proyectos de reingeniería incluyen rto de esa índole, ya sean del personal de las instituciones firmas de consultoría. Sin embargo, el participante promedio un proyecto de reingeniería requiere, afortunadamente, un sto nivel de conocimiento sobre comportamiento organizacional.

Los procesos de instituciones bancarias constituyen el tivo primario de los esfuerzos de reingeniería encaminados a izar el enfoque que se plantea esta investigación. Aunque visión puede parecer rígida y quizás simple, no lo es. Con uencia, los procesos no se definen ni se comprenden con lidad y, cuando se examinan en detalle, la mayoría de ellos bastante complejos.

Definición

La reingeniería de procesos no significa reparar lo que ya e ni hacer cambios incrementales que dejan intactas las

estructuras básicas. No se trata de remendar nada, de hacer componendas en el sistema existente para que funcione mejor. Lo que significa es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una institución bancaria y entregarle algo de valor al usuario.

Propiamente hablando, "reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicios y rapidez. esta definición contiene cuatro palabras claves" /7

La primera palabra clave es fundamental. Al emprender la reingeniería de una institución bancaria, el individuo debe hacerse las preguntas básicas sobre su institución y sobre cómo funciona.

Se debe de iniciar sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado. Las instituciones que emprenden la reingeniería deben cuidarse de los supuestos que la mayoría de los procesos ya han arraigado en ellas. Se debe determinar primero qué debe hacer una institución; luego, cómo debe hacerlo, olvidando por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

La segunda palabra clave de nuestra definición es radical. Rediseñar significa llegar hasta la raíz de las cosas, no hacer cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado sino abandonar lo viejo. Rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar la institución, no mejorarla o modernizarla.

La tercera palabra clave es espectacular. No es cuestión de mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantes en rendimiento. Se debe apelar a la reingeniería solamente cuando exista la necesidad de volar alto. La mejora normal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular requiere volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

La cuarta palabra clave en nuestra definición es procesos. El proceso es la más importante de las cuatro, también es la que les da sentido al trabajo a los administradores, porque no están orientados hacia los procesos, están enfocados en tareas, en oficinas, en departamentos, en estructuras, pero no en procesos.

Definimos un proceso como un conjunto de actividades que consume uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Bajo la influencia de Adan Smith, se divide el trabajo en tareas más simples y asigna a cada una de éstas a un

especialista, las instituciones modernas y sus administradores se concentran en tareas individuales de este proceso, pero ninguna de ellas tiene importancia para el usuario si el proceso global no funciona, es decir, si no se le brinda un buen servicio.

2.3 Reconstrucción de los procesos

Debemos tener claro que un proceso rediseñado es muy distinto de un proceso tradicional, pero cómo es, exactamente, un proceso rediseñado?

No se puede dar una respuesta única a esta pregunta porque los procesos rediseñados toman muy diferentes formas. Sin embargo, sí podemos decir mucho acerca de las características que los tipifican.

Existen semejanzas notables entre los diversos procesos, semejanzas que van más allá de los tipos de instituciones bancarias y aun de la identidad de un proceso particular. Muchos de lo que se aplican a una institución bancaria que ha rediseñado sus procesos se aplica igualmente a una compañía de seguros.

El modelo de las empresas descansa en la premisa básica de que los empleados tienen pocas destrezas y poco tiempo o capacidad para capacitarse. Esta premisa inevitablemente exige que las tareas que se asignen sean muy sencillas. Además se

tiene que la gente labora más eficientemente cuando solo tiene que realizar una tarea fácil de entender. Sin embargo, las tareas complejas exigen procesos complejos para integrarlas. Durante un tiempo, los bancos han aceptado los inconvenientes, las ineficiencias y los costos que traen los procesos complejos, a fin de cosechar los beneficios de las tareas simples.

En reingeniería se dice que para hacer frente a las demandas temporáneas de calidad, servicios, flexibilidad y bajo costo, los procesos deben ser sencillos. La necesidad de sencillez tiene consecuencias enormes en cuanto a la manera de diseñar procesos y de darles forma a las organizaciones. Las características comunes serían:

a. **Varias tareas se combinan en una.** La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie, es decir, muchas tareas que antes eran independientes se integran y comprimen en una sola.

Los procesos integrados han reducido también los costos de administración indirectos. Como los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del proceso se satisfagan a tiempo y sin problemas, necesitan menos supervisión. En cambio, el banco estimula a estos empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y los costos, y producir al

ismo tiempo un servicio libre de defectos. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilitan la asignación de responsabilidad y el seguimiento de desempeño.

b. Los empleados toman decisiones. Las instituciones que comprendan la reingeniería no solo comprimen los procesos horizontalmente, confiando tareas múltiples y secuenciales a empleados, sino también verticalmente. Compresión vertical significa que en aquellos puntos de un proceso en que los trabajadores tenían que acudir antes al superior jerárquico, hoy pueden tomar sus propias decisiones. En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Los empleados mismos realizan hoy aquella parte de las asignaciones que antes ejecutaban los administradores. Contadores, auditores y supervisores comprueban, registran y controlan el trabajo de los empleados y atienden las excepciones. Este supuesto y sus consecuencias tienen que ser descartados.

Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de los usuarios y más facultades para los trabajadores.

c. Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural. Los

Procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias lineales; se puede explotar la procedencia natural del trabajo bien que la artificial impuesta por la linealidad. Los procesos se aceleran en dos formas. Primera: Muchas tareas se hacen simultáneamente. Segunda: Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso, se reduce la ventana de cambios mayores que podrían hacer obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las instituciones logran con ello la repetición de trabajo, que es otra fuente de demoras.

d. Los procesos tienen múltiples versiones. La cuarta característica común de la reingeniería de procesos podríamos llamarla final de la estandarización. Los procesos tradicionales tenían por objeto suministrar servicios masivos a un mercado masivo. Todos los insumos se manejaban de la misma manera, de modo que las instituciones podían producir servicios exactamente uniformes. En un mundo de mercados diversos y ambientes, esa lógica es obsoleta. Para hacer frente a las demandas del ambiente contemporáneo, necesitamos múltiples versiones de un mismo proceso, cada una sintonizada con los requisitos de diversos mercados, situaciones o insumos. Es más probable que nuevos procesos tienen que ofrecer las mismas economías de escala que se derivan de la producción de servicios en masa.

e. El Trabajo se realiza en el sitio razonable. Un tema

recurrente en los procesos rediseñados es el desplazamiento del trabajo a través de fronteras organizacionales (las fronteras organizacionales se dan cuando no todos los equipos e individuos están dentro de una sola organización), involucrando a muchos departamentos, además de los costos indirectos de llevar la cuenta de tantos papeles y ensamblar otra vez todas las piezas del proceso.

El trabajo se desplaza a través de fronteras organizacionales para mejorar el desempeño global del proceso. Gran parte del trabajo que se hace en las instituciones consiste en integrar partes del trabajo relacionado entre sí y realizadas por unidades independientes. La reubicación del trabajo a través de fronteras organizacionales, elimina la necesidad de dicha integración.

f. Se reducen las verificaciones y los controles. La clase de trabajo que no agrega valor y que se minimiza en los procesos rediseñados es el de verificación y control interno; o para decirlo con más precisión. los procesos rediseñados hacen uso de controles internos solamente hasta donde se justifican económicamente.

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, estos procesos muchas veces tienen

roles internos globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el tiempo en que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo, los sistemas diseñados de control interno compensan con creces cualquier posible aumento de abusos con la dramática disminución de costos y las trabas relacionadas con el control interno mismo.

g. La conciliación se minimiza. Otra forma de trabajo que no agrega valor y que los procesos rediseñados minimizan es la conciliación. Lo logran disminuyendo el número de puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello reducen las posibilidades de que se reciba información incompatible que requiere conciliación.

h. Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto. El uso de una persona que podríamos llamar gerente de caso es una característica recurrente que encontramos en los procesos rediseñados. Este mecanismo resulta útil cuando los pasos del proceso son tan complejos o están tan dispersos que es imposible asignarlos en una sola persona o incluso en un pequeño grupo. Actuando como amortiguador entre el complejo problema y el usuario, el gerente de caso se comporta ante el usuario como si fuera responsable de la ejecución de todo el proceso, aun cuando en realidad no lo es.

Para desempeñar este papel, es decir, para poder contestar las preguntas del usuario y resolverle sus problemas esta persona necesita acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realmente ejecutan el trabajo, y la capacidad de ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y pedirles ayuda adicional cuando sea necesario.

i. **Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas.** Las instituciones que han rediseñado sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las ventajas de la descentralización en un mismo proceso.

La informática les permite a los bancos funcionar como si sus distintos departamentos fueran completamente autónomos, y al mismo tiempo, la organización disfruta de las economías de escala que crea la centralización.

2.4 Iniciación de reingeniería de procesos

El problema ahora es persuadir a la gente dentro de una institución de servicios bancarios, de que acoja, o por lo menos que no obstaculice, la perspectiva de un cambio muy grande.

Hacer que la gente acepte la idea de un cambio radical en su vida de trabajo, en su empleo, no es una guerra que se gane en

la batalla. Es una campaña educativa y de comunicación que apunta a la reingeniería desde el principio hasta el fin. Es un acto de persuasión que comienza con la convicción de que es necesario rediseñar, y no termina hasta que los procesos diseñados estén ya funcionando.

Las instituciones que han tenido el mayor éxito en persuadir a empleados son las que han desarrollado los mensajes más claros sobre la necesidad de rediseñar. Los ejecutivos de estas instituciones han hecho el mejor trabajo de formular y exponer mensajes claves que tienen que comunicarle al personal que trabaja en sus organizaciones. El primero de ellos es: Aquí es donde estamos y esta es la razón por la cual la institución no puede quedarse donde está. El segundo es: Aquí es a donde tenemos que llegar como banco.

El primero de estos mensajes tiene que ser un argumento convincente en favor del cambio. Tiene que llevar la idea de que rediseñar es indispensable para la supervivencia de la institución. Este es un requisito crucial porque los empleados que no estén convencidos de la necesidad del cambio no estarán dispuestos a tolerarlo, e incluso pueden obstaculizarlo. El uso de desarrollar este argumento trae la ventaja adicional de forzar a la administración a examinar desapasionadamente a la institución y su desempeño en el contexto de un amplio ambiente competitivo.

El segundo mensaje, la institución tiene que llegar a dar a los empleados una meta específica por la cual trabajar. Al exponerla, la administración se obliga a pensar claramente sobre el propósito de su programa de cambio y sobre el grado de cambio que se necesita efectuar mediante la reingeniería.

CAPITULO III

ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO EN INSTITUCIONES BANCARIAS

Definición

El Comité sobre Procedimientos de Auditoría del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos Titulados ha definido el control interno de la siguiente manera:

"El control interno de una entidad comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación y control adoptados para salvaguardar sus activos, promover la eficiencia de sus operaciones y la confiabilidad de la información contable, el cumplimiento de las políticas adoptadas por la entidad y la transparencia" /³

Importancia

Los fuertes controles internos se requieren no solamente para un tipo específico de transacciones, sino para todos los tipos de transacciones comerciales y/o financieras, es particularmente importante mantener fuertes controles internos sobre las transacciones que se relacionan con los ingresos y

³/ Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, norma 6

pagos de efectivo. En efecto, el concepto de control interno es tan importante que afecta todos los activos, los pasivos, los ingresos y los gastos y en general, todos los aspectos de las operaciones que se realicen. El propósito del control interno es ayudar al funcionamiento eficiente y eficaz de una institución de servicios bancarios.

El control interno fue definido como un sistema que incluye todas las medidas adoptadas por una institución con el fin de proteger sus recursos contra despilfarro, fraude e ineficiencias; asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y operacionales; y, evaluar el nivel de rendimiento en los diferentes departamentos de la institución de servicios bancarios de que se trate.

Aún cuando muchos piensan que el control interno comprende los medios para prevenir la apropiación de fondos y demás tipos de fraude, la realidad es que el control interno tiene muchos fines importantes distintos de la prevención de fraudes. Casi todas las decisiones se basan, por lo menos en parte, en los datos contables. Los ejemplos de estas decisiones comprenden un amplio campo que incluye, desde actos menores diarios tales como la autorización de trabajar horas extras o la compra de suministros de oficina, hasta actos mayores tales como un cambio en las condiciones del otorgamiento de créditos, o la escogencia entre tomar un edificio en arrendamiento o comprarlo. El hecho de

las decisiones que toman los ejecutivos se basen en datos fiables explica la importancia del control interno, puesto que el sistema de control interno brinda la seguridad de poder confiar en los datos contables sobre los cuales se basan tales decisiones.

Elementos de la estructura de control interno

Debe comenzarse por adquirirse el conocimiento suficiente de tres elementos de la estructura de control interno al evaluar una institución de servicios bancarios, los cuales son:

1 Ambiente de control

El ambiente de control representa el efecto colectivo de varios factores en establecer, realzar o reducir la efectividad de procedimientos y políticas específicas. Dentro de estos factores figuran los siguientes:

- La filosofía y forma de operación de la gerencia.
- Estructura organizativa de la entidad.
- Funcionamiento del consejo de administración y sus comités, en particular aquellos comités dedicados a la revisión del proceso de información financiera.

- Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al desempeño, incluyendo auditoría interna.
- Políticas y prácticas del personal.
- Diferentes influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de una entidad. Como ejemplo pueden citarse las revisiones fiscales.

3.3.2 Sistema contable

El sistema contable consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar las operaciones de una entidad, así como mantener el control de los activos y pasivos. Un sistema contable adecuado, toma en cuenta el establecimiento de métodos y registros que:

- Identifican y registran todas las transacciones.
- Describen en forma oportuna todas las transacciones con suficiente detalle, permitiendo la clasificación adecuada de las mismas en los estados financieros.

- Registran el adecuado valor de las operaciones en los estados financieros.

- Determinan el período en que las transacciones ocurren, para registrarlas en el período contable correspondiente.

- Presentan adecuadamente las operaciones y revelaciones correspondientes en los estados financieros.

Procedimientos de control

Son aquellos procedimientos y políticas adicionales al sistema de control y al sistema contable, establecidos por la entidad para proporcionar una seguridad razonable de poder alcanzar los objetivos específicos de la entidad.

Por lo general podrán catalogarse como procedimientos de control los siguientes:

- Debida autorización de transacciones y actividades.

- Segregación adecuada de funciones, asignando a diferentes personas las responsabilidades de autorizar

las transacciones, registrarlas y custodiar los activos.

