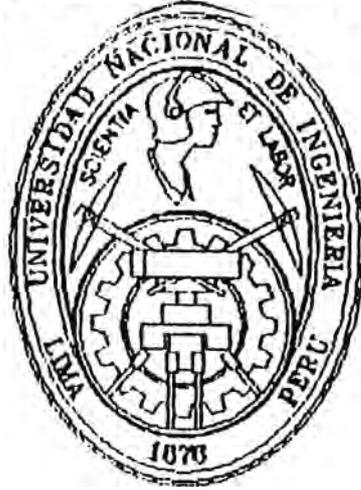


UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

**FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
Y DE SISTEMAS**



**CONCEPTUALIZACION DE LOS SISTEMAS DE
INFORMACION Y REINGENIERIA DE LOS
PROCESOS CLAVES DE UNA ENTIDAD
SUPERVISORA DEL ESTADO**

INFORME DE INGENIERIA

PRESENTADO POR:

IVAN EMILIANO OTAROLA ACEVEDO

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE

INGENIERO INDUSTRIAL

LIMA - PERU

1994

*Dedicado a Fanny por su amor,
a mis Padres por su paciencia
y a Jorge Calmett por su apoyo y
amistad*

INDICE

INDICE	2
1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. ANTECEDENTES	5
3. SUSTENTO TEÓRICO.....	7
3.1 ENFOQUE GENERAL DEL PROCESO DE CONCEPTUALIZACION DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION.	7
3.2 HERRAMIENTAS PARA EL MODELAMIENTO INSTITUCIONAL	11
3.3 LA EMPRESA Y SU PROBLEMÁTICA - RESEÑA HISTÓRICA	13
3.4 CONTRADICCIONES EN EL MODELO MECANICISTA	21
3.5 REINGENIERIA.....	25
3.6 BENCHMARKING	33
4. EXPLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	37
4.1 PLAN ESTRATEGICO DE ACCION.....	37
4.2 PROGRAMA DE TRABAJO	43
4.3 ORGANIZACION DEL EQUIPO DE TRABAJO.....	57
4.4 HERRAMIENTAS UTILIZADAS	61
5. RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	64
5.1 CONSIDERACIONES PREVIAS	64
5.2 RESUMEN DEL INFORME DE LA FASE DE BENCHMARK CERO.....	64
5.3 RESUMEN DEL INFORME DE LA FASE DE REINGENIERIA.....	67
5.4 RESUMEN DE LOS INFORME DE DEFINICIÓN DE PROYECTOS.....	71
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
BIBLIOGRAFIA	77
ANEXOS	

1. INTRODUCCIÓN

En el desarrollo e implantación de Sistemas de Información dentro de una empresa se observan una serie de problemas comunes.

Uno es la falta de integración.

Generalmente, los Sistemas de Información nacen de iniciativas aisladas, con el objeto de resolver problemas puntuales en áreas específicas. Esto origina redundancia de información -en datos y códigos de programación- y duplicación de esfuerzos, ya que es común que varias áreas se encuentren con el mismo problema aunque con otro matiz. La falta de integración también implica un mayor costo de mantenimiento, pues hay más programas que revisar y corregir. En conclusión, la institución debe realizar un gasto mayor de lo que esperaba en sistemas de información que no siempre resuelven adecuadamente sus problemas.

Otro problema común, es el de los sistemas desconectados de las estrategias básicas de la Institución.

La organización, podría tener un buen Sistema de Información que cubra holgadamente los requerimientos para ciertas funciones en un área en particular, ofreciendo un ambiente amigable y muchas facilidades a sus usuarios, los cuales estarían, naturalmente, contentos. Aún así, la Institución en general podría tener problemas con los sistemas de información, debido a que sus procesos claves carecen de soporte informático mientras otros absorben o acaparan los siempre escasos recursos de cómputo.

Los recursos, que son siempre escasos, deben ser cuidadosamente invertidos, a fin de servir fundamentalmente a los procesos claves del negocio que son aquellos que directamente están relacionados con la Misión de la institución. De allí, la importancia de un planeamiento estratégico para establecer un rumbo común y difundirlo a nivel de todos sus integrantes, con ello se estará definiendo y propulsando un componente básico de la institución, el de sus objetivos y estrategias, pero es necesario tener una visión integral de la Institución, que además de mostrarnos una orientación, establezca los instrumentos principales que permiten llevar a cabo el logro de los objetivos. La forma de obtener

esa visión integral, es desarrollar un Modelo Institucional que contenga Objetivos y Estrategias, Procesos, Manejo de Información y Organización.

Es a partir de esta definición, que el Area de Informática elaborará sus planes y proyectará los Equipos y Sistemas que apoyarán a la Empresa en el cumplimiento de su misión.

2. ANTECEDENTES

El presente informe, resume el trabajo realizado dentro del proyecto de Consultoría, para la adquisición de equipos de cómputo y sistemas para una Entidad Supervisora del Estado, en el marco del Convenio existente entre el Perú y una Institución Financiera Internacional, para fortalecer a las Instituciones del Sector Economía.

Para la ejecución de dicha Consultoría, la Entidad Supervisora convocó a un concurso, invitando a varias empresas del ramo a presentar sus propuestas. La propuesta ganadora fue la presentada por COSAPITEC S.A. y siendo integrante de dicha organización, me cupo participar en el desarrollo del proyecto como Consultor.

El proyecto duró seis meses, de mediados de marzo a mediados de Setiembre y participaron 5 consultores de COSAPITEC y un grupo considerable de miembros de la Entidad Supervisora .

Con el objetivo de realizar un trabajo que trascienda mas allá del corto plazo y que represente un punto de partida para la ejecución de cambios fundamentales, que fortalezcan y modernicen a dicha entidad estatal, el proyecto se enfocó desde una perspectiva amplia e integral, teniendo como líneas fundamentales, realizar un análisis estratégico de la institución y establecer un modelo institucional que sea producto de dicho análisis y de la aplicación de técnicas de benchmarking y reingeniería.

Para la realización del benchmarking se visitó a una entidad similar de otro país, en este caso una Entidad Supervisora de Colombia, de la cual sabíamos que había pasado por un proceso similar y obtenido resultados exitosos. Se analizaron aspectos estratégicos, organizacionales, sus procesos fundamentales y la forma de trabajo del área de informática.

Una vez establecido el modelo institucional, este nos sirvió de referencia para proponer proyectos para el desarrollo y adquisición de sistemas y equipos que apoyen a los objetivos y estrategias definidos en dicho modelo.

Dichos proyectos se tomarán como base, para la realización de concursos y/o licitaciones para la adquisición y desarrollo de sistemas.

Entendiéndose que mucha de la información del proyecto es confidencial, es que el presente informe está orientado fundamentalmente a explicar la metodología empleada que, considero particularmente, es lo fundamental junto con las recomendaciones y conclusiones que pudieran reforzar dicha metodología. Asimismo, los resultados presentados se han elegido y generalizado de tal manera que no constituyan ninguna infidencia.

3. SUSTENTO TEÓRICO

3.1 ENFOQUE GENERAL DEL PROCESO DE CONCEPTUALIZACION DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION.

Quizás la primera pregunta que surge, respecto al trabajo realizado, se refiera al enfoque o estrategia básica utilizada para su ejecución. Concretamente, considero, que nuestra herramienta metodológica más valiosa para el desarrollo de este proyecto fue el Modelamiento Institucional.

Pero, qué es Modelamiento Institucional y por qué utilizar esta metodología?

Un modelo, es una representación sobre algo con el objetivo de servirnos de pauta o ideal. Es, básicamente, una visión de la realidad, expresada simbólicamente o a escala reducida, que nos ofrece las siguientes ventajas metodológicas:

- Permite una fácil comunicación entre los que intervienen en el proceso de definición. Hay algo concreto sobre lo cual se puede discutir y llegar al consenso. El modelo nos sirve, aquí, como una maqueta, dándonos una visión más objetiva de un posible futuro.
- Al ser una versión a escala reducida o teórica - no necesariamente incompleta - del mundo real, es menos costosa de elaborar y/o modificar que trabajar directamente sobre la realidad.