- Diseño y uso de los documentos y registros apropiados que aseguren la contabilización adecuada de las transacciones.

- Medidas de seguridad adecuadas sobre el acceso y uso de activos y registros.

3.4 Riesgos de control y de detección

El propósito final de evaluar el riesgo de control, es el de contribuir a la evaluación del auditor del riesgo de que existan declaraciones incorrectas importantes en los estados financieros. El proceso de evaluar el riesgo de control y el riesgo inherente, proporciona la evidencia comprobatoria acerca del riesgo de que tales declaraciones incorrectas pueden existir en los estados financieros. El auditor usa esta evidencia comprobatoria como parte de la base razonable para su opinión de acuerdo a la tercera norma relativa a la ejecución del trabajo.

Después de considerar el nivel al que se espera limitar el riesgo de una declaración incorrecta importante en los estados financieros y los niveles evaluados de riesgo inherente y riesgo

control, el auditor efectúa las pruebas sustantivas para bajar el riesgo de detección aceptable. Conforme disminuye el nivel evaluado de riesgo de control, se aumenta el nivel aceptable de riesgo de detección. Por consiguiente, el auditor puede modificar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas sustantivas efectuadas.

No obstante que la relación inversa entre riesgo de control y riesgo de detección, permite al auditor modificar la naturaleza, oportunidad de las pruebas sustantivas o limitar su alcance, lo general el nivel evaluado del riesgo de control, no podrá disminuirse suficientemente para eliminar la necesidad de usar pruebas sustantivas, para restringir el riesgo de detección para todas las aseveraciones relevantes a los saldos de una o clase de transacciones importantes. En consecuencia, dependiendo del nivel evaluado del riesgo de control, el auditor debe efectuar las pruebas sustantivas para los saldos de cuentas y clases de transacciones importantes.

"Las pruebas sustantivas que efectúa el auditor consisten en procedimientos analíticos y pruebas de detalle de transacciones y saldos. Al evaluar el riesgo de control, el auditor puede usar pruebas de detalle de transacciones como pruebas de control. El objetivo de las pruebas de detalle de las transacciones efectuadas como pruebas sustantivas, es el de detectar las transacciones incorrectas importantes en los estados financieros.

El objetivo de las pruebas de detalle de transacciones efectuadas como pruebas de controles, es el evaluar si un procedimiento o política de la estructura de control interno ha funcionado efectivamente. No obstante de que los objetivos son diferentes, ambos pueden realizarse simultáneamente al efectuar una prueba de detalle en la misma transacción" /[⊖]

CAPITULO IV

EFECTOS DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS EN LA ESTRUCTURA DE
CONTROL INTERNO.

Administrativos.

4.1.1 Aprovechamiento tecnológico.

Es muy frecuente relacionar la reingeniería de los procesos en instituciones de servicios bancarios con los servicios de información, sin embargo, es necesario aclarar que no se trata de una actividad de computación. Algunas técnicas de reingeniería surgen de la experiencia en el desarrollo de los sistemas de información, mientras que otras surgen de la ingeniería industrial y otras ciencias administrativas. En este sentido, los proyectos exitosos calificados como de reingeniería han sido proyectos de sistemas de información en los cuales se ha aplicado, en cierta medida, la reingeniería a los procesos de instituciones de servicios bancarios. Los nexos entre reingeniería y servicios de información pueden llevar a la confusión errónea de que reingeniería es una metodología de la tecnología de información cuando, en realidad, son actividades de sistemas. Es importante separar los conceptos de computación y de reingeniería; los proyectos de reingeniería deberán ser

responsabilidad de los directores ejecutivos y de los gerentes, y no del departamento de servicios de información de la institución.

Si bien la reingeniería no es un asunto de la tecnología de información, la institución misma depende en gran medida de los computadores. Por tanto, la aplicación de esa tecnología con el fin de mejorar la operación, se considerará por lo general en los proyectos de reingeniería, dado que, en la práctica, este tipo de proyectos examina procesos en los cuales es frecuente descubrir nuevas y mejores aplicaciones para la información y la tecnología. Además, la reingeniería en particular puede relacionar, en forma directa, el uso de la tecnología con los procesos. Por ello es apenas lógico que la tecnología de la información se emplee para contribuir al esfuerzo de reingeniería, más si se tiene en cuenta que este novedoso enfoque hace énfasis en el uso de modelos automatizados de los procesos y en las herramientas automatizadas que la apoyan.

La utilización de la tecnología de la información en las instituciones de servicios bancarios ha sido un problema creciente desde comienzos de siglo. Las primeras máquinas tabuladoras tenían una capacidad limitada, de modo que era fácil entender cómo utilizarlas; pero, la velocidad creciente hizo que la capacidad y complejidad de la tecnología de información se expandieran. En las décadas de los años sesenta y setenta los

cos profesionales en computadores fueron responsables de la tación como resultado, los gerentes podían desconocer gran de la complejidad de la programación. A partir de 1980, el e la tecnología de información se extendió a todas las áreas as instituciones bancarias; aunque se ha complicado más, parte del manejo ha quedado en manos de los usuarios es. En la actualidad, no solo existe confusión sobre cómo en funcionamiento la tecnología, sino respecto a cómo y o aplicarla.

Los avances más recientes en tecnología de información y los os actuales de su aplicación en las instituciones bancarias in ser conocidos y estar disponibles para los miembros del o que dirige el proyecto de reingeniería. Hoy en día, la ión es una mezcla de rápidos adelantos tecnológicos y una intensa en las empresas para resolver los problemas que avances han producido. La tecnología de información en las uciones bancarias se encuentra, por tanto, en un estado de lo cual se debe, básicamente, a la rápida evolución de los adores personales y las comunicaciones de datos. El er actual de la tecnología en las instituciones bancarias gina tanto en el rápido cambio tecnológico como en la ogía.

ctualmente existen dos tipos principales de tecnología de acción: 1) unidades centrales de computación y 2) los

computadores personales (PC) o de escritorio. Unos y otros han estado en controversia desde que los últimos entraron en 1981, suscitándose con frecuencia confusiones respecto a la relación entre ambos tipos de tecnología, cuando es obvio que cada uno cumple roles diferentes en las instituciones bancarias. Los primeros se utilizan mejor para procesar grupos de datos que están relacionados con un tipo de transacción; las unidades centrales de computación, en especial, están mejor equipados para esta labor debido a su habilidad limitada para servir en un solo sitio de trabajo y además porque durante los últimos 20 años han desarrollado un software especial para procesar las transacciones, de modo que se garantice la integridad de cada una de ellas. Entre tanto, los PC se dedicaron a un usuario único y su software se ha especializado para trabajar con texto, gráficas y números, pero no con transacciones. En este sentido, los PC no son muy seguros de manera que el proceso conlleva algún riesgo; de ahí que buena parte del trabajo de procesamiento de transacciones que realizan las instituciones bancarias haya permanecido a cargo de los grandes computadores. Este uso continuo ha llevado al común de los bancos a demandar únicamente unidades centrales de computación que las mantengan en alto nivel. En el futuro próximo, varios factores estrecharán las relaciones entre estas dos tecnologías de información de la próxima generación no será ni las PC ni las unidades centrales de computación, sino que tendrá características de ambos.

El primer paso en el aspecto tecnológico de la reingeniería en las instituciones bancarias es la evaluación de la información y las tecnologías de las oficinas actuales, evaluación que se basa en la información reunida y cuyo objetivo es establecer una base básica para rediseñar un ambiente tecnológico y no para mejorar el desempeño del apoyo actual o la adecuación del personal vinculado a los servicios de información, personal que debe conducir buena parte del trabajo si su conocimiento técnico es plenamente actualizado.

La generalidad de la banca se basa en el apoyo de documentación a partir de una combinación de programas adquiridos, en algunos casos, y escritos de acuerdo con sus necesidades, en otros. Por lo general, los programas adquiridos tendrán documentación pero muy pocas veces buena documentación relacionada con su aplicación. La documentación para la aplicación de programas programados dentro de la institución bancaria variará de manera amplia. Sin embargo, en el común de los casos existirán, al menos, documentos básicos como descripciones funcionales o especificaciones disponibles de datos. Inclusive, la documentación elemental, puede ser útil para el proyecto de reingeniería. Los sistemas se han escrito utilizando descripciones estándar de procesos, pueden aportar una entrada valiosa a los archivos del proyecto. Algunas herramientas de la ingeniería de sistemas adaptada por computador, pueden brindar entrada directa a cualquier herramienta automatizada de reingeniería que se

utilice.

La siguiente etapa se fundamenta en la investigación del hardware y del software que se utilizan puesto que si bien el alcance del interés del proyecto en software se limita a los sistemas de apoyo de los procesos en donde se va a aplicar la reingeniería, todo el hardware utilizado por la banca tiene un interés potencial.

El más alto nivel de diseño de la tecnología de información es la arquitectura tecnológica.

La arquitectura describirá las principales categorías de la tecnología de información y las relaciones entre ellas. Un experto deberá diseñarla para lograr la máxima ventaja posible de la tecnología existente y para brindar el movimiento más productivo a las tecnologías más recientes, cuando ellas lleguen a ser de utilidad. Aun cuando el trabajo que se dirige hacia el diseño de una arquitectura puede incluir aspectos técnicos complejos, los resultados deberán ser simples y comprensibles. Una de las funciones más importantes de la arquitectura es establecer el enfoque para que todas las partes de la institución bancaria compartan datos y trabajen en forma inter-relacionada, lo cual implica, de hecho, que el uso de los datos deben influir en la arquitectura tecnológica.

Uno de los fundamentos más importantes para el apoyo de la tecnología de información son los datos mismos. La calidad de los datos es obviamente, de importancia básica si se tiene en cuenta que cualquier inversión en tecnología de información puede no traer ninguna recompensa o lo que es peor, constituir un riesgo si los datos están errados.

Corregir problemas de datos es más difícil que cambiar la manera como se transfiere la información original, ya que anticipar la calidad de los datos presenta los mismos desafíos que cualquier otro programa de mejoramiento de la calidad. Así, el mejoramiento de la calidad de los datos puede exigir cambios profundos en la forma como se recopila la información, en el método técnico del movimiento de datos y bases de datos clasificadas o nuevas, para archivo y recuperación. Estas actividades alteran los procesos y deberán ser cubiertas por la estrategia de reingeniería.

El área final de tecnología que se debe evaluar corresponde al trabajo que se realiza para mejorar los servicios de formación: Trabajo en proceso, trabajo que está en etapa de concepción y trabajo que se ha propuesto pero aún no se ha iniciado. Esta última categoría, especialmente interesante, incluye aplicaciones genéricas, aplicaciones peligrosas y mantenimiento postergado.

Es necesario dar atención prioritaria a la implementación de un sistema de hardware o software y debe tomarse una decisión anticipada en cuanto a la continuación de estos esfuerzos. Además, si existen conflictos es posible modificar los esfuerzos que se están realizando para conformar el proyecto, en vista de que, en general, no es factible suspender los esfuerzos por servicios de información hasta que se conozca más acerca del esfuerzo de reingeniería. Es frecuente considerar un nuevo sistema de información como una inversión sin utilidades en los procesos existentes; no obstante, éste puede ayudar al proceso de cambio dejando algunos procesos o datos bajo un mejor control interno; además, los nuevos sistemas tienden a ser mucho más fáciles de cambiar que los antiguos.

Las reservas de ideas, las respuestas para sistemas que no se pudieron implementar, deben considerarse en detalle como una fuente rica en ideas para el mejoramiento. Es frecuente suponer que las sugerencias no aceptadas están conformadas por ideas sin valor en dinero; sin embargo, muchas de las propuestas no aceptadas no se han consolidado por otras razones diferentes a la opinión generalizada de que la mayor parte de los bancos implementan con rapidez solo las propuestas de alto impacto y bajo costo. En algunos casos el costo de los cambios propuestos en los servicios de información era imposible de cubrir solo por la construcción o condición de los sistemas de computación existentes. Si estas ideas se cristalizan dentro del esfuerzo de

ingeniería, pueden proporcionar beneficios significativos a muy bajo costo.

4.1.2 Aprovechamiento del recurso humano

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una institución de servicios bancarios. El éxito de un banco dependerá del desempeño de sus empleados, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. Si bien no es muy común encontrar una organización que emplee algunas personas que aporten menos de lo que reciben; cualquier empresa para sobrevivir solo tolerará un mínimo porcentaje de estas personas, ya que en todos los casos un empleado de bajo rendimiento puede afectar en alguna medida el desempeño de todo el grupo. La reingeniería debe entrar a jugar a definir si la institución se basa en el nivel de desempeño. El éxito de reingeniería puede incluso depender más del desempeño de cada quien, si se diseña para lograr un proceso de banco más eficiente que el anterior.

Los supuestos acerca de la administración de personal cambian más que los temas organizacionales, ya que ellos reciben mayor incidencia de aspectos emotivos. La administración presume que cualquier posición es importante y que entre las responsabilidades más relevantes de un gerente está el reto de sacar el máximo de cada persona. Sin embargo, los gerentes olvidan también que es imposible alcanzar consistentemente el

100% de rendimiento en los trabajadores, ya sea en forma individual o colectiva. Con frecuencia, el personal considera hipócrita este planeamiento, en especial cuando la gerencia afirma que sus empleados son el activo más importante de la institución, pero los trata luego como si no tuvieran ningún valor. Muchos gerentes intentan impresionar a sus superiores con actitudes recias, en particular, cuando manifiestan el deseo de despedir a los trabajadores por cualquier razón que parezca benéfica para el banco. Empleados y directivos consideran abominable la administración corporativa de personal cuando toma el lado de la gerencia en los aspectos relacionados con la remuneración económica, pero en los aspectos disciplinarios parece de parte de los trabajadores. La relación entre trabajo y administración es confusa, y las teorías que dirigen esta importante área están en conflicto.

La revolución industrial comenzó con el concepto de que el empleado no necesitaba de gran destreza y no debía ser tratado con el respeto ni remuneración con el salario correspondiente a su tarea. La ingeniería industrial puede considerarse como la ciencia que ubicó al empleado en el último detalle del trabajo y no dejó absolutamente nada a la voluntad individual. Esta no es, claro está, la actitud de la mayoría de los ingenieros industriales modernos, aunque parece que su trabajo se encamina en esa dirección. El diseño de muchos procesos tiene en cuenta la definición completa del trabajo como una meta y la mayor parte

servicio y del flujo del proceso de trabajo se basa en el supuesto. Si esta idea se lleva a su máxima expresión, el flujo de la institución ideal sería desempeñado solamente por personas. En gran medida, la experiencia de los gerentes y la historia del desarrollo de las instituciones bancarias no han servido nada para contradecir estas suposiciones según las cuales algunas máquinas trabajan muy bien en los bancos, pero la gente sólo enfrenta dificultades.

En años recientes, se cuestionaron los supuestos positivistas de las funciones del trabajo ideal. El uso de la investigación de acción y del desarrollo de la organización vieron algunos triunfos sorprendentes; el desarrollo de la organización se apartó de la definición completa del trabajo en relación a la teoría que sostiene que los empleados definirán el trabajo por ellos mismos, si la gerencia ajusta el medio en forma adecuada. Pocos gerentes aceptarán esta premisa del todo y en su totalidad, el desarrollo de la organización no sugiere que se olvide completamente la definición del trabajo, sin embargo, desafiar la teoría que defiende este concepto ha sido una fuente copiosa de nuevas ideas.

La reingeniería ha entrado al mundo de los negocios modernos más o menos del lado de la ingeniería industrial en contacto con la ciencia de la administración. Llevada a su extremo, la reingeniería puede definir cada movimiento del

trabajo que se va a hacer. Esto no implica que las ganancias potenciales del desarrollo de la organización y del mejoramiento de la calidad estén en conflicto con la reingeniería. El proyecto de reingeniería puede moderar sus propios enfoques lógicos para trabajar con los valores humanos y con métodos que favorezcan la iniciativa y la flexibilidad individuales.

Un amplio espectro de temas sobre el personal puede surgir a partir del proyecto de reingeniería, necesidad de vincular personal, entrenarlo, reubicarlo laboralmente, transferirlo, reestructurar partes de la organización, retirarlas o asesorarlas. Por lo común, las únicas funciones regulares del departamento de recursos humanos que no se esperarán son las acciones disciplinarias, a menos que el proyecto esté pésimamente gerenciado.

La importancia de los recursos humanos para el éxito del proyecto de reingeniería hace que esta área deba recibir atención desde el inicio mismo del proyecto. La participación del departamento de personal puede ayudar a identificar problemas mientras se cuenta con tiempo para solucionarlos, sin retrasar el proyecto, además aporta información relacionada con el personal y ayuda a rediseñar los procesos de la institución bancaria de que se trate, obviamente resulta muy deseable que los nuevos procesos sean compatibles con las políticas corporativas de personal. Sorprende que, con frecuencia, los planes que cuentan con la

El staff de administración del personal se ajusten con fidelidad a la política corporativa, mientras que aquellos que la violan casi nunca lo logran. Si dentro del departamento de recursos humanos la institución cuenta con expertos en desarrollo de la organización, éstos podrán ser útiles en el diseño del proceso de negocios bancarios y en la dirección de los aspectos de implementación.

Los temas que el proyecto de reingeniería enfrentará pueden reducirse a la superficie hasta cuando se haya esquematizado un diseño de los procesos en ese momento, se hará evidente la necesidad de trasladar las destrezas del personal actual a los requerimientos del trabajo. Este aspecto es el elemento principal de una formidable lista de muchos otros.

Cuando el proyecto de reingeniería comience a dirigir los recursos de personal, el valor del capital humano tomará un significado; surgirá la conciencia de que la clave para un éxito de reingeniería exitoso está en la fuerza laboral, de la que será el personal quien se encargará de la tarea de ejecutar el trabajo de la nueva operación. Por tal razón no se implementará ningún diseño si existen conflictos con los recursos. Cualquier aislamiento marcado que se forme dentro del proceso de reingeniería comenzará a desaparecer al aplicar este punto.

Los temas que el proyecto de reingeniería debe manejar para vincular personal a un nuevo proceso pueden parecer intimidantes. El resultado debe ser empleado con las habilidades apropiadas para hacer el trabajo recién definido. El proyecto, además, debe racionalizar la cantidad de personal que ofrece, pues en ocasiones se necesita reducirla. Los dos objetivos anteriores conducen a una larga lista de actividades.

- 1.- Definir posiciones y destrezas.
- 2.- Definir una nueva organización.
- 3.- Reubicar personal.
- 4.- Entrenar y reentrenar.
- 5.- Reclasificar.
- 6.- Retirar (si se requiere).
- 7.- Implementar los cambios.

Durante todo este desarrollo, la moral del personal deberá mantenerse en un alto nivel. Estas tareas parecen casi arrolladoras y muchos proyectos de cambio han sido abatidos por ellas.

Existen mecanismos para resolver los asuntos relacionados con el personal y dirigir la implementación de los proyectos de reingeniería, que convierten en ventajas las dificultades con los empleados, quienes aunque no están en condiciones de hacer el trabajo tan bien como las máquinas, pueden hacer una parte de su

o trabajo de implementación. En realidad, pueden en parte administrarse y ayudar a diseñar e implementar los nuevos roles de trabajo, la organización, los programas de entrenamiento y los procesos administrativos. Al proceder así, el equipo puede solucionar sus propios problemas de moral y motivación, diseño especificados por el proyecto de reingeniería. Es lo que convierte al capital humano en el más valioso activo.

Antes de analizar los detalles sobre cómo puede hacerse todo el trabajo de personal, deberá examinarse lo referente al costo de conservación del personal, aspecto frecuentemente considerado marginal en la reingeniería y su principal motivación. En la mayoría de los casos, sin embargo, la administración de una institución bancaria no se convierte en reducciones masivas de personal, a menos que la necesidad sea urgente y no existan alternativas.

En realidad, la reingeniería puede parecer un enfoque ideal para reducir el personal, puesto que cualquier proceso de cambios bancarios que aumenta su eficiencia deberá alcanzar resultados elevados con el personal existente o los mismos resultados con menos empleados, sin afectarse en ningún caso la productividad. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que los problemas que se presentan cuando se utilizan otras formas de métodos de cambio que tratan de incorporar reducciones de

personal, afectan también a la reingeniería. Estos problemas incluyen dificultades para retener al personal apropiado, la total pérdida de confianza en la gerencia, pérdida del conocimiento institucional, costos muy altos por el despido de los empleados, y una tendencia definida de las áreas afectadas de la institución hacia la vinculación de personal por su propia cuenta. La reducción del personal puede exigir más tiempo que las demás actividades del proyecto de cambio y puede retrasar la implementación de otros cambios benéficos lo cual plantea otro problema común. En muchos casos, los beneficios a corto plazo se reducen por los costos de la implementación y los beneficios a largo plazo nunca se materializan.

Uno de los problemas que deben resolverse es la fragmentación de las posiciones que se produce como resultado de las tentativas para reducir el esfuerzo, sin aplicar el trabajo de reingeniería. En consecuencia, se supone que los nuevos procesos se habrán diseñado para que todas las posiciones puedan dedicarse al trabajo recién definido, lo cual depende, no obstante, de la manera como se divida el trabajo del proceso en responsabilidades individuales.

En proyectos de reingeniería, el reentrenamiento se utiliza como alternativa para retirar a un empleado y contratar a otro. El reentrenamiento y la reubicación se emplean escasamente, en comparación con el retiro de los empleados, aunque pueden ser

más útiles. Al funcionar en el paradigma cambiante, se otorgarán muchas oportunidades de reubicar al empleado, en ciertas circunstancias, la necesidad de entrenar puede referirse en los aspectos importantes con respecto a los programas corporativos de entrenamiento que se acostumbran aplicar.

Usualmente, el entrenamiento se utiliza para ascender a un nivel de un nivel de capacidad a otro. El diseño del entrenamiento se basa en la disponibilidad de recursos ya que, en general de los bancos, se adquiere en fuentes externas. Por lo tanto, se requiere un esfuerzo significativo en el diseño de un tipo de programa de entrenamiento, debido al nivel necesario de destrezas que él implica. El proceso de reingeniería en el diseño del entrenamiento aportando los requerimientos de los lados del proceso de trabajo, es decir, el conocimiento técnico y las condiciones de destreza de cada posición, relacionadas con las actividades del nuevo proceso.

En la mayor parte de los casos, los diagramas del proceso y los diagramas de relación brindan documentación detallada, que ha demostrado su utilidad en el área del entrenamiento, porque a través de estos diagramas los empleados pueden aprender acerca de el proceso en el que tomarán parte, al igual que de los detalles de sus propios trabajos. Además, pueden entender las estimaciones de tiempo y la importancia del trabajo que van a realizar; este entendimiento ayuda a fortalecer un sentido de

orgullo y autoestima, que son características importantes en la búsqueda de calidad.

4.2 Financieros

4.2.1 Procesos contables de la institución

La información y las relaciones interpersonales son importantes en las instituciones bancarias, pero es mediante procesos contables como se realiza el trabajo. El proceso de negocios bancarios es la unidad básica de la empresa, es la materia prima con la que se construye su estructura. Por muchas razones, la ciencia de la administración, la ciencia organizacional y los bancos mismos, han prestado menos atención al proceso que a otros aspectos empresariales, como estructura organizacional y flujo de información. El escaso conocimiento acerca del proceso contable es uno de los problemas críticos descubiertos cuando se emprende la labor de reingeniería aplicada a los procesos de negocios bancarios; de hecho, éste es un punto de referencia muy deficiente.

El proceso puede verse como la esencia de la institución de servicios bancarios. No solo la mayor parte del trabajo se hace a través de procesos contables, sino que gran parte de los aspectos que en realidad diferencian a las instituciones bancarias entre sí, es inherente a su proceso particular de trabajo. Esta

eración es perfectamente razonable; la misma operaciones financieras y el mismo capital humano están a disposición de las instituciones bancarias. Por tanto, el proceso es uno de los factores más importantes que contribuye a la ventaja competitiva. Sin embargo, a pesar de su importancia, parece no haber sido tomado en cuenta por los teóricos de la administración ni por los administradores mismos.

¿Exactamente, qué es un proceso en una institución bancaria? El proceso se define como: "una actividad que se lleva a cabo en un serie de etapas para producir un resultado específico". El préstamo o las operaciones financieras bursátiles pueden ser procesos. También se ha definido el proceso como un aspecto esencial de la operación empresarial. No es necesario que las etapas del proceso deban definirse con sumo cuidado, ni que sean secuenciales o que se realicen en una secuencia en particular; pueden ser realizadas por personas o por computadores. Como factor crítico podría mencionarse que los procesos son conjuntos de acciones que tienen un propósito común que hace avanzar a la institución bancaria en alguna forma. Generalmente, un proceso es más que una tarea, está conformado por tareas; es usual considerarlo menor que áreas del banco como operaciones, recursos humanos, etc.. El alcance de cada proceso es importante; en la medida que sea una unidad adecuada para analizar, controlar y administrar.

Uno de los aspectos más sobresalientes en los procesos de instituciones bancarias proviene del tema relacionado con los programas de computador. Programas y procesos tienen una base común, pues ambos son una serie de acciones que tratan de servir a la contabilidad de los bancos. Ambos tienen puntos en los que se unen con otras acciones y con el personal. Los programas de computador, a diferencia de los procesos de bancos, han estado sujetos a muchos estudios, algunos altamente organizados. Aunque no es posible encontrar todas las características de los programas de computadora en los procesos de bancos, existen varias analogías útiles.

El trabajo alrededor de la programación ha enseñado que el proceso es difícil de describir. En sistemas, los datos son fáciles de examinar y por consiguiente, han recibido mayor atención. La computación ha tenido más éxito en definir los datos, que en describir el programa mismo. La analogía entre procesos de bancos y organización es la misma; es más fácil describir la organización que los procesos de cualquier banco; de ello resulta que los organigramas sean comunes, mientras que los diagramas de procesos sean escasos. Los resultados también son análogos. Por lo general, es más fácil encontrar en un programa un ítem de datos errado que un código de programación equivocado; es más fácil examinar los problemas organizacionales que los procesos. Puede parecer cinismo, pero las teorías más modernas de aseguramiento de la calidad pueden interpretarse como otra forma

Los gerentes utilizan para evitar involucrarse en el proceso. Como la gerencia de calidad total, asesorar al personal administrativo para seleccionar a quien hará el trabajo, de modo que los empleados se acoplen con precisión a los procesos correspondientes, sin que la administración tenga que comprender, analizar y corregir esos procesos.

Los procesos se están convirtiendo en los objetivos más críticos para prosperar en los bancos. Pueden alterarse para dar:

- 1.- Calidad.
- 2.- La eficiencia y los costos de las operaciones.
- 3.- Servicios y respuestas al usuario.
- 4.- Ventajas competitivas.

Los procesos se mejoran por diferentes razones, primero, son parte del diseño de bancos que suministra la máxima eficiencia y potencial para la ventaja competitiva. Segundo, el proceso es la única oportunidad para reducir de manera significativa los costos, sin disminuir los resultados o la calidad. Tercero, la tecnología apoya directamente el proceso, de modo que mejorarlo es la mejor forma de sacar ventaja de las nuevas tecnologías.

El proceso es el marco de referencia sobre el que trabajan

otros elementos empresariales, en consecuencia, otras mejoras del negocio bancario son conducidas de modo más conveniente, dentro del contexto de un esfuerzo para la renovación del proceso. La calidad es un buen ejemplo, así, cuando se intenta mejorar la calidad sin cambiar los procesos, el alcance es limitado. Los proyectos para elevar la calidad y para el cambio organizacional han sido mucho más utilizados que los esfuerzos para la modificación de procesos. Sin embargo, cuando no se ha considerado la mejora del proceso, dichos proyectos han sido menos eficaces de lo que hubieran podido ser.

Las operaciones de negocios bancarios pueden carecer de diseño pero, aun así, han sido auditadas durante años. Estos informes de auditoría y los documentos de trabajo respectivos son excelentes fuentes de información sobre el estado presente y pasado de la eficiencia operacional y la eficacia del banco. Los hallazgos de esos informes son ampliamente consistentes:

1. Pocos bancos documentan los procesos del flujo de trabajo operativo.
2. Muy pocos documentan los flujos de trabajo administrativo.
3. Casi toda la documentación es obsoleta.
4. Con frecuencia, los flujos de trabajo están sometidos a

cambios informales.

El trabajo de las personas depende del flujo de trabajo y cambia de acuerdo con éste.

A partir de estos resultados de auditoría, los empleados y gerentes aparentemente desarrollan su trabajo de acuerdo con lo establecido. Pero, realmente ellos cambian el flujo de trabajo, las tareas y la misión de sus departamentos cuando es necesario para cumplir con su obligación. Su compromiso, dedicación y creatividad demuestran que, por lo general, los cambios son apropiados.