Pero, ¿cómo se representa un Modelo Institucional ?.

A través de cuatro componentes básicos que lo conforman :

- Los objetivos y estrategias
- La organización
- Las entidades de datos
- Los procesos

Antes de explicar detalladamente estos conceptos, quizás valdría la pena, considerar una pregunta que algunos pudieran considerar fundamental.

¿Por qué se necesita hacer un modelamiento institucional si lo que se busca, al final de cuentas, es hardware y software?

El hardware y el software, en síntesis, son herramientas que nos permiten acceder y manejar un recurso cada vez más vital para las Instituciones Modernas, esto es : la Información, que, para el caso del modelamiento institucional, está estructurada en lo que se denominan entidades de datos. Pero la Información no tiene sentido en si misma, su valor está en servir a los diferentes procesos de negocio, los cuales son, también, componentes del modelo institucional; por lo tanto existe una estrecha relación entre ambos. A su vez, los procesos de la institución deben estar orientados por los objetivos y estrategias. Si ellos estan desligados de estos últimos, simplemente la institución camina y actúa sin rumbo. En general, los otros componentes del Modelo Institucional deben de estar alineados hacia los objetivos y estrategias institucionales. Es por ello que es necesario que los planes o estrategias de los Sistemas de Información, tanto en lo que se refiere al Hardware como al Software, guarden coherencia con los objetivos y estrategias Institucionales y que, precisamente, sea a través de estos Sistemas de Información y los procesos a los que sirven que se logre dichos objetivos.

Elaborar el modelo, es pues, asegurar una coherencia e integridad en la adquisición o desarrollo de Sistemas de Información, así como una garantía sobre la inversión a realizar en las diferentes tecnologías para su procesamiento.

Después de esta explicación previa, podemos definir, escuetamente, a los componentes del Modelo Institucional.

¿Qué son objetivos y estrategias?

El objetivo nos indica hacia donde llegar. Estamos en un punto determinado y ahora queremos llegar a otro.

La estrategia nos dice como llegar. Nos plantea una forma de llegar hacia el objetivo. Puede haber muchos caminos, pero nosotros hemos elegido uno que nos parece el correcto.

En el caso del modelo institucional, este es un componente fundamental. Como hemos mencionado, todos los componentes deben alinearse hacia los objetivos y estrategias planteados.

Tener claramente definidos los objetivos y estrategias de la institución, es pues, algo vital. Pero hay toda una terminología y conceptos adicionales que son importantes y que debemos explicar para tener el panorama completo. Tales como los conceptos de Misión y Metas.

Debemos definir pues a la Misión, como el objetivo primordial de la Institución, el cual por definición debe permanecer estable a lo largo de su accionar. Entendemos a la meta como un sinónimo de objetivo, quizás la meta sea más concreta o cuantificable, pero en síntesis, son conceptos similares.

Hay características de los objetivos y estrategias que, también, colaboran con la confusión. Una de ellas es que son relativamente intercambiables. Tomando un punto de referencia una estrategia puede entenderse como un objetivo y viceversa. Por ejemplo, si nosotros somos parte de la Alta Dirección y tomamos como un objetivo mejorar sustancialmente la atención al cliente, una estrategia para nosotros podría ser reducir el tiempo de entrega de un producto, quizás para el área de Despacho esta estrategia es un objetivo y para conseguirlo se plantearán como estrategia el adquirir un buen Sistema de Información para apoyar las tareas de Distribución. Como vemos, esto se deriva de la desagregación continua de los objetivos, como parte de la visión sintética-analítica del ser humano.

Por otro lado, hay relaciones mas complejas entre estrategias y objetivos. En general, es una especie de estructura reticular o una relación de muchos a muchos, en donde hay una estrategia que puede conducirnos a lograr varios objetivos y pueden haber varias estrategias para atacar un objetivo.

Hay metodologías que nos servirán para establecer claramente los diferentes niveles de objetivos y estrategias. Lo importante es que haya coherencia entre ellos y que se divulguen a nivel de toda la organización buscando que el trabajador conozca sus responsabilidades y conozca siempre hacia donde se dirige, esto a través de la identificación del

trabajador con toda la institución y sus objetivos, y no sólo con los colegas o el grupo que lo rodea.

¿Qué es la organización?

Definamos a la organización, como el conjunto de divisiones o áreas en las que se ha disgregado la empresa, para realizar sus diferentes procesos de una manera eficiente.

La organización debe responder a una forma de trabajo, a unos objetivos y a unas estrategias, no debe basarse en personas. Se está hablando de divisiones o de áreas disgregadas pero no aisladas. Deben existir diferentes canales de comunicación y mecanismos de control que permanentemente relacionen a las diferentes áreas.

¿Qué son entidades de datos?

Una entidad es una persona, lugar, cosa o concepto sobre el cual la institución tiene interés y desea guardar información. Por ejemplo, puede haber una entidad de clientes, una entidad de puntos de distribución, una entidad de artículos o componentes de fabricación, etc.

Como dijimos las entidades de datos están intrínsecamente relacionadas con los procesos, pues es a través de ellas que se facilitarán o dificultarán los procesos del negocio y esencialmente la toma de decisiones . Son las entidades las que, al final de cuentas, servirán como punto de referencia para la definición de las bases de datos que conformarán el sistema de información de la institución.

¿Qué son procesos?

Es un conjunto de tareas, que recibe insumos o entradas y genera resultados o salidas que tienen valor para el cliente. Un proceso puede involucrar a una o más áreas de la institución, es decir, no depende de su estructura organizacional. Un recurso vital para el proceso, es la información, tanto la que utiliza como la que ésta genera.

Los procesos básicamente, llevan a cabo los objetivos y estrategias de la institución.

Una vez definido lo que es un modelo y la utilidad del modelamiento habría que definir cuál es nuestra visión de Institución, como la entendemos y hacia dónde la proyectamos.

Una Institución es un conjunto de personas unidas por un objetivo común, puede ser una empresa, un club, un organismo del estado, etc.

Para nosotros una Institución es un Sistema Antropológico.

Hablamos de Sistema porque existe un conjunto de elementos interactuantes. Y hay interacción porque el comportamiento de los elementos difiere en cada una de las diferentes relaciones en las que participa. Es decir analizar al elemento aislado fuera del todo en el que participa no es suficiente para entender su comportamiento. Es por ello que hablamos de los diferentes componentes de la Institución, los objetivos y estrategias, la organización, los procesos, la información y en el centro de todas ellas al ser humano ya sea como trabajador, cliente o usuario, interrelacionando cada uno de los componentes de la Institución.

Al decir que es antropológico queremos recalcar el aspecto Humano, que involucra una concepción económica, fisiológica, psico-sociológica y cultural, aspectos que, al estar inmersos en ese Sistema que es la empresa o institución, no deben ser tratados, únicamente, en forma aislada.

3.2 HERRAMIENTAS PARA EL MODELAMIENTO INSTITUCIONAL

Para la definición de los diferentes componentes del modelo institucional, se pueden utilizar un conjunto de metodologías que se complementan entre sí con el objetivo de obtener esa visión completa e interrelacionada de la Institución que es el modelo.

En la definición de los objetivos y estrategias de la institución, la aplicación de un Análisis estratégico constituye una metodología adecuada, a través de él, se hace una primera aproximación de la institución desde el punto de vista de los niveles más altos de la organización. Definiendo en primer lugar la misión de la Institución y planteando los objetivos y estrategias institucionales, los factores críticos

de éxito y los procesos claves, que deben difundirse a todos sus integrantes.

Respecto a la definición de los procesos, una herramienta fundamental, es la aplicación de la reingeniería de procesos con el objetivo de que los Sistemas de Información y la tecnología en general, apoyen a procesos eficientes, correctamente definidos y coherentes con los objetivos y estrategias institucionales. Asegurando que las diferentes piezas que conforman y realizan el proceso trabajen en concordancia, que no haya Sistemas de Información modernos y eficientes que apoyen a procesos anticuados e ineficientes o viceversa.