Por la extensión de los procesos de trabajo a través de las estructuras organizacionales, el alcance de los procesos de los bancos tiende a ampliarse bien sea abiertamente o subrepticamente. Este fenómeno es tan sutil que puede pasar inadvertido. Es un fenómeno normal y además, necesario en los bancos. También es la principal forma para contrarrestar la tendencia hacia el desmoronamiento en los departamentos bancarios, la cual puede causar graves problemas en los proyectos de cambio. El más común se presenta cuando la extensión del alcance de los procesos deja al proceso fuera del ámbito y del control del proyecto. Si esto ocurre, el tamaño del proyecto se incrementará. Este crecimiento puede ser peligroso, ya que puede conducir a un proyecto a la vez complejo y demasiado extenso para dirigirlo de

manera eficaz.

La extensión del alcance puede controlarse en diversas formas. La primera consiste en determinar de manera cuidadosa los límites de los procesos que se van a cambiar, siendo necesario analizar cuáles actividades pertenecen en verdad al proceso; si no se logra un consenso al respecto. La elección puede necesitar de la atención de los niveles administrativos más altos. Para seleccionar estos límites la clave es la utilización de la definición del proceso para circunscribir el alcance a un nivel que permita trabajarlo. De hecho, es común definir y elaborar diagramas, e incluso, analizar más procesos de los que en realidad van a ser objeto de la labor de reingeniería. Sin embargo, en alguna parte, los límites del proceso y el proyecto deben determinarse formalmente.

El segundo método común para controlar el alcance se basa en la experiencia del desarrollo de los sistemas de computación. El alcance puede revisarse después del análisis inicial y es posible que se modifique con base en información reciente.

4.2.2 Mayor rendimiento por mejoras en la atención al cliente.

Además de las presiones asociadas con la creciente competencia mundial, las variaciones en el mercado están

gidas por otras fuentes que incluyen cambios en los tipos de acciones de los clientes, en los ciclos de vida, en la administración de fondos y aumento en las exigencias de rapidez en las operaciones. Estos cambios exigen un aumento en la calidad de la administración y una respuesta más rápida al cambio. Fortunadamente, el efecto total ha sido una reducción en el tamaño corporativo de muchos bancos.

Resulta obvio comprender que el aumento de la rentabilidad con la reducción de costos, uno de los dos métodos básicos por los que pueden incrementarse las ganancias. La rentabilidad puede aumentar con un alza, sea en los precios de cada servicio o en la cantidad de servicios ofrecidos. Es frecuente que el aumento en los precios produzca una disminución en el volumen de las transacciones y en cualquier caso, no requiere un cambio en la forma como se dirige un banco. El impacto asociado con el aumento del volumen o en la participación de mercado es, sin embargo, una razón válida para la reingeniería.

"Como podría esperarse, el aumento de la rentabilidad no es la principal motivación para la reingeniería. En la mayor parte de los casos en los que se constituye como principal motivo para iniciar los procesos de reingeniería, se involucra un producto o servicio completamente nuevo" /10

10/ Morris, Daniel y Brandon, Joel, Reingeniería cómo aplicarla con éxito en los negocios, página 100

Una primera razón para explicar la aparente falta de interés en esta meta es el riesgo inevitable que ella implica. La inversión en reingeniería debe obtener, en primera instancia, la realización de las metas internas del proyecto que se hallan bajo el control de la gerencia corporativa. El mercado, que no es un factor controlable, debe responder mediante el aumento de las ganancias. Como resultado, si la gerencia tiene en mente metas externas es probable que éstas establezcan otras de carácter interno, para el proyecto.

La segunda razón para evadir este objetivo plantea que la manera más fácil para aumentar las utilidades consiste en disminuir los costos, lo cual se establece como meta del proyecto. Los cambios del proceso de bancos que más pueden contribuir al aumento de la rentabilidad, son de hecho metas. La reingeniería brinda también otras formas para dirigir el aumento de las utilidades. En este sentido, se pueden ofrecer productos financieros nuevos o modificados; mejorar la cobranza y la reducción del tiempo para desarrollar el servicio. En esta forma, se logra un aumento consistente de las utilidades y no un efecto temporal de maximización.

Las mejoras en la calidad pueden tener un efecto neto sobre el crecimiento de las ganancias. ya que ellas contribuyen de manera directa al incremento del valor y del potencial de venta de servicios. Por otra parte, la calidad mejorada a través de un

eso que reduce el despilfarro, aumenta la capacidad de atención al público usuario y disminuye las demoras, lo cual beneficia a las utilidades.

Esta identificación de oportunidades para aumentar las ganancias es un subproducto esencial de los análisis de mercado y de rentabilidad, desarrollados como parte de la reingeniería. Dada su importancia, esta meta puede convertirse en el objetivo con mayor prioridad para los proyectos corporativos de cambio.

En una alta proporción de proyectos de reingeniería de servicios antes se ha establecido que mejorar la orientación del banco hacia sus usuarios es una meta muy importante. Dado que la orientación de servicios incide considerablemente en la aprobación del usuario de los servicios bancarios y a sus productos, se hace necesario implementar mejoras en esta área, como otra buena manera de aumentar las ganancias. Una fuerte orientación hacia el usuario es de particular importancia en las instituciones de servicios bancarios.

4.2.3 Rendimiento competitivo en el mercado.

Las continuas modificaciones que una institución de servicios bancarios debe llevar a cabo no se efectuarán solamente por el hecho de cambiar sino que se realizarán para mejorar. El propósito último del cambio es aumentar la ventaja

competitiva y cuando esta meta se expresa con claridad, el cambio puede dirigirse y la participación de toda la institución bancaria puede enfocarse con precisión. La mejor manera de lograr que los empleados vean el cambio es a través de su objetivo más importante: ganar. El uso de la reingeniería sobre una base continua depende de establecer este punto de vista y además, de la aplicación eficaz de la administración de cambio.

La primera consideración que se debe plantear al utilizar la reingeniería dinámica aplicada a los negocios bancarios es dónde se adaptan las funciones de la administración del cambio y de la reingeniería en la corporación. Sin más gastos de tiempo que el necesario, se requiere que la función de administración del cambio influya en todos los departamentos del banco, manteniendo el seguimiento de casi todos los aspectos operacionales, identificando los problemas y las oportunidades para mejorar y administrando todos los proyectos de cambio.

Todos los negocios se mueven hacia un nuevo mundo estén o no reparados para ello; esta nueva era no está restringida a las instituciones financieras, por el contrario, los bancos han aumentado su influencia. Toda la actividad militar del período de la guerra fría no decidió los temas de su tiempo al final, la economía y el comercio sometieron la fuerza. En el mundo aún existen conflictos, eso es seguro; sin embargo, parecen esvanecerse por la influencia del deseo universal de superarse,

mejorar, de lograr la excelencia, en una palabra, ganar. Esta opción le da a la humanidad la oportunidad que nunca se le presentado.

Además de las presiones asociadas con la creciente demanda mundial, las variaciones en el mercado están impulsadas por otras fuentes que incluyen cambios en los hábitos de los usuarios, en los ciclos de vida, en la educación y aumento de las exigencias de calidad de los servicios. Estos cambios exigen un aumento en la calidad de la educación y una respuesta más rápida al cambio. Porfortunadamente, el efecto total ha sido una reducción en el tamaño corporativo de muchos bancos.

Los usuarios, tanto los individuales como los corporativos, están aumentando sus demandas a medida que ven el incremento en la competencia. La lealtad de servicios financieros parece disminuir, pero existe menos tolerancia hacia la mala calidad de los servicios, consecuencia predecible del aumento en la calidad del servicio. En la actualidad es casi imposible colocar con éxito en el mercado servicios que no sean de buena calidad.

Otro factor importante del mercado es la reducción en el tiempo que un servicio pueda permanecer inalterable y produciendo ganancias. El tiempo necesario para desarrollar y comercializar nuevos servicios financieros reduciendo deliberadamente en la

mayor parte de los casos, lo cual genera que los viejos productos pierdan participación en el mercado, con mayor rapidez. El ciclo de vida completo de un producto, desde el concepto, pasando por la comercialización hasta la obsolescencia, es más corto para muchos servicios. Este hecho origina el aumento de las presiones para retirar, actualizar o reposicionar servicios con más frecuencia. Para cada servicio que ingresa al mercado, el menor tiempo de desarrollo reduce los costos y aumenta las ganancias. Sin embargo, si la práctica se extiende, la competencia aumentará el desempeño total de las instituciones bancarias en las cuales se practica.

CAPITULO V

CASO PRACTICO

Implementación en un Departamento de Depósitos

de implementación: Departamento de depósitos de ahorros y monetarios de una institución bancaria en la ciudad de Guatemala (apéndice 1).

tema: Rápido cambio tecnológico y feroz competencia.

Necesidad de aumentar satisfacción y retención de usuarios.

Deseo de posesionar a una institución de servicios bancarios para el futuro.

Mejor atención a los usuarios.

Más rapidez y flexibilidad de procesos básicos.

Controlar los costos.

de acción En el departamento de depósitos de una

institución de servicios bancarios, reposición de libretas de ahorro por extravió, entrega de cheques rechazados en compensación con otros bancos y certificación de cheques.

Acciones

Esfuerzos de reingeniería enfocados en procesos que directamente consiguen usuarios, creando valor para ellos.

Suprimir barreras funcionales entre departamentos para integrar los procesos elegidos y establecer equipos interfuncionales.

Utilizar la infraestructura de capacitación y comunicación de programas existentes, para hacer hincapié, ante los empleados, en el servicio al cliente, la orientación de procesos y los resultados.

Utilizar la arquitectura usuario\servicios, aplicaciones personalizadas en estaciones de mando electrónico con base en herramientas de

ingeniería de software y almacenes de información compartida para mejorar la productividad y la eficiencia.

Estados

Atención ciento por ciento a tiempo todo el año.

Disminución significativa en el índice de inmigración de usuarios.

Desarrollo de nuevos productos en un 50 por ciento más rápido.

Menos sectorización.

Los procesos actualmente requiere:

Para obtener un cheque certificado, la realización de 34 pasos que involucran a 3 departamentos, con empleados de diferente nivel jerárquico.

El proceso rediseñado incluye solamente 9 pasos en un solo proceso, logrando con ello satisfacer al usuario.

Para obtener notificación de un cheque rechazado, se efectúan 16 pasos que involucran a 3 departamentos y un

elemento externo (correo privado), con empleados de diferente nivel jerárquico.

El proceso rediseñado incluye solamente 8 pasos, logrando con ello satisfacer al usuario.

3. Para obtener la reposición de su libreta de ahorro por extravió, se efectúen 14 pasos en 2 procesos distintos que involucran a 3 departamentos, con empleados de diferente nivel jerárquico.

El proceso rediseñado incluye solamente 6 pasos en un solo proceso, logrando con ello satisfacer al usuario, con atención rápida, sin demoras.

OS A SEGUIR EN LA REINGENIERIA DE PROCESOS EN LA ESTRUCTURA DE
NTROL INTERNO EN EL AREA DE DEPOSITOS DE UNA INSTITUCION DE
SERVICIOS BANCARIOS

ASPECTOS GENERALES

ANALISIS DE LA INSTITUCION BANCARIA

- Establecer las expectativas del proyecto
- Definir el alcance inicial del proyecto
- Identificar las actividades del departamento

DEFINICION DE LOS REQUERIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO

- Definir los requerimientos de control interno a nivel de detalle
- Determinar las oportunidades para mejorar la eficiencia

DISEÑO DE LOS SISTEMAS LOGICOS

- Crear diseño de alto nivel en su aspecto general
- Revisar el diseño y los costos
- Desarrollar el diseño técnico
- Revisar el diseño
- Crear el diseño final de detalle

DESARROLLO INCREMENTAL, IMPLEMENTACION Y VERIFICACION

- Dividir el sistema en elementos disponibles
- Establecer horario común al usuario

3. Codificar y probar los módulos
4. Hacer que los usuarios verifiquen los incrementos (Apéndice 2).

V. OPERACIONES Y MANTENIMIENTOS

1. Dirigir la revisión del desarrollo en la estructura de control interno
2. Establecer e implementar los horarios de las operaciones
3. Establecer e implementar los procedimientos de control interno
4. Archivar la documentación de los sistemas en el archivo de mantenimiento
5. Dirigir el mantenimiento con base en las requisiciones de servicios

CONCLUSIONES

La implementación de proyectos de reingeniería contribuirá a explotar las capacidades de la tecnología y del recurso humano, disminuyendo los costos de operación existentes.

Se obtendrá los objetivos de la institución al facultarse a los empleados, confiándoles tareas múltiples y secuenciales, eliminando barreras jerárquicas, que no mejoran la relación con los usuarios.

No se podrá competir en buenas condiciones, ni aumentar la efectividad y motivación individual de los empleados, si no cambia la estructura organizacional, que logre el acercamiento entre empleado/usuario; haciendo el camino tan corto como sea posible.

Rediseñar los procesos simultáneamente, sin escoger los que presentan mayor dificultad y que no ejercen mayor impacto a los usuarios de servicios bancarios, será causa del fracaso del proyecto de reingeniería.

Los procedimientos de control interno, no agregan valor, ya que no incrementan el nivel de atención al público usuario, en los procesos rediseñados los profesionales de la contaduría pública y auditoría deben tener capacitación

constante, para brindar un mejor atención traducida en servicio a la comunidad de negocios

RECOMENDACIONES

Es indispensable que el Consejo de Administración de las instituciones de servicios bancarios estén plenamente comprometidos, ejerciendo el liderazgo, pensando así en toda la cadena de procesos se agrega valor a los servicios.

No es suficiente instalar nuevos procesos sino que el Consejo de Administradores debe motivar a los empleados de la necesidad de cambio, para que se pongan a la altura de las circunstancias apoyando los nuevos valores y creencias que los procesos rediseñados siguen.

Debe considerarse el cambiar un proceso en lugar de corregirse, para no fracasar en los esfuerzos que se hagan en reingeniería.

Al iniciar la reingeniería de procesos en la estructura de control interno en una institución de servicios bancarios, debe de tenerse grandes aspiraciones, obteniendo así mejoras incrementales.

No debe abandonarse el esfuerzo de reingeniería, al primer síntoma de problema, ni a la primer señal de éxito, porque la falta de perseverancia priva a la institución bancaria de los grandes beneficios que podría cosechar más adelante.

BIBLIOGRAFIA

Anderson & Co. SC.
 Precios Presentation of Reengineering

Asociación de Banqueros de Guatemala
 Anuario sobre reingeniería en auditoría interna
 Guatemala

Asociación de Banqueros de Guatemala
 Anuario 30 aniversario
 Guatemala, Litografía Sonibel

Asociación de Guatemala
 Intendencia de Bancos de Guatemala
 Boletín mensual No. 37 de estadísticas del sistema financiero
 Guatemala,

James y James
 Gerencia en la gerencia.
 Bogotá, Colombia, Editorial Norma, SA.

Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores
 Avances de Contabilidad Financiera
 Guatemala, (s.e)

Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores
 Anuario de Auditoría y Finanzas
 Guatemala (s.e)

Decreto No. 315 del Congreso de la República
 Promulgado por el Decreto No. 1315 del Congreso de la República
 de Bancos

Ramos Bosch Rafael
 Evolución y la banca de Guatemala
 Guatemala, (s.e)

James Michael & Champy James
 Gerencia.
 Bogotá, Colombia, Grupo Editorial Norma, SA

Manganelli Raymond L. & Klein Mark M.
Cómo hacer reingeniería
Bogotá, Colombia, Grupo Editorial Norma, SA
1995

Meigs Walter B., Johnson Charles B., Meigs Robert
Contabilidad, La base para decisiones gerenciales
Juárez, México, McGraw-Hill/Interamericana de México, SA. de CV.
1990

Morris Daniel, Brandon Joel
Reingeniería, Cómo aplicarla con éxito en los negocios
Santa Fé de Bogotá, Colombia, McGraw-Hill Interamericana, SA.
1994

Promoción 1981, Escuela Leonidas Mencos Avila
Los Bancos
Chimaltenango. (s.e)
1981

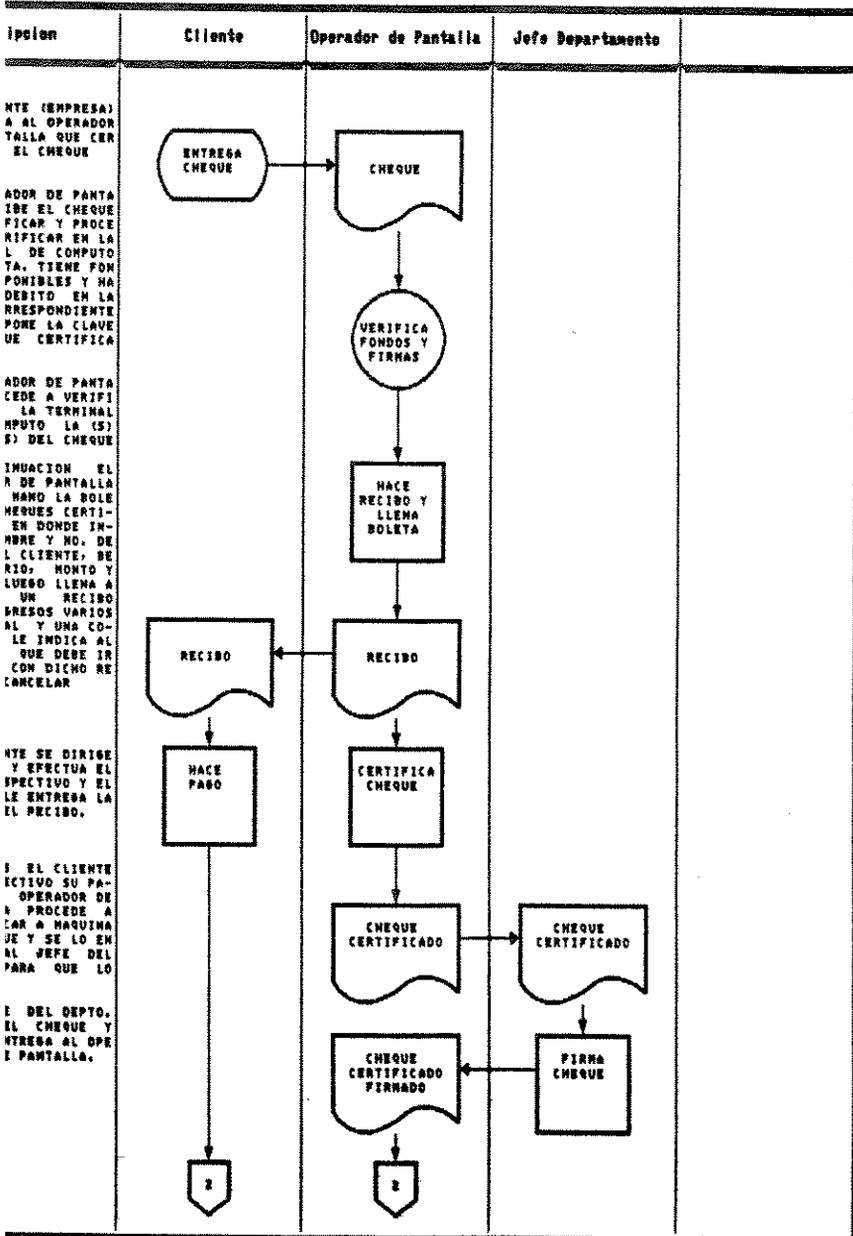
I Congreso Centroamericano y V Nacional de Contaduría Pública
Guatemala
1995