El benchmarking, es otra herramienta que permitirá una mejor definición de los procesos claves de la institución, por medio de la adaptación de prácticas que han sido probadas y han demostrado su capacidad de elevar considerablemente el rendimiento de las organizaciones. A través de esta herramienta podrían reforzarse, también, nuestros objetivos y estrategias, a partir de los de otras organizaciones, que se aproximen al carácter de nuestra institución y respondan a una realidad semejante.

La estructura organizacional, debe basarse en el rediseño de los procesos producto del benchmarking y la reingeniería y aplicar los conceptos esenciales de esta metodología, buscando siempre la eficiencia del proceso, fomentando los equipos antes que las jerarquías, enriqueciendo los puestos, haciendolos multifuncionales y evitando la burocracia. De esta forma la organización será un verdadero soporte para los objetivos y estrategias institucionales.

Las técnicas de modelamiento de datos, apoyadas por herramientas CASE, permitirán definir eficazmente las entidades de datos que deben apoyar en la realización, control y planeamiento de los procesos. Este modelamiento de datos, será un elemento importante para definir los diferentes sistemas de información y sus relaciones, así como la base de datos integral de la institución, recurso vital para la oportuna y adecuada toma de decisiones.

Después de esta explicación general de las herramientas utilizadas en el proceso de conceptualización de los sistemas de información, analizaremos, en primer lugar, como ha ido cambiando el enfoque para el

entendimiento de la Institución y su problemática y como este ha ido evolucionando hasta completar esta visión de la empresa o la Institución como un Sistema Antropológico. Posteriormente, se explicará con mayor detalle alguno de los conceptos que se han tocado concisamente, con el objetivo de dar el marco teórico adecuado a nuestra metodología.

3.3 LA EMPRESA Y SU PROBLEMÁTICA - RESEÑA HISTÓRICA

La revolución industrial, representa el cambio de una producción artesanal costosa y que no satisfacía en cantidad y calidad a una demanda que iba incrementándose año a año, hacia una producción en masa que abarataba la producción y establecía estándares de calidad cada vez mejores.

Pero, ¿cuál era el cambio fundamental entre un tipo de producción y otro?

Ya Adam Smith en su obra "Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones" (1776), hablaba sobre los principios en los que se fundamentó esta revolución industrial.

Este principio fundamental, era la división del trabajo. La labor compleja que realizaba el artesano para manufacturar un producto, se dividió en tareas simples que podían ser realizadas por varios obreros especializados en cada una de esas labores, las cuales se iban encadenando en una línea de producción que finalizaba con el producto terminado, listo para ser vendido.

De esta manera la capacidad de producción aumentaba sustancialmente; por ejemplo, un artesano podía elaborar en un día 20 productos, por otro lado, en un taller industrial con 10 trabajadores se podía producir miles de dichos productos en un día.

Este sustancial aumento se debía a varias causas.

- Primero, el trabajador al realizar una tarea simple, puede aprenderla fácilmente y con la constante práctica ir aumentando su eficiencia, especializándose en dicha labor.

- Segundo, se pueden reducir los tiempos que implican el pasar de una tarea a otra en el proceso de fabricación. En la producción industrial generalmente hay un tiempo de preparación del puesto de trabajo, pero este se prorratea por el tamaño del lote a producir y cuanto más grande sea este, menor será el tiempo de preparación. Además los desplazamientos para preparar los materiales y los cambios de herramientas son menores que en el tipo de producción artesanal.
- Tercero, al simplificarse las tareas se incentivó y facilitó el diseño de máquinas especializadas que redujeron considerablemente el tiempo para realizar dichas labores.

Como se puede observar, en este tipo de producción hay una gran dependencia entre la labor de uno y otro puesto de trabajo, por lo que es necesario verificar que en cada uno de los puestos de trabajo se hagan las tareas correctamente, a fin de no afectar la eficiencia del conjunto, es decir, es necesaria una supervisión que coordine todo el proceso.

Con el transcurrir del tiempo estas necesidades de control evolucionaron hacia una gestión técnica de las organizaciones surgiendo las primeras escuelas de administración ya en el siglo XIX, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) establece lo que vendría a ser la primera escuela de administración, la que se dio en llamar de Administración Científica y que, más adecuadamente, se rebautizó como teoría fisiológica de la organización. En efecto, Taylor estudió las capacidades físicas de los obreros, considerando a estos como complementos o adjuntos a las máquinas. Su planteamiento sobre como mejorar la productividad recogía las ideas básicas de Smith complementándola con la medición de tiempos y el estudio de métodos. Podemos resumir su receta en la siguiente :

- a) División del trabajo : la principal función de la gerencia debe ser la de planificar el futuro de la organización. Así el empleado sólo se centraría en ejecutar tareas. Taylor recomendaba una división y fraccionamiento de las tareas, a tal punto que existiera una línea muy definida de quien daría las indicaciones.
- b) Medición del trabajo : Taylor planteó la idea de usar el estudio de tiempos y movimientos para buscar la manera más óptima de ejecutar una tarea.

- c) Direccionalidad de la tarea : No solo debería dividirse sino que debería encontrarse la mejor manera de lograr su cumplimiento.
- d) Sistemas de incentivos : Se le debe informar al trabajador que hay un precio por cada unidad de trabajo realizada. No consideraba otra motivación que la económica.

Estos conceptos, se desarrollaron a un grado mayor por otros autores hasta que devinieron en lo que se ha denominado estructuras organizacionales mecánicas que se sustentaba en los siguientes puntos

- a) Claridad de los canales de autoridad, que permitía un control centralizado de la organización
- b) Los puestos deben ser lo más simples posible, tratar de formar rutinas de trabajo, a fin de facilitar el intercambio de empleados.
- c) La responsabilidad por la planificación del trabajo, definición de la velocidad de producción y su control, la elaboración de órdenes, cambio de trabajo y rotación de empleados estará en manos de la gerencia.

Otra evolución en el proceso industrial, se produjo cuando las empresas, se dieron cuenta de que era necesario hacer un estudio previo respecto a la demanda y a la inversión realizada para satisfacerla. Si se invertía en un negocio, en el que la capacidad de producción excedía a la demanda existente, se estaría incurriendo en una pérdida año tras año; igualmente cuando la demanda superaba a la capacidad de producción de la planta, se estaría desaprovechando grandes oportunidades de negocio. Era necesario tener en la fábrica además de expertos en el proceso productivo, gente conocedora de finanzas, contabilidad y planificación.

Luego, cuando las industrias crecieron y fueron aumentando sus líneas de producción, así como el personal implicado, la competencia y el manejo financiero; surgió la necesidad de crear una serie de departamentos especializados, con el objetivo de llevar a cabo eficientemente los diversos procesos que involucraba la realización del negocio.

Es decir, el principio de la división del trabajo se aplicaba tanto a los procesos administrativos como a los esencialmente productivos.

Este esquema de la organización se formalizó en doctrinas como las de Henri Fayol, considerado el principal teórico de la escuela de Dirección

Administrativa. En su obra clásica definió las funciones esenciales de toda empresa : Técnicas, Comerciales, Financieras, de Seguridad, Contabilidad y Administrativas. En general la esencia de su escuela es : la Distribución Departamental del conjunto de tareas a realizar; una perspectiva mucho más estructural que la de Taylor, con cuyas teorías comparte algunas omisiones comunes como la ignorancia de las motivaciones trascendentes del ser humano en el proceso productivo.