II Convención de Contaduría Pública y Auditoría
Guatemala
1996

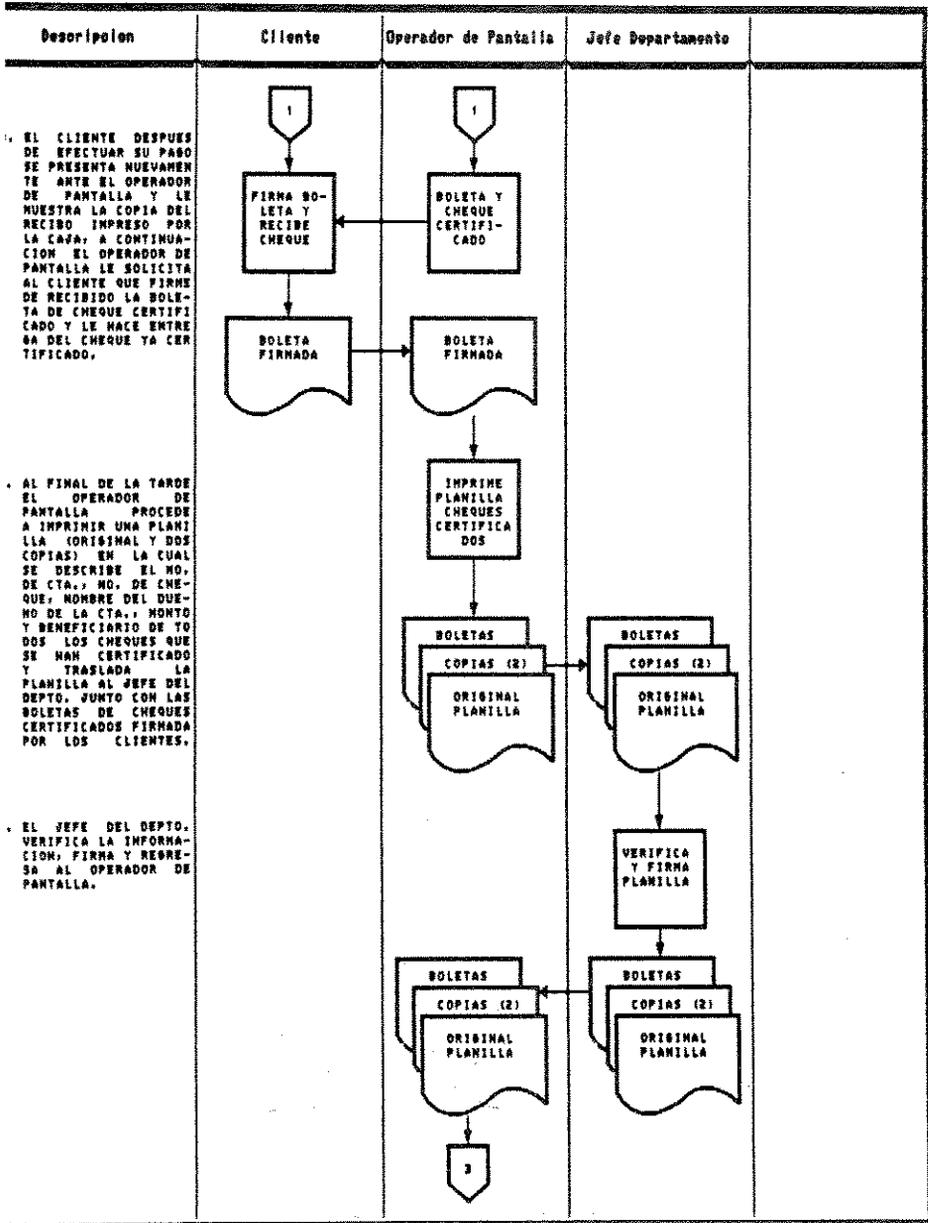
APENDICES

APENDICES 1

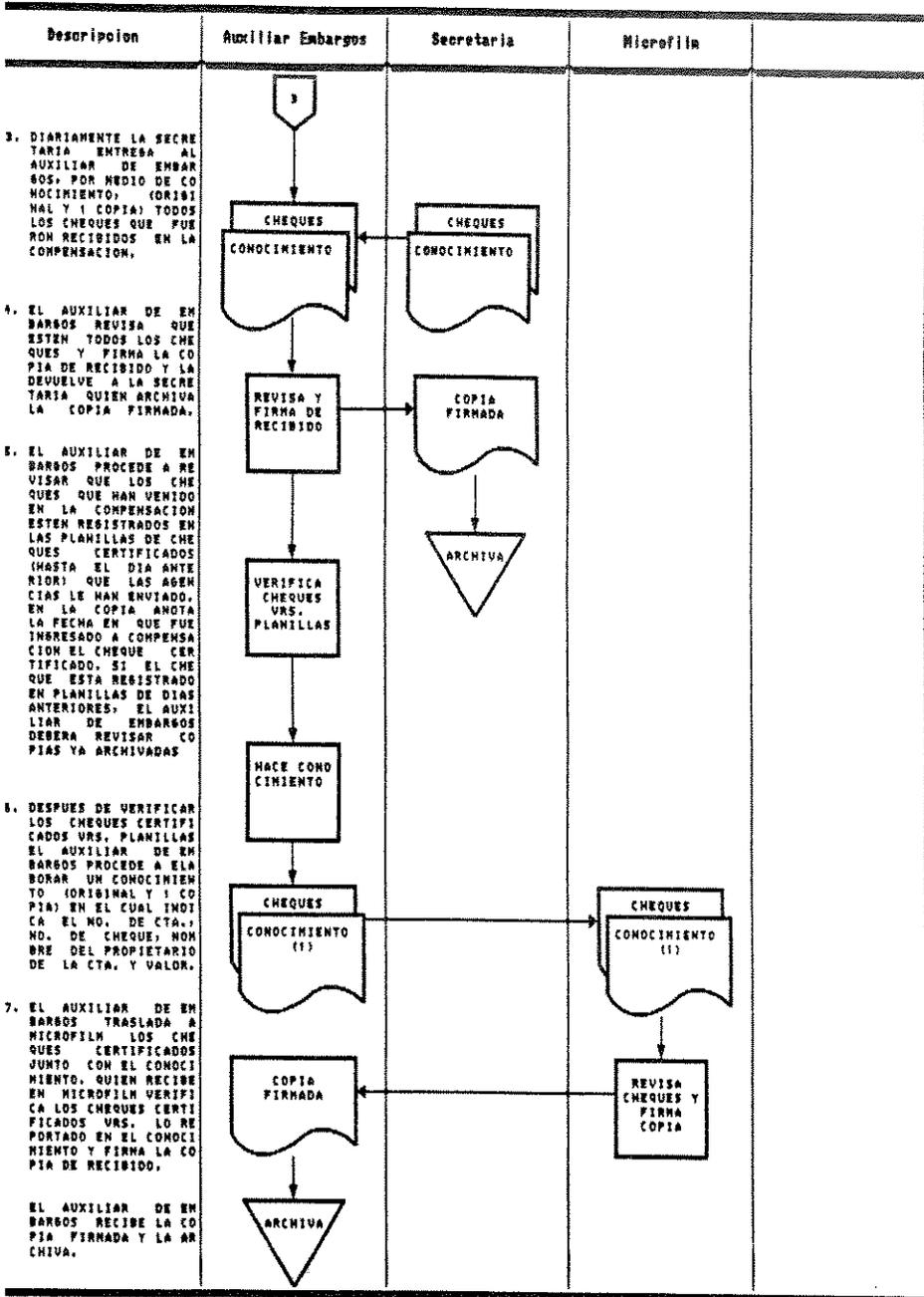
Proceso Actual Cheques Certificados



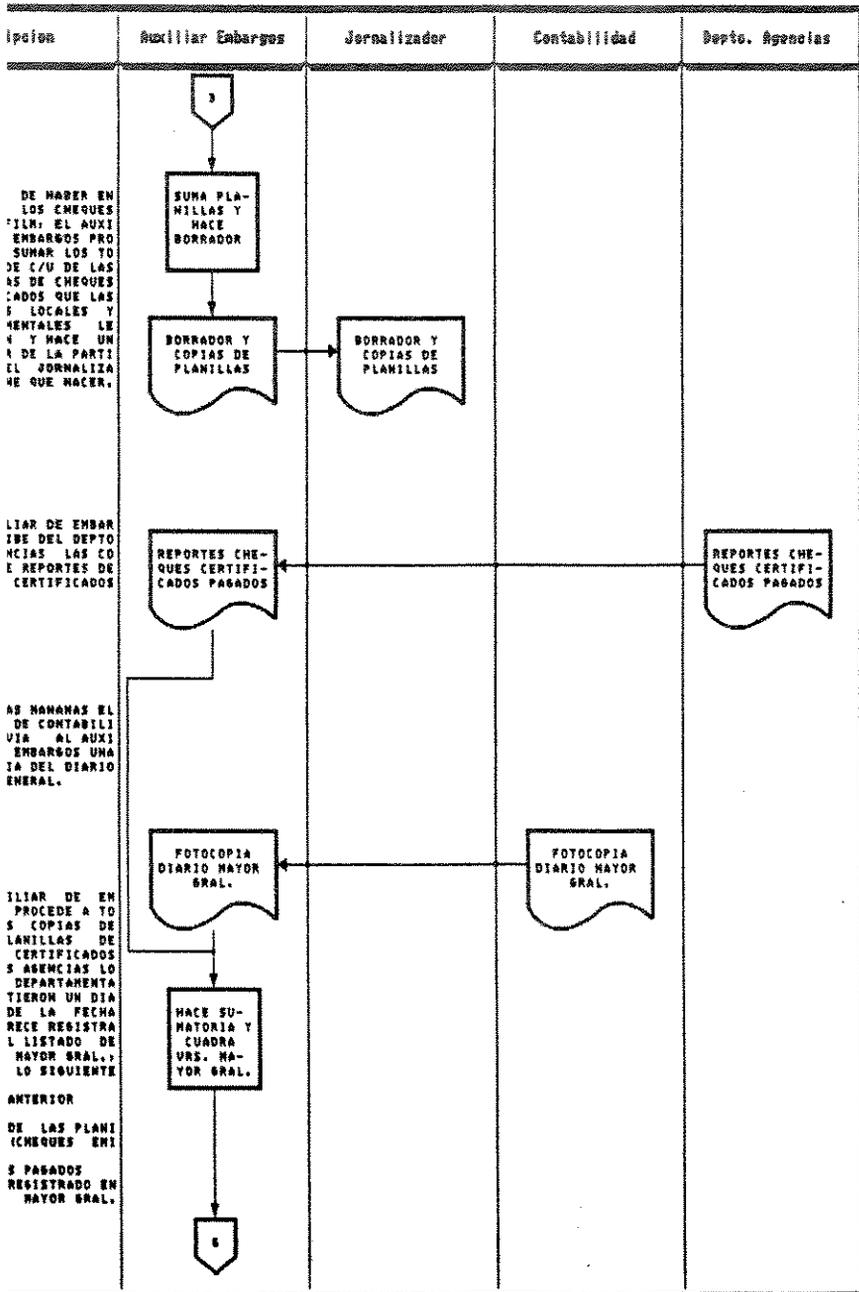
Proceso Actual Cheques Certificados



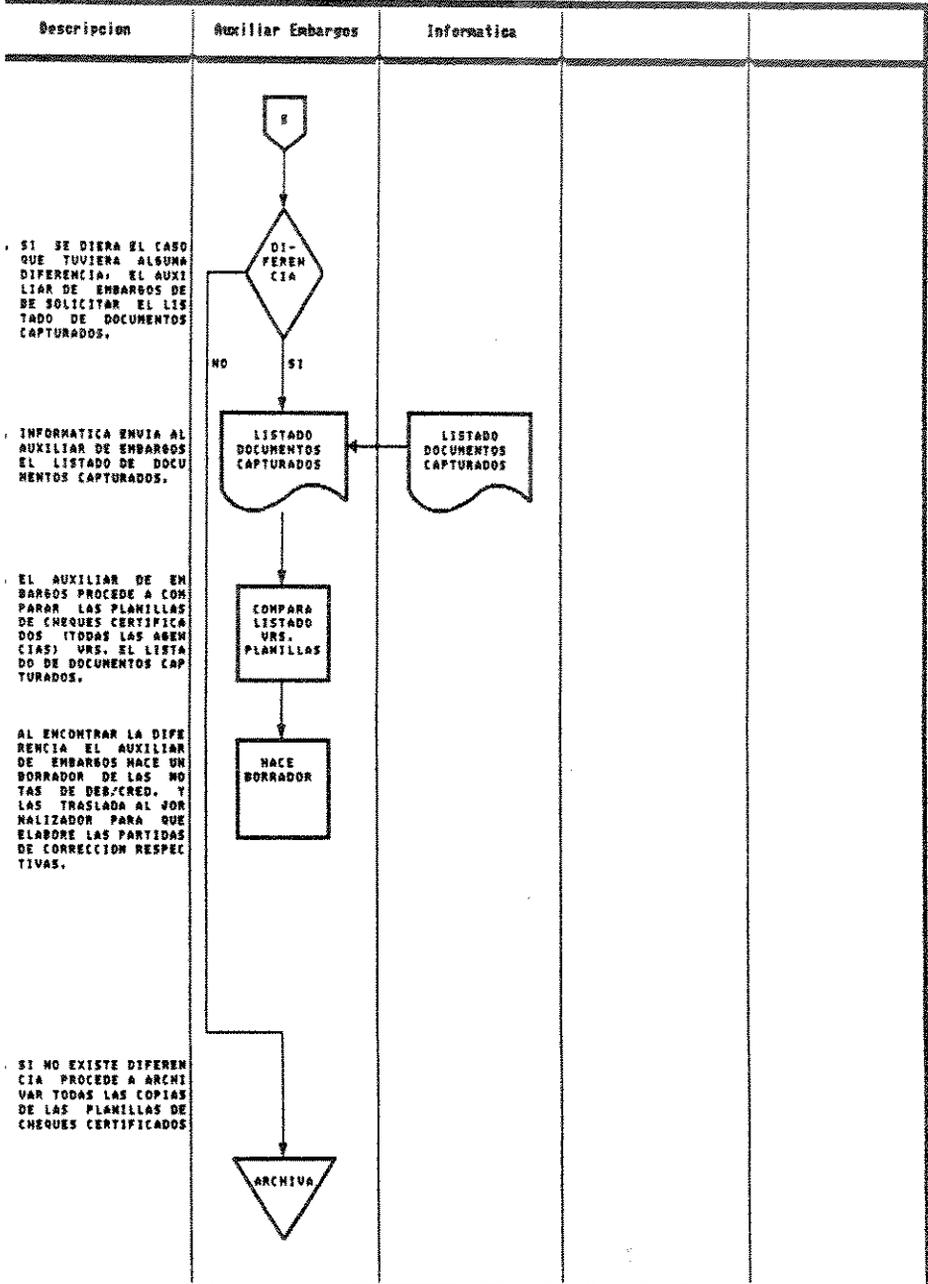
Proceso Actual Cheques Certificados



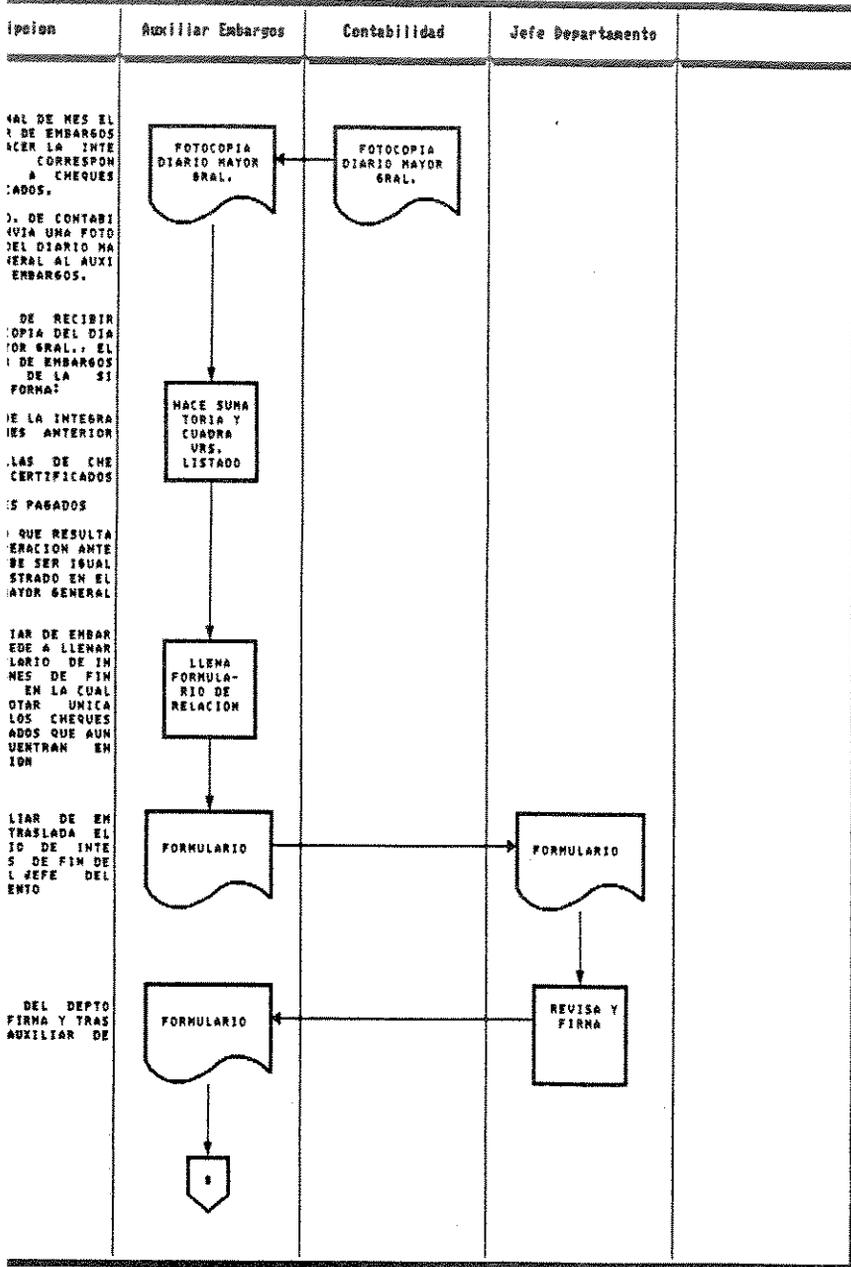
Proceso Actual Cheques Certificados