Estas escuelas, iban definiendo un tipo de organización mecanicista en donde se tenían las siguientes características organizacionales :

1. Existen muchos niveles jerárquicos, puesto que un supervisor puede controlar a un número relativamente pequeño de trabajadores, esto implica, que en organizaciones de cierto tamaño se tenga un buen número de supervisores los cuales a su vez deben ser controlados por supervisores de un nivel superior y así sucesivamente.
2. La especificación de las actividades requeridas es alta, esto fundamentalmente por que los procesos se han dividido en pequeñas tareas que deben ser realizadas en un trabajo cooperativo con mucha coordinación.
3. El contenido de las comunicaciones son instrucciones y reglamentos derivados de la interacción vertical que la estructura jerárquica propicia.
4. Existe una centralización de las decisiones. Puesto que los que poseen y hacen usufructo de la información compendiada del negocio, necesaria para una adecuada toma de decisiones, son los niveles más altos, adicionalmente, porque la base de la autoridad dentro de este modelo organizativo es la posición jerárquica.
5. La identificación de los trabajadores es básicamente con sus colegas y no con la organización, por las mismas dificultades propiciadas por la interacción vertical y los contenidos de las comunicaciones.

6. El problema de la motivación dentro de este modelo mecanicista se reducía a establecer cuales han de ser los incentivos y su cuantía. Se pensaba que a efectos prácticos el dinero es el motivador universal y que, por lo tanto, lo único que debería ser estudiado a fondo y con cierto detalle era cuánto valdría la pena pagar a cambio de un cierto trabajo.

La división extrema del trabajo, la ignorancia de las diferentes motivaciones del ser humano en su desenvolvimiento en la organización, el menosprecio al valor, cada vez más vital, de la información en el proceso productivo, el olvido de las relaciones de producción, configuraron un esquema de empresa que cada vez se iba haciendo más obsoleta.

Una de las líneas en las que este enfoque mecanicista de la empresa iba cambiando, era el de las motivaciones del ser humano en la organización. A la que se le puede definir como la escuela de las Relaciones Humanas, su origen está íntimamente relacionado con los experimentos llevados a cabo - bajo la dirección de Elton Mayo - en la planta de Hawthorne de la Compañía Western Electric, de Estados Unidos; estos se llevaron a efecto a raíz de unos estudios allí realizados con el fin de correlacionar las condiciones de iluminación con los niveles de producción. Se demostró que la producción dependía también de variables que no tuvieron en cuenta los seguidores de Taylor. Estos nuevos factores pertenecen al ámbito de las motivaciones del hombre que se derivan de su condición de ser social; la empresa ya no podía entenderse como un sistema tecnológico; los grupos y las relaciones informales comienzan a ser merecedoras de tanta atención como las estructuras y las normas formales; los estilos de dirección comienzan a evolucionar desde la autocracia hacia niveles de mayor participación.

El enfoque mecanicista de la empresa iba evolucionando hacia el modelo de un organismo social, en donde existen procesos psico-sociológicos que debe ser comprendidos.

Se comienzan a tomar en cuenta trabajos de algunos científicos, que investigaban en general sobre las motivaciones humanas, sin referirse específicamente a las empresas y su entorno. Así, podemos hablar sobre

Abraham H. Maslow y su obra "Motivation and Personality" en la que establece una jerarquía de las necesidades que se ha vuelto clásica

1. **Fisiológicas** : Alimento, descanso, protección contra los elementos de la naturaleza, etc.
2. **Sociales** : Dar y recibir afecto, sentirse aceptado por los otros, etc.
3. **De seguridad** : Protección contra posibles privaciones y peligros
4. **Autoestima** : Estimación propia (confianza en si mismo, competencia profesional, conocimientos, etc.) y estimación por parte de los demás de las propias cualidades.
5. **Autorealización** : Logro del desarrollo y utilización de todas las potencialidades que tiene la persona.

Sobre la dinámica en la que se desenvuelven las motivaciones para satisfacer las necesidades, Maslow postula que la motivación para satisfacer una necesidad de tipo superior, tan solo aparece y es operativa cuando están satisfechas las necesidades de tipo inferior. Así, por ejemplo, una persona buscará satisfacer sus necesidades de Seguridad, cuando tenga razonablemente satisfechas sus necesidades fisiológicas.

Teniendo como marco conceptual estas teorías, otros autores han ido complementando este esquema, que analiza el conjunto de elementos que parecen mover la acción del ser humano. Así, en lo años cincuenta Frederick Herzberg formula su teoría llamada de la higiene-motivación. Propone dos factores que influyen en la motivación :

1. **Factores de Higiene**; extrínsecos al trabajo, como el sueldo, la supervisión técnica, condiciones de trabajo, reglamentaciones, modos de operar de la empresa, relaciones personales con los supervisores.
2. **Factores Motivadores**; intrínsecos al trabajo, como por ejemplo : posibilidades de logro personal, reconocimiento de los logros, naturaleza de la propia tarea, responsabilidad, posibilidades de promoción, etc.

Para Maslow cualquier necesidad no satisfecha puede motivar la acción, para Herzberg tan sólo motivan positivamente hacia la realización del trabajo lo que llama factores motivadores. La falta de un nivel adecuado en los factores de higiene, causa simplemente insatisfacción en el trabajador. Esa insatisfacción desaparece si esos factores se corrigen, llevándolos al nivel adecuado (o sobrepasando ese nivel); pero la no insatisfacción resultante no significa motivación positiva hacia una mejor realización del trabajo.

Según Herzberg, el logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo tan sólo se consigue a través de los factores motivadores, es necesario entonces emprender programas de "enriquecimiento" de la tarea o el puesto, inyectando factores intrínsecos al trabajo para permitir el logro de productividad.

Juan Antonio Perez Lopez, ahonda en estas teorías explicando que existen tres tipos de motivos para la acción personal :

1. Motivos extrínsecos : Aspectos de la realidad que determinan el logro de satisfacciones que se producen por las interacciones.
2. Motivos intrínsecos : Aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes del propio decisor.
3. Motivos trascendentales : Aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de las otras personas con las que se interacciona.

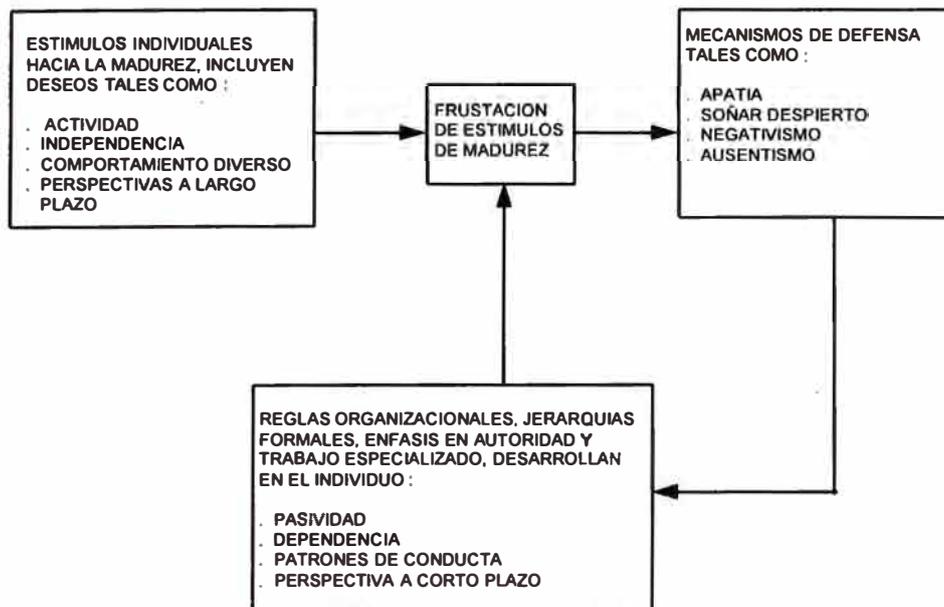
Para explicar estas motivaciones pone como ejemplo, el caso de un vendedor, el cual, al realizar una venta cualquiera estará, por supuesto, buscando ganar algún dinero (motivos extrínsecos) y, probablemente, buscando una nueva oportunidad para seguir aprendiendo y afinando sus dotes profesionales (motivos intrínsecos). Pero si es buen vendedor, también pensará en el servicio al cliente, en que está ayudando a resolver un problema que ese cliente tiene, lo cual representará un motivo trascendental.