Proceso Actual Cheques Certificados



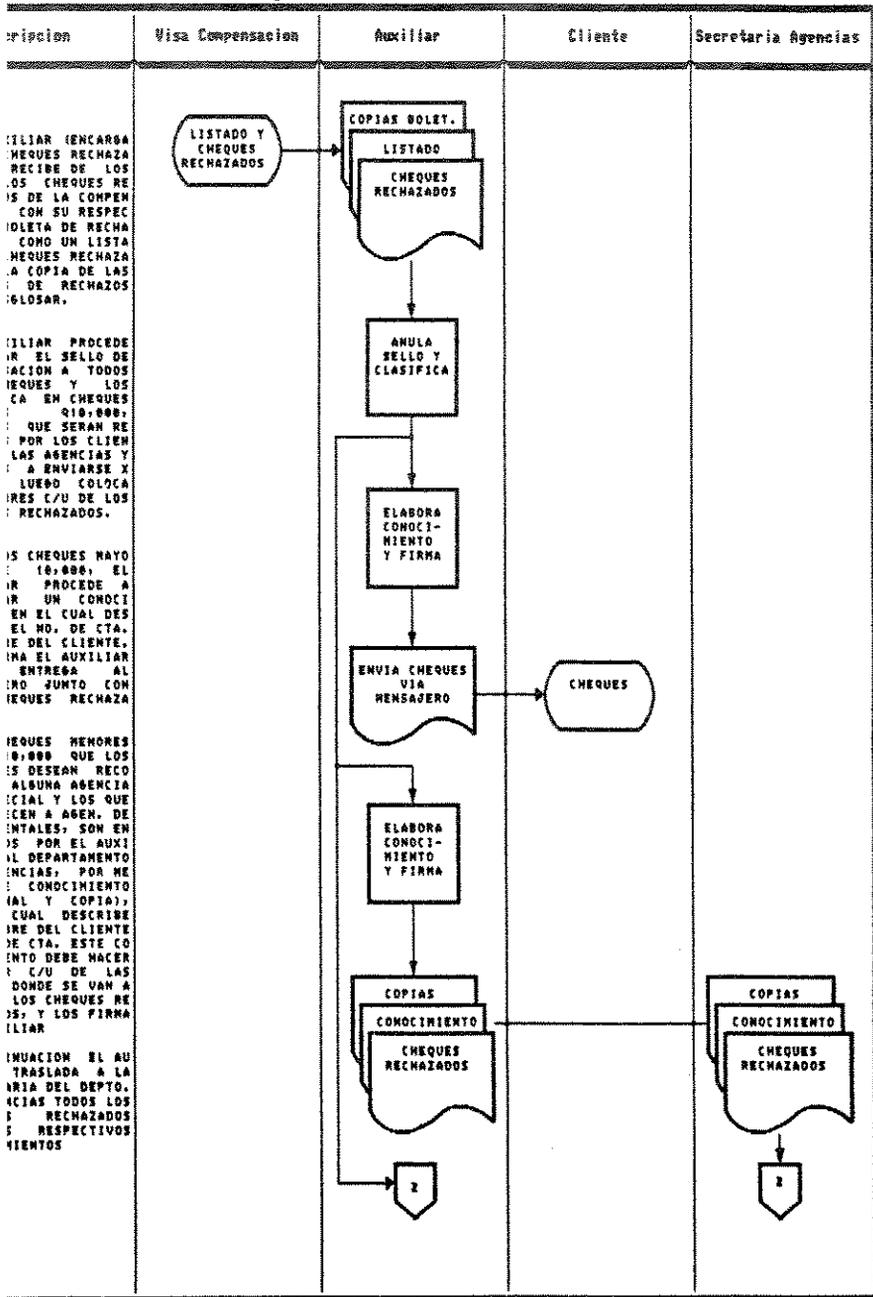
Proceso Actual Cheques Certificados



Proceso Actual
Cheques Certificados

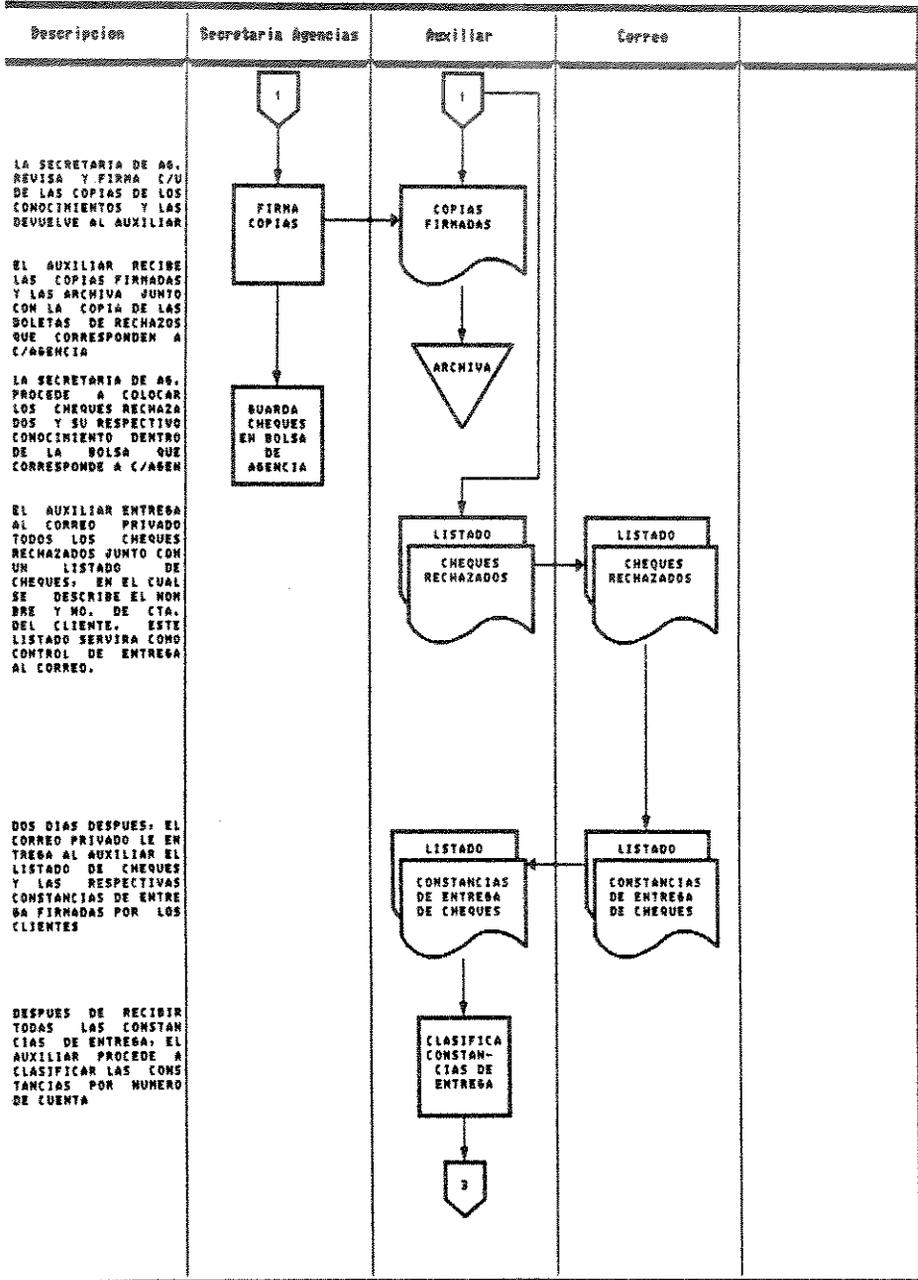
Descripcion	Auxiliar Embargos	Auditoria	Contabilidad	
<p>3. EL AUXILIAR DE EMBARGOS PROCEDE A SACAR FOTOCOPIAS (2).</p> <p>4. EL AUXILIAR DE EMBARGOS TRASLADA EL ORIGINAL A CONTABILIDAD UNA COPIA A AUDITORIA Y LA OTRA COPIA LA ARCHIVA.</p>				