A través de los años han habido investigadores que han ido refinando estos modelos, para llegar a una metodología completa, que permita al gerente fácilmente enriquecer los puestos y mejorar la productividad. Hackman, Oldham y Lawler III, desarrollaron las características que debe poseer un puesto de trabajo si se desea lograr productividad. Estas características son :

1. Variedad de destrezas : Cuando una tarea requiere que el trabajador se involucre en actividades que son un reto y que le permiten literalmente estirar sus destrezas.
2. Identidad con la tarea : El grado al cual el puesto requiere la finalización de un trabajo "total" de principio a fin, la tarea no debe ser fraccionada.
3. Significado con la tarea : Cuando la persona percibe que las tareas de su puesto tiene interrelación con otras en la organización.
4. Autonomía : Cuando el puesto provee libertad, independencia y discreción al individuo para planificar el trabajo y determinar los procedimientos a ser usados en el desempeño.
5. Retroalimentación : Cuando al ejecutar las tareas del puesto, estas proveen al individuo de información clara y precisa sobre la efectividad de su desempeño.

Un puesto enriquecido podrá operar, sólo en una estructura organizacional que sea flexible y que fomente la participación. En una empresa, donde exista una estructura mecánica, el esfuerzo que se invierta en un proyecto de enriquecimiento del trabajo no dará resultados.

Las estructuras organizacionales mecánicas tienen influencias deshumanizantes en el Individuo. Christ Argyris, uno de los investigadores más importantes en los últimos años, sobre el tema plantea una severa crítica a las estructuras mecánicas, su marco conceptual, se puede apreciar en la siguiente figura



Argyris plantea que los individuos tienen una variedad de estímulos orientados hacia la madurez. Las personas desean ser independientes, vivir de una manera activa y pasiva. Según Argyris la estructura mecánica demanda que el empleado adopte una serie de intereses predeterminados, actitudes y conductas que están en conflicto con los estímulos de madurez. Para reducir la frustración creada por el conflicto, el empleado responde con mecanismos de defensa tales como : apatía, negativismo y ausentismo. La respuesta de la organización mecánica a tales conductas, es el desarrollo de reglas, autoridad formal y mayores jerarquías para ejercer un mayor control sobre el empleado.

3.4 CONTRADICCIONES EN EL MODELO MECANICISTA

Los aspectos motivacionales en el proceso productivo, como hemos visto, han sido analizados por diferentes autores, con el objetivo de aumentar la productividad en las organizaciones. Concluyendo que el modelo mecanicista que subsisten en muchas de ellas, está en contradicción con este objetivo.

Sin embargo, el modelo mecanicista estuvo en vigor durante muchos años y aún subsiste en muchas organizaciones, es decir, es un modelo que responde adecuadamente a una realidad específica.

¿Qué es lo que está cambiando con respecto a esa situación que hace cada vez más obsoleto dicho modelo? . Al principio la división de las tareas sustenta un sistema exitoso de producción, por lo que las organizaciones de este tipo fueron creciendo, es decir aumentando cuantitativamente en trabajadores, departamentos, jerarquías organizacionales y líneas de producción.

Adicionalmente a este crecimiento organizacional, existían otros aspectos que iban desarrollándose, tal vez de una manera no tan visible, pero que iban a representar factores vitales en el cambio. Estos factores son la información, la competencia y los cambios tecnológicos en sí.

Todo proceso, desde la perspectiva humana, implica manejo de información. Esta puede ser de diferentes tipos :

- Información Instructiva : Le indica al ser humano como realizar el proceso.
- Información de Control : Datos sobre el resultado del proceso
- Información Retroactiva : Estrategias, planes, correcciones, decisiones tomadas a fin de mejorar el proceso, según inducciones o deducciones de los datos de control.

Estos tres tipos de información, están presentes en cualquier tarea realizada por el hombre, desde la más simple a la más compleja, afectando de la misma manera al todo y a sus partes y guardando siempre una relación proporcional, en cuanto a la complejidad de la tarea y a la cantidad de información utilizada.

En el caso de las empresas estos tipos de información están presentes en cada una de las tareas en las que se subdividen sus diferentes procesos.

Sin embargo, en el modelo mecanicista de la organización, los procesos productivos (operativos), son fundamentalmente receptores de la información instructiva y generadores de la información de control, las cuales son limitadas y dispersas.

En los procesos administrativos, de control y supervisión de estas estructuras mecanicistas se recibe y usa básicamente la información de control, la cual primero tiene que integrarse, y luego debe resumirse y tamizarse a medida que se van escalando los diferentes niveles jerárquicos. Son los niveles más altos (estratégicos), los que generan la información retroactiva, tomando decisiones y estableciendo estrategias en base a datos desintegrados, resumidos y tamizados, que por las mismas demoras del procesamiento de la información no son siempre oportunos.

Hay una contradicción entre la generación de la información de control, múltiple, desintegrada y limitada, porque parte de los diversos islotes en los que se ha dividido la organización, que pueden tener distintas ópticas y objetivos que no necesariamente concuerdan entre ellos y, por otro lado, la centralización de la información retroactiva, es decir, las decisiones, los planes de acción que afectan a toda la organización, y que tienen que sustentarse en datos oportunos e integrados, y objetivos comunes.

Como hemos visto, la empresa ha sufrido una transición natural, de lo simple a lo complejo. Por lo tanto, sus procesos también han devenido en complejos, cambiando explosivamente sus necesidades de información y evidenciando que el modelo mecanicista de la empresa no es el más adecuado para la administración eficiente y oportuna de la información vital del negocio.

Además de evolucionar la empresa en su estructura y dinámica interna, ella se replicó a sí misma, aumentó en número y creó un entorno de fuerte competencia. Este desarrollo de la competencia, estaba sustentado en la rentabilidad de cada uno de sus productos, que se multiplicaba por la participación de la empresa en el mercado.

La competencia, ha sido el factor catalizador que ha incentivado el desarrollo de otras fuerzas, que a su vez han acelerado el cambio. Uno de ellos ha sido la búsqueda de ventajas competitivas.

Al principio, esta búsqueda estaba orientada exclusivamente a la reducción de los costos, sustentándose en una mano de obra barata, no especializada y fácil de intercambiar, luego se derivó al aumento de la productividad, utilizándose máquinas más eficientes y estudiando

fisiológicamente el trabajo humano, tratando de optimizar su rendimiento. Al entenderse, que esta visión mecánica del ser humano era bastante parcial y no rendía los resultados esperados en un ambiente cada vez mas competitivo, se buscó completar el modelo con un enfoque psico-sociológico y posteriormente se derivó a uno antropológico que pretenden, como hemos mencionado anteriormente, explicar las diferentes motivaciones del ser humano en el trabajo, y ponen en evidencia contradicciones con el modelo mecanicista de la organización.

Dentro del enfoque de la reducción de costos, otra línea importante es la de la innovación tecnológica. Por medio de ella, se puede lograr una reducción sustancial en los costos de fabricación y de control, originando, por ejemplo, la robotización de muchos procesos productivos y la automatización de un recurso, que, como lo hemos explicado anteriormente, es cada vez mas vital en la organización moderna : la información.

Pero la innovación tecnológica no sólo se dirige a reemplazar métodos costosos de fabricación o control, sino principalmente a diseñar nuevos productos con características cualitativamente distintas a sus antecesores. Estos productos, representan una estrategia distinta dentro del entorno competitivo del que hablamos, ofrecen niveles superiores de calidad, que pueden dejar obsoletos a los productos de la competencia y significar el predominio en el mercado de unos y la quiebra de otros. Esta situación, obliga a las empresas, que pretenden mantener su liderazgo, no sólo a estar al tanto de los últimos conocimientos científicos y tecnológicos en las áreas en las que se desenvuelven, sino a invertir en el desarrollo de los mismos y en esta lucha por la supervivencia, acelerar la dinámica del cambio, y reforzar el valor de la información y el conocimiento dentro de las empresas líderes. Por otro lado, con la globalización de la economía, cada empresa tiene un gran número de competidores y cada uno de ellos puede introducir innovaciones en los servicios y productos que ofrecen. La rapidez de los cambios tecnológicos promueven la innovación. El ciclo de vida de los productos se ha reducido de años a meses. Ford produjo su automovil modelo T para toda una generación humana. La vida de un producto de computación que se introduce hoy en día en el mercado podría durar dos años, pero es probable que no dure tanto. Actualmente las empresas deben moverse rápido o simplemente ya no se moverán. Tienen que ver a varias

direcciones a la vez. Pues los cambios siempre ocurren donde menos se espera, y son esos cambios los que pueden dejar a una empresa fuera del negocio.

En esta procura de las ventajas competitivas, otra orientación fue la calidad, que adquirió una dimensión fundamental dentro de las diferentes organizaciones a partir del éxito de la industria japonesa, que prácticamente se apoderó de grandes mercados a nivel mundial logrando desplazar a la industria de Estados Unidos del liderazgo. Las ideas de una administración orientada hacia la calidad se remontan a los años 50, desarrolladas por el Dr. W. Edwards Demming, sitúan al cliente en el centro de todas las actividades. La calidad debe ser definida por él; y los diferentes procesos del negocio, deben ser enfocados desde su perspectiva.

Este cambio en las concepciones de la organización, trascendió al objeto hacia el que estaban orientadas, es decir ; el cliente. Así, como cuando al satisfacer el ser humano una necesidad básica ésta se reemplaza por otra de un mayor nivel, al incrementarse más los estándares de calidad, el cliente devino en más exigente y selectivo. Evolucionó, de un cliente más en un mercado masivo, hacia un cliente particular con sus propias necesidades, exigiendo a las empresas que lo traten individualmente, esperando productos que estén diseñados para satisfacer sus necesidades y que él pueda pagar en términos que le sean convenientes.

Como explica Michael Hammer y James Champy en su libro "Reengineering the Corporation". "En lugar de los mercados masivos de las décadas del 50, 60 y 70, las compañías hoy en día tienen clientes - empresas e individuos- que saben lo que ellos quieren, que saben cuanto pagar por ello y en que términos puede hacer dichos pagos".

3.5 REINGENIERIA

Definición de reingeniería

En su libro, Reengineering the Corporation, Hammer y Champy, describen la reingeniería como "el replanteo fundamental y rediseño

radical de los procesos de negocios, para el logro de dramáticas mejoras en las medidas críticas de desempeño (costo, calidad, servicio y velocidad)".

Las cuatro claves de esta definición, son las palabras: fundamental, radical, dramático y proceso. Esto significa que la reingeniería no es un ajuste gradual ni un afinamiento de las prácticas vigentes. En 1993 la revista Fortune señalaba que la herramienta básica de la reingeniería, era "un papel en blanco". En los procesos actuales nada debe ser considerado como que valga la pena salvar. Y debe tomarse en cuenta que cualquier esfuerzo de reingeniería debe producir una mejora sustancial en el rendimiento del proceso.

Ninguna decisión personal o política, debe intervenir durante la labor de rediseño de los procesos. Una vez culminado el rediseño, es posible tomar en cuenta estas decisiones, considerando siempre que pueden afectar la implantación de los nuevos procesos. Hay que tener presente siempre, que tales decisiones representan factores potenciales de riesgo para todo el esfuerzo de reingeniería. Cambiar el rediseño de los procesos, para acomodar personas o mantener estructuras organizacionales vigentes, pueden conducir, quizás, a simples cambios cosméticos en los procesos existentes.

¿ Por qué aplicar la reingeniería ?

Para algunas organizaciones, decidir aplicar la reingeniería en sus procesos de negocio, ha sido relativamente fácil, puesto que no tenían otra elección. Generalmente, estas compañías requerían realizar acciones drásticas para reducir costos, mejorar el servicio al cliente y reorientar el negocio a nuevos mercados o tendencias. Hay que entender a la reingeniería como una acción drástica que debe ser analizada cuidadosamente antes de emprenderla.

En una entrevista en la revista Forbes, Michael Hammer describe las tres categorías de empresas que deben considerar la reingeniería, como una buena alternativa

- Empresas con grandes problemas. Esto incluye a organizaciones que han perdido clientes y ventas, o con un pobre rendimiento financiero.

- Empresas cuyo entorno de negocios es bueno, pero en donde se vislumbran serios problemas en el futuro, si es que la organización actual no realiza cambios sustanciales.
- Organizaciones que están liderando el sector en el que se desenvuelven, pero que quieren prepararse para el futuro, utilizando la reingeniería para hacer las cosas más difíciles a su competencia.

La reingeniería, es una buena opción a considerar, cuando se quiere obtener un buen retorno sobre la inversión realizada en tecnología de la información. Quizás la principal razón por la que los computadores no propiciaron una mejora sustancial en la productividad de los procesos administrativos y de control en los últimos años, es porque ellos actuaron como depósitos de información e instrumentos de consulta de archivos aislados, antes que como mecanismos de comunicación e integración de la empresa. Se automatizaron los negocios pero se conservaron los viejos procesos que fueron desarrollados antes de la era de la Información. La única manera de integrar la tecnología dentro de la organización y de ver el retorno sobre la inversión como un incremento de la productividad, es aplicando la reingeniería.

¿Qué cosa no es reingeniería?

La popularidad actual de la reingeniería, ha ocasionado que muchas organizaciones digan que están haciendo reingeniería. Estas declaraciones son usadas, mayormente, para satisfacer a los accionistas o para justificar una acción impopular. Sin embargo, en la mayoría de los casos, lo que se está haciendo no es reingeniería en su verdadero sentido. La siguiente es una lista de actividades que, generalmente, toman el nombre de reingeniería, cuando en realidad no se trata más que de la aplicación de algunos conceptos aislados que están detrás de ella.

- La reingeniería no es reducción de la organización. El deshacerse de los trabajadores innecesarios o el exigir al personal mucho más trabajo con menos recursos, son quizás las actividades que con mayor frecuencia se han etiquetado como reingeniería. Quizás estas acciones pueden ser el resultado de la aplicación de la reingeniería, pero no son ni el objetivo ni el pre-requisito de ella. Muchas de las

empresas que se refieren a la reducción de personal como reingeniería, no han realizado el rediseño de los procesos ni han llevado a cabo todo el conjunto de actividades necesarias, para la realización de este importante esfuerzo.

- Reingeniería no es reorganización. Mover o reubicar al personal o los departamentos o las líneas de autoridad, es básicamente remendar o "parchar" la organización y desperdiciar inútilmente el tiempo. Generalmente la reorganización, es una manera de dar a algunas personas más autoridad sin necesidad de despedir a otras, o intentar adaptarse a las circunstancias cambiantes por medio de la modificación del orden o la supervisión de una función. El resultado de la reingeniería, es algo más que desplazar algunos bloques del organigrama. La mayor parte de las veces significa olvidarse por completo del diseño organizacional actual.
- La reingeniería no significa remendar o arreglar. Cuando un proceso del negocio no trabaja adecuadamente, el primer impulso de la administración es arreglarlo. No obstante, reparar no cambia la verdadera esencia del proceso. La reingeniería busca empezar todo de nuevo, más que arreglar lo que ya existe. La reingeniería implica cambios dramáticos, mientras que remendar significa alteraciones pequeñas y poco trascendentes.
- La reingeniería no es obcecarse con la automatización. Colocar computadoras en cada escritorio y conectarlas a una LAN, puede resultar en un incremento de la productividad pero no cambia fundamentalmente la naturaleza de los procesos del negocio. Esto significa, trabajar para diseñar e implantar una solución y dejar a un lado, por un momento, el problema tecnológico. La reingeniería dirige a la tecnología, pero la tecnología sola no cambia la forma en que los procesos del negocio son hechos.