Proceso Actual Cheques rechazados



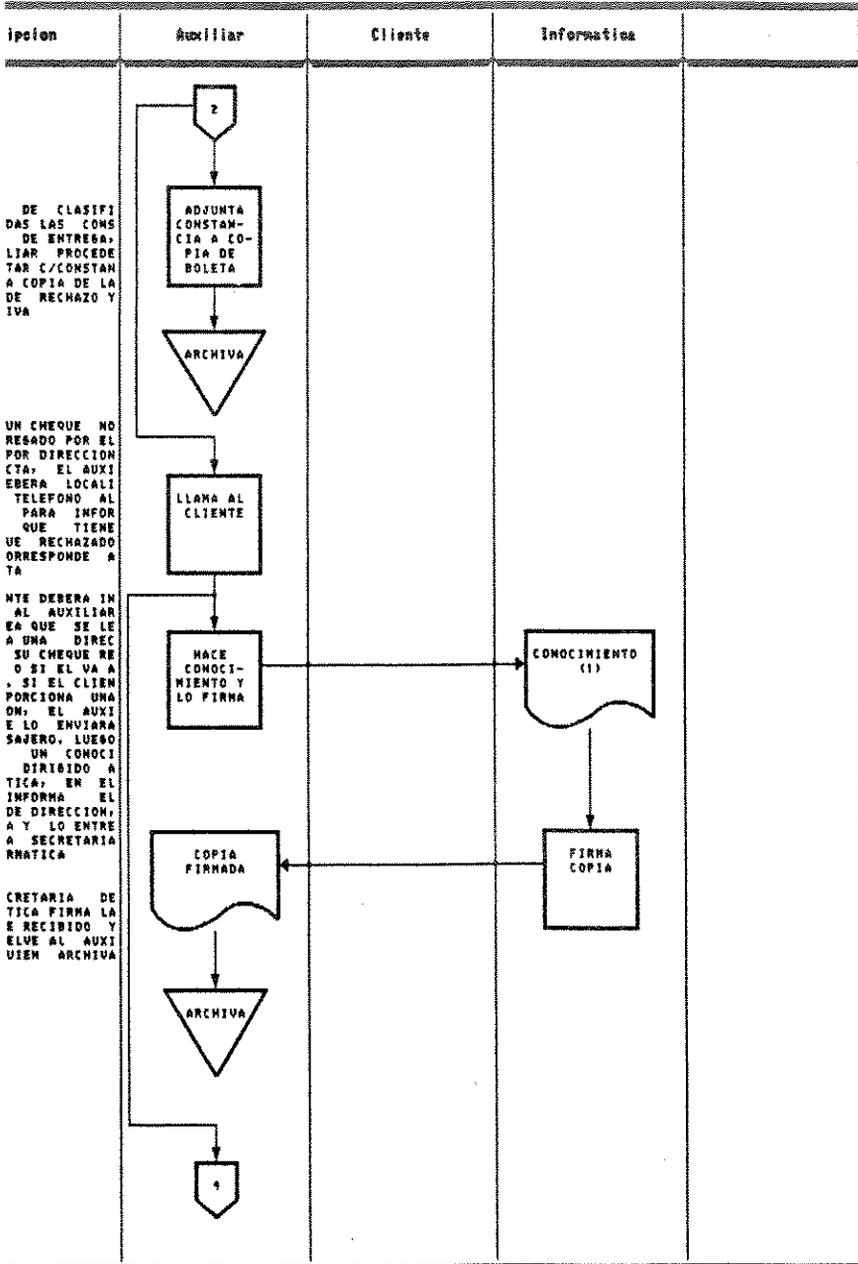
Proceso Actual

Cheques rechazados



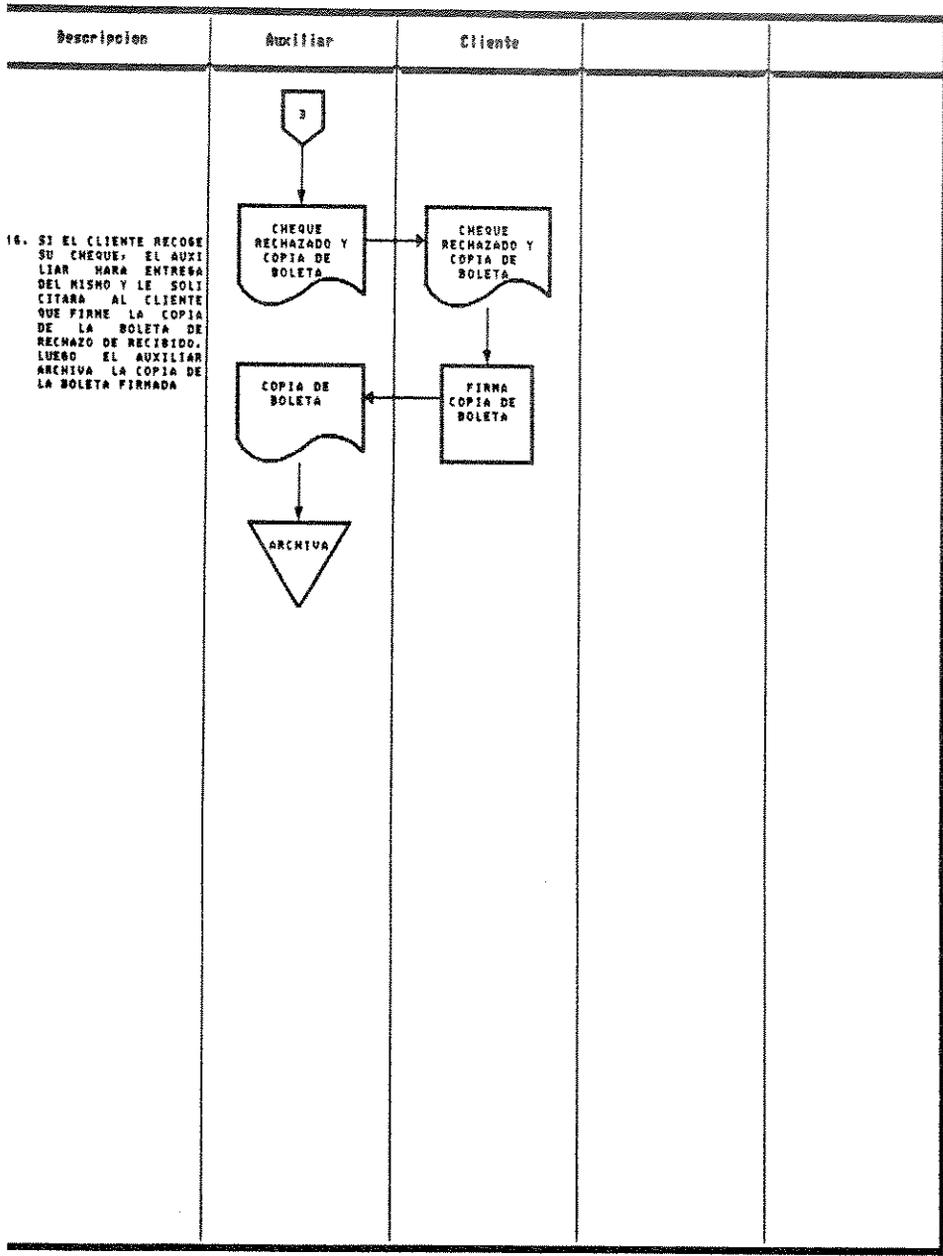
Proceso Actual

Cheques rechazados

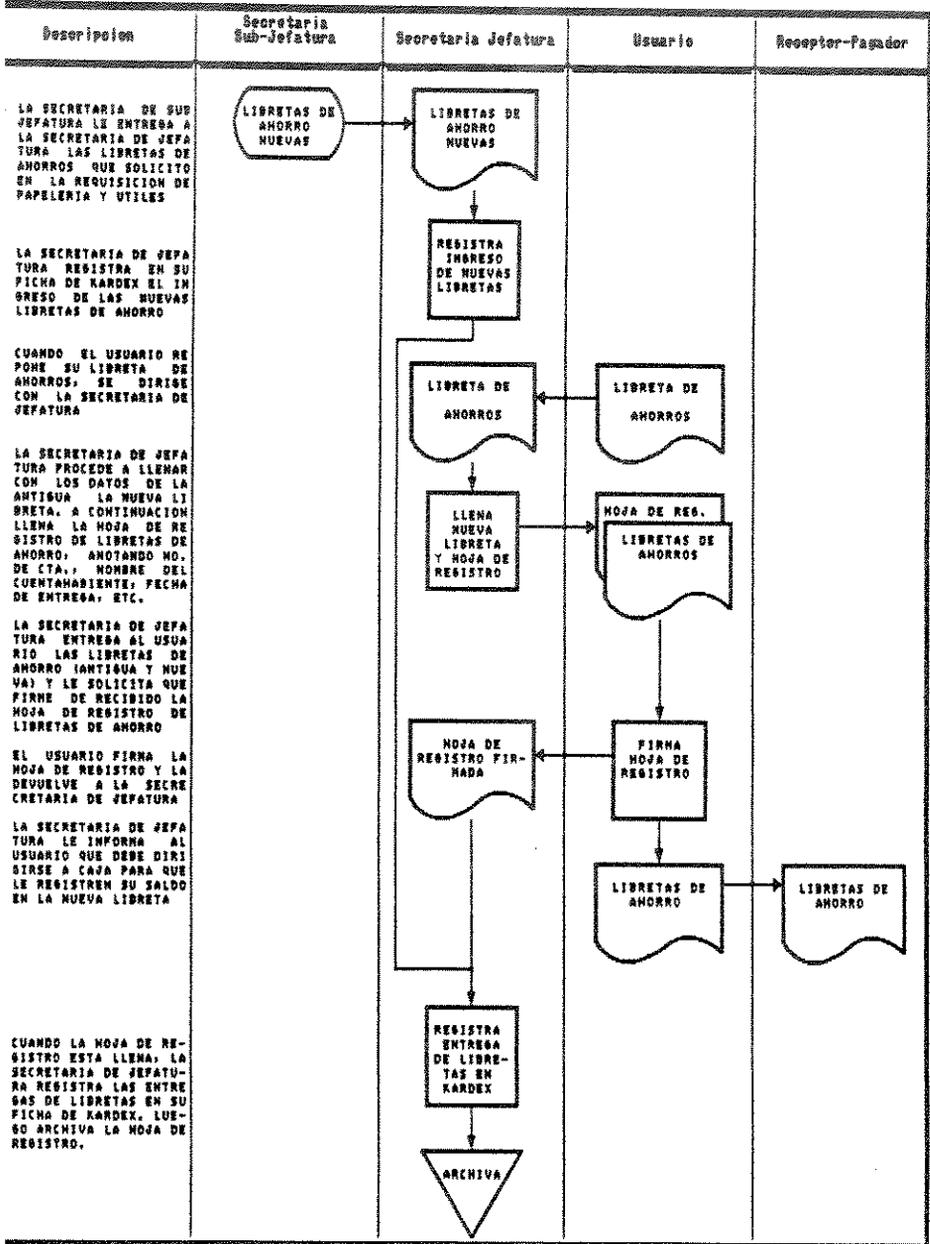


Proceso Actual

Cheques rechazados



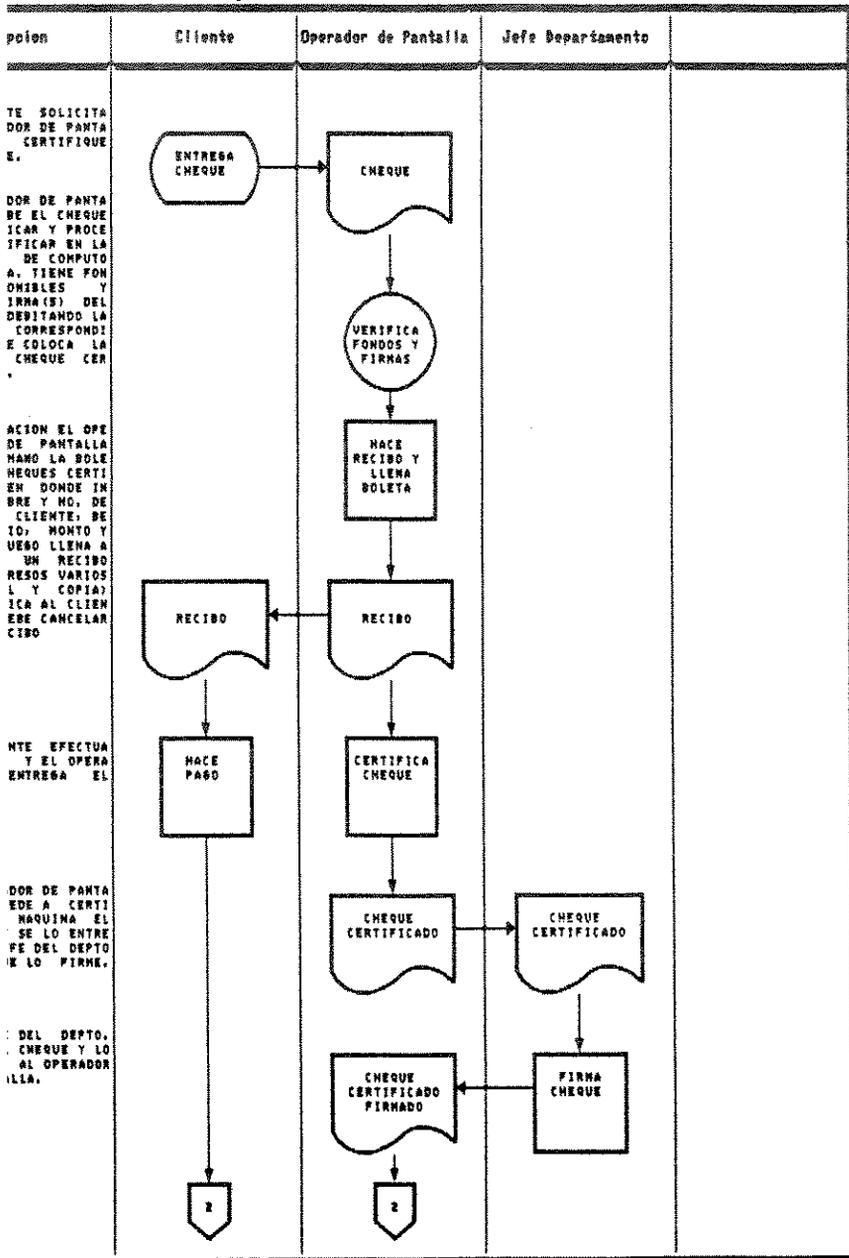
Proceso Actual Reposiciones de Libretas de Ahorros



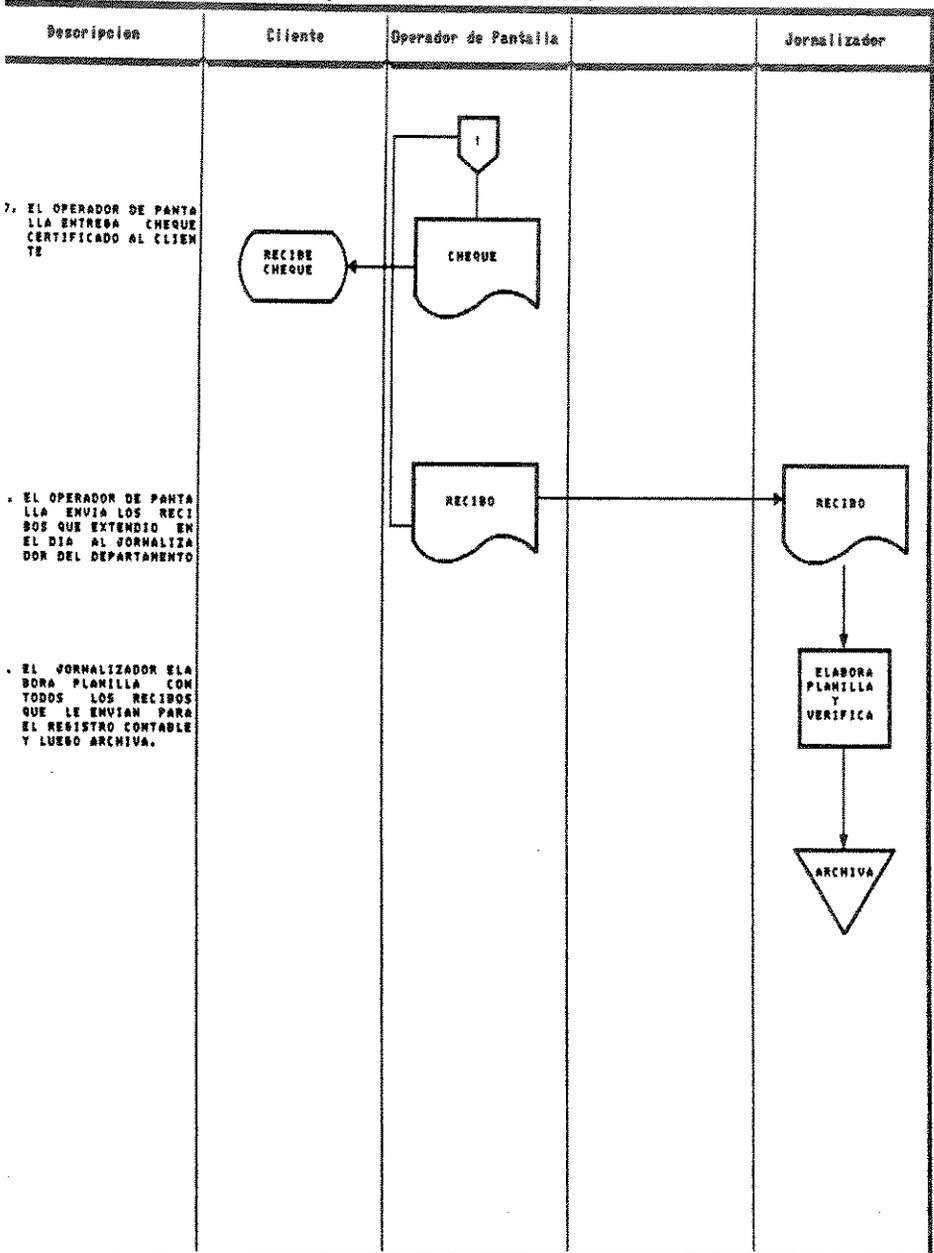
APENDICES 2

Nuevo proceso

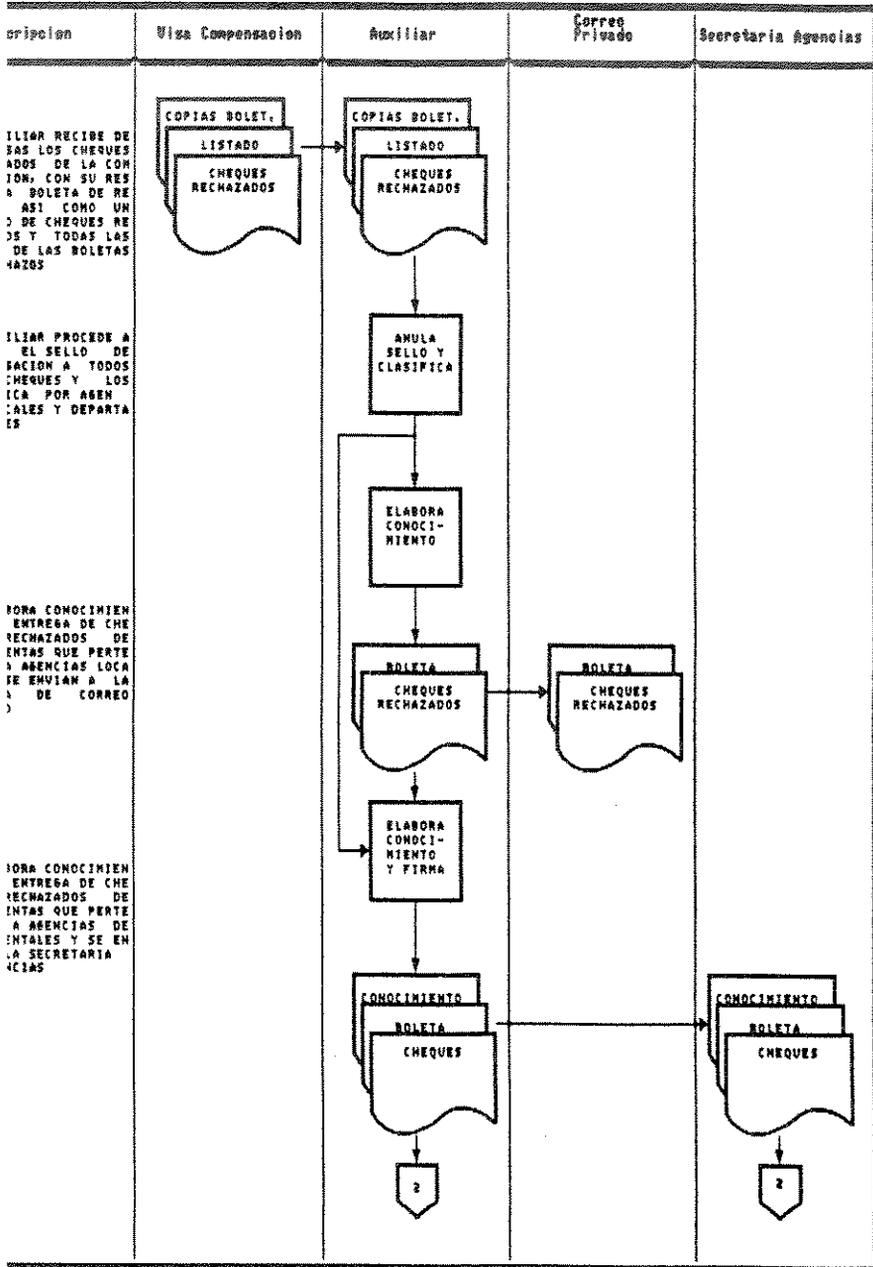
Cheques Certificados



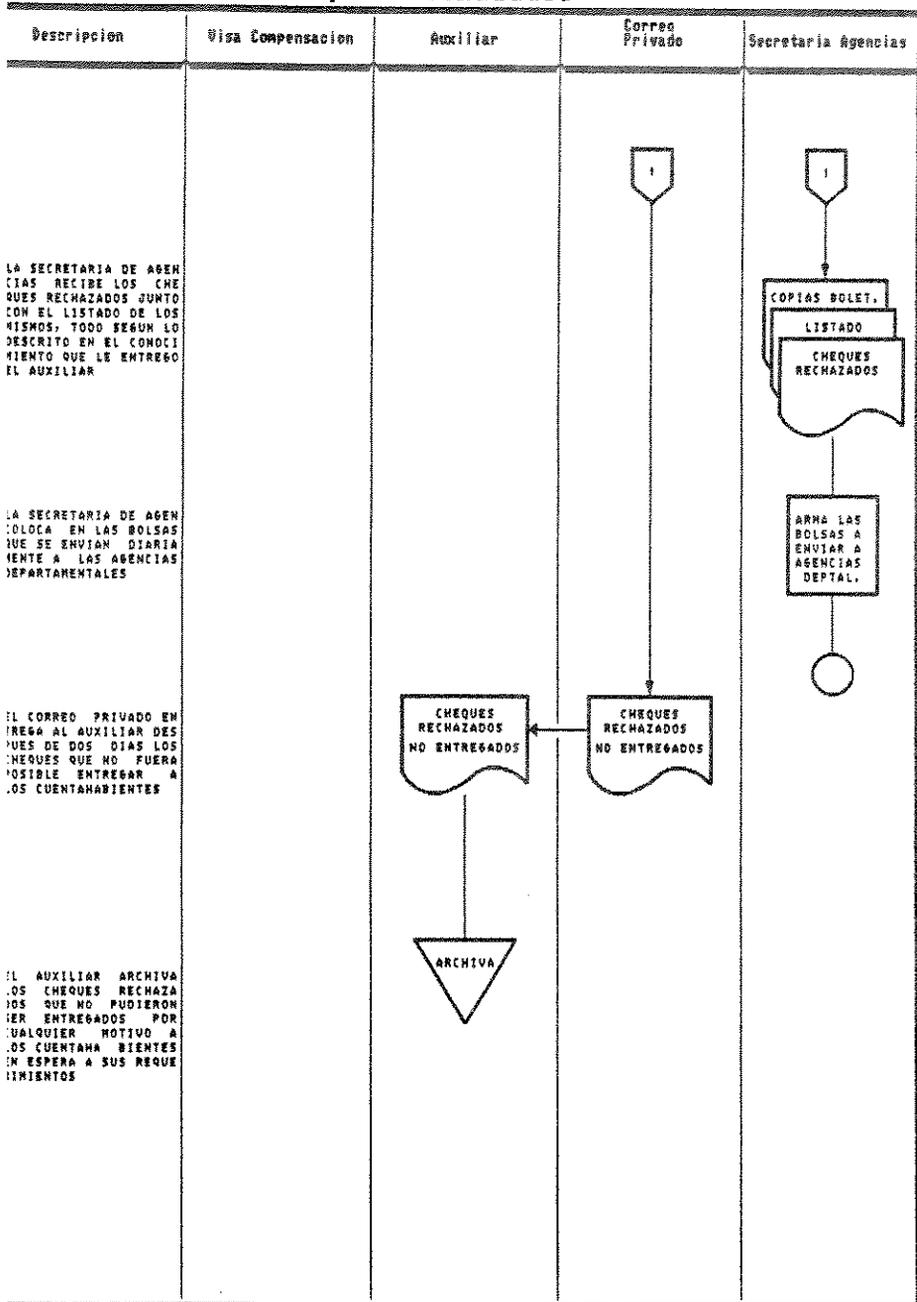
Nuevo proceso
Cheques Certificados



Nuevo proceso Cheques rechazados



Nuevo proceso Cheques rechazados



Nuevo proceso

Extravios y reposición de libretas de ahorro