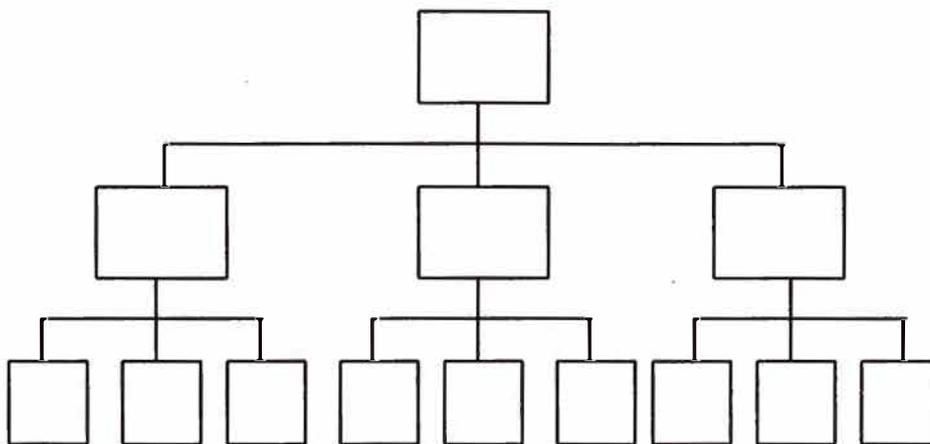
La vieja organización

Hammer, declara que los Estados Unidos está revirtiendo lo hecho durante la Revolución Industrial. Y en ese sentido se está procediendo correctamente. Los trabajadores durante la Revolución Industrial no tenían instrucción, no estaban especializados, y no permanecían en un

trabajo por mucho tiempo. Una necesidad derivada de la aplicación de este concepto de trabajadores intercambiables, es la división del proceso en tareas que no requieren de trabajadores muy hábiles para realizarlas. Con esta ruptura o división del trabajo en múltiples tareas, apareció la noción de que estas piezas o tareas tienen que realizarse coordinadamente para obtener un resultado final. Este era el rol del supervisor intermedio.

Como los procesos se hicieron más complejos, éstos se dividieron en tareas cada vez más simples y numerosas, necesitándose por ello más coordinación y control y requiriendo una mayor cantidad de niveles administrativos. Algunos estudios sobre la capacidad de la administración y el control, muestran que un supervisor solo puede controlar un número relativamente pequeño de empleados y tareas. Estos supervisores a su vez necesitan ser controlados, por lo que se va creando un conjunto de jerarquías de administración. Ciertas grandes corporaciones y entidades de gobierno han logrado tener hasta 15 niveles jerárquicos entre los jefes de mayor nivel y los trabajadores operativos.

Como resultado de este modelo, se forma una jerarquía, similar a la que se muestra en la gráfica. Este tipo de organización, es bastante objetiva para controlar los procesos, y coadyuvo a mejorar la productividad de los grandes negocios desde los años 50. En algunas organizaciones como las militares, este modelo funciona muy bien.



Sin embargo, este tipo de organización tiene muchas desventajas que no se visualizaron hasta la llegada de la Era de la Información. Una de ellas es el tiempo que implica tomar una decisión. Con líneas de autoridad estrictamente definidas, un problema debe escalar muchos niveles administrativos antes de llegar a la persona con la suficiente autoridad para tomar una decisión.

A su vez la decisión debe de fluir hacia abajo sumando un tiempo similar o superior al que demoró en subir. Probablemente, el tiempo para tomar una decisión era el suficiente, cuando el entorno en el que se desenvolvía la empresa no era tan dinámico y competitivo como el actual, más hoy en día, cualquier pérdida de tiempo en los negocios representa un lujo muy caro en esta economía globalizada en permanente competencia.

Un segundo problema, que aparece cuando se tienen tantos niveles jerárquicos en la organización, es que los que están en lo más alto de la jerarquía no sólo están muy aislados de la línea de trabajadores operativos, sino también del cliente. La persona que tiene la autoridad para tomar una decisión generalmente no entiende las circunstancias que rodean el problema y no comprende, en toda su dimensión, el impacto que puede ocasionar una de sus decisiones.

Una tercera desventaja, es que ésta estructura incentiva a los trabajadores y especialmente a los administradores y gerentes a dar una mayor importancia a la función, antes que al proceso de negocio de la empresa. Esto deriva en administradores que constituyen "imperios" en sus áreas con muchos trabajadores bajo su mando, aparentemente, muy ocupados, dedicándose exclusivamente a una función. Irónicamente, en prácticamente todas las instituciones, el rendimiento de la gestión, el poder y el prestigio de un administrador, se miden por el tamaño de la organización y el número de trabajadores que tiene bajo su mando. Podemos concluir que, en este modelo de empresa, hay un incentivo institucional para que la estructura de la organización sea cada vez más grande y jerarquizada.

A mediados de los 90, se veía inminente un cambio profundo para este tipo de organizaciones. A semejanza del imperio romano, ellas estaban más preocupadas en perpetuarse a sí mismas que a servir a su razón de

ser, el cliente. Como los bárbaros del norte de Europa y Asia, pequeñas y veloces empresas, comenzaron a pisarles los talones. Recién después que estas grandes empresas se vieron forzadas a reorganizarse y a seleccionar trabajadores para reducirse y evitar perder tanto sus utilidades como su posición en el mercado; es que ellas comenzaron a buscar diferentes alternativas.

La reingeniería, apareció como una de tales alternativas. Realizada con éxito, ella puede reducir costos, incrementar la productividad y colocar al cliente en el centro de todas las actividades. La actitud de "hacer mas con menos" implica un trabajo duro y/o por un mayor tiempo y no representa la solución mas apropiada para los problemas de la empresa actual.

Es más, la reingeniería se orienta a establecer un "trabajo inteligente", en procesos diseñados para servir primordialmente al logro de la misión de la Institución.

Condiciones necesarias para la reingeniería

No todas las organizaciones están listas para un proyecto de reingeniería. De acuerdo a las estadísticas de Hammer y Champy, el 70% de los esfuerzos de reingeniería no logran conseguir todos sus objetivos. Algunas de estas organizaciones no están culturalmente listas para la reingeniería y otras deben buscar soluciones distintas. ¿Cuáles son las características que distinguen un proyecto exitoso, de otro que no lo es?. Existen tres criterios básicos:

- 1) Debe haber una amenaza reconocible e inmediata para la organización. Esta es una buena motivación para iniciar cambios drásticos. Todos los participantes del proceso de reingeniería deben saber que es necesaria una acción drástica para salvar a la organización y, por lo tanto, sus puestos en ella. Esto depende de la naturaleza de la amenaza y de sus implicaciones, las cuales deben ser claramente comunicadas a los que conforman la organización. En algunos casos, tales crisis no se manifiestan inmediatamente, pero la visión de los líderes de la organización, les permite vislumbrar, anticipadamente, una crisis futura, si es que no se cambia de rumbo. Esto fué exactamente lo que ocurrió con Procter y

Gamble en 1993. Esta organización estaba a punto de lograr un récord de ventas y utilidades, cuando los ejecutivos anunciaron que la empresa debería cerrar una docena de plantas y reducir aproximadamente 13 000 personas de su fuerza de trabajo. Las marcas de mayor demanda de la empresa, estaban poco a poco siendo desplazadas por productos genéricos y era necesario tomar estas medidas, si se quería competir en costos como también con productos de marca. Si bien los trabajadores estaban descontentos con las perspectivas, gracias a la transparencia de los líderes, la mayoría comprendía la necesidad de tomar tales medidas.

- 2) Debe haber una actitud firme y decidida de los líderes máximos de la organización. Generalmente, el esfuerzo de reingeniería, atraviesa las líneas funcionales. Un gerente no funcional, es decir un gerente de alto nivel que vea y comprenda a la empresa en su conjunto y no de una manera aislada, al lado de un equipo que no está comprometido con una función específica de la empresa, equipo al que podríamos denominar trans-funcional, podrían eliminar o cambiar drásticamente una o más funciones organizacionales. Es más, cualquier cambio dentro de la organización, requiere la participación activa de la alta dirección. Si no hay motivación para el cambio, la inercia mantiene el status quo. Por ejemplo; si una organización se compromete a lanzar productos o servicios de calidad, pero esta decisión no es comunicada o compartida con los trabajadores, entonces hay una desmotivación que tendería a bloquear este programa de calidad.

La empresa debe tener una visión futura sobre como debería ser su estructura organizacional y su forma de trabajo, elaborar esta visión, es precisamente, el rol de los líderes de la institución, así como el transmitirla. Sin esta visión, los trabajadores llevarán a la empresa por diferentes rumbos sin saber con exactitud cuando se ha llegado a la meta y forzando a la organización a permanecer en un estado de tensión buscando objetivos difusos.

La visión no debe ser necesariamente específica, pero si clara y debe darse a conocer a todos los integrantes de la organización.

- 3) Los equipos de reingeniería, no deben estar comprometidos con ninguna función específica de la empresa, tanto por su experiencia como por su forma de ser. Esta condición se deduce de la anterior, pero además es necesaria por otras razones. Es esencial esta libertad de compromisos y restricciones funcionales - es lo que hemos denominado transfuncionalidad - para diseñar e implantar adecuadamente el proceso de reingeniería. Mas aún, si la función particular que se está considerando para el rediseño, no es, actualmente, parte del proceso existente. Hay muchos intereses creados alrededor de un proceso, inclusive por parte de personas que no están directamente involucrados en él. Un ejemplo, el personal de ventas está interesado en la atención de las órdenes, porque, aunque ellos no participen activamente en el proceso, la buena o mala atención de ella repercute en sus clientes.

3.6 BENCHMARKING

Algunos autores denominan al Benchmarking un "Robo descarado". Las industrias Motorola, usan, todavía, el nombre clave de "Bandido", para identificar una línea de productos que se construyó combinando las mejores prácticas de muchas compañías para obtener un diseño de producto simple y que explote adecuadamente capacidad de producción de la empresa. Sin embargo, el benchmarking no es solo copiar a otras compañías. Como W. Edwards Deming, ha afirmado "Copiar es un azar. Lo importante es comprender la teoría de lo que uno quiere hacer". El Benchmarking es más que solo copiar.

Para la empresa Westinghouse; el Benchmarking, es una herramienta integrada dentro del proceso de la administración total de la calidad, para "Identificar las mejores prácticas, donde quiera que ellas existan, implantándose y comunicándose estas prácticas a través de la empresa para mejorar el rendimiento competitivo y conservar nuestra capacidad de competencia".

El Centro de productividad y Calidad de Westinghouse, en un curso sobre benchmarking, se usa la siguiente definición: Benchmarking, es una continua búsqueda para una aplicación de las mejores prácticas significativas que lideran un rendimiento competitivo superior.

Westinghouse no invierte en sofisticados equipos para descubrir la práctica óptima. Encontrar las mejores prácticas significativas, es suficiente para orientar el esfuerzo de mejorar.

Otro cariz en la definición del benchmarking lo ha dado Fred Bowers, gerente del programa de benchmarking de la Digital Equipment Corporation, quien sugiere una definición humanística del benchmarking. En una conferencia presentada en el Centro de Calidad y Productividad Americano (APQC) Bowers definió el Benchmarking en los siguientes términos. "Es el proceso por el cual las organizaciones aprenden, basándose en el proceso de aprendizaje humano".

Hay muchas definiciones propuestas para el Benchmarking, pero una desarrollada para la APQC por el International Benchmarking Clearinghouse (IBC) representa el consenso de alrededor de 100 empresas.

"Benchmarking es un proceso sistemático y continuo de medición. Un proceso continuo de comparación de los procesos de negocios de una organización, con los procesos de negocios de los líderes en cualquier lugar en el mundo para conseguir información que ayude a la organización a tomar acciones para mejorar su rendimiento".

Benchmarking, es un proceso de comparación cuyo resultado es una medida comparativa de nuestro rendimiento, pero además nos permite conocer como se puede conseguir un rendimiento excepcional.

Las prácticas que conducen al rendimiento excepcional son llamadas habilitadoras. Entonces el proceso del benchmarking nos ofrece dos tipos de resultados, los puntos de referencia o medidas del rendimiento comparativo y las prácticas habilitadoras. Aplicando la lógica de Deming, las prácticas habilitadoras representan la teoría que esta tras ese rendimiento excepcional en un proceso determinado.

Deming habla, también, de "Adaptar, no adoptar".

Los procesos habilitadores son desarrollados para cubrir las necesidades de un negocio específico dentro del contexto de un ambiente y una

cultura empresarial particular. No hay dos negocios exactamente iguales en un mismo rubro y las prácticas de un negocio no son directamente transferibles a otro sin un previo examen de las áreas que necesitan ajustarse a una cultura y ambiente diferentes.

El Benchmarking sigue cuatro pasos básicos. Estos pasos se fundamentan en los principios de los métodos de calidad del ciclo de Deming o Shewhart:

- Planear
- Hacer
- Verificar y
- Actuar

El primer paso es planear el estudio de benchmarking, es necesario seleccionar y definir el proceso que va a ser estudiado. Identificar las medidas de los rendimientos de los procesos, evaluar nuestras propias capacidades para dichos procesos y determinar que empresas deben ser estudiadas.

Este primer paso puede reducirse a responder dos preguntas fundamentales:

- ¿Qué es lo que queremos imitar?
- ¿A quién queremos imitar?

El segundo paso es hacer una investigación. Incluye investigar lo que el público revela sobre los procesos particulares de las empresas objetivo. Es importante aprender todo lo posible de dichas empresas antes de entrar en contacto directo, debido a que muchas compañías ignoran completamente lo que se escribe de ellos en la prensa y en las publicaciones de negocios. La comunicación con las empresas puede consistir en encuestas telefónicas, cuestionarios escritos o visitas en el local para hacer observaciones detalladas.

El tercer paso en el benchmarking es analizar los datos obtenidos y determinar las conclusiones y recomendaciones. El análisis consiste en dos aspectos. Determinar la magnitud de la brecha del rendimiento entre las empresas usando la métrica de comparación identificada durante el

paso de planeamiento, identificar los procesos habilitadores que facilitan el mejoramiento del rendimiento en las empresas líderes.

El paso final en el benchmarking se refiere a la adaptación, mejoramiento e implantación de los procesos habilitadores tomados como referencia. El objetivo del benchmarking es un proceso intrínsecamente predispuesto para la acción, que va más allá de hacer un estudio de los procesos del negocio u obtener medidas relativas de rendimiento.

4. EXPLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Para la conceptualización del Sistema de Información de la Entidad Supervisora , se desarrolló un Modelo Institucional que resume los Procesos y Actividades que realiza la institución para el logro de sus objetivos.

El Modelo Institucional y su proceso de preparación, son herramientas metodológicas poderosas para analizar la naturaleza de la Institución y entender su funcionamiento. Una vez adquirido este conocimiento, es posible definir Sistemas de Información, que apoyen efectivamente a la Institución en el logro de sus objetivos.

4.1 PLAN ESTRATEGICO DE ACCION

Objetivos y Alcances

El objetivo fundamental del Servicio de Consultoría, es la definición del sistema de Información requerido por la Entidad Supervisora para el cumplimiento de sus Objetivos Institucionales.

El Sistema de Información de la Entidad Supervisora se debe definir en lo siguientes aspectos:

- Bases de Datos
- Aplicativos
- Tecnología de Software
- Tecnología de Hardware

La definición debe cumplir las siguientes condiciones:

- Aprovechar experiencias de otros países en la supervisión de instituciones similares a las vigiladas por la Entidad Supervisora
- Optimizar los beneficios de la inversión a realizar.
- Debe ser tecnológica y por lo tanto **NO** debe estar dirigida a ninguna marca o fabricante de hardware o software.

El estudio realizado comprendió las tres grandes Areas de la Entidad Supervisora :

- Area de Supervisión de Instituciones Vigiladas del Tipo 1.
- Area de Supervisión de Instituciones Vigiladas del Tipo 2.
- Area Administrativa, comprendiendo los procesos orientados a soportar el funcionamiento de la Entidad Supervisora como organización.

Se consideró también en este estudio las modificaciones que se dieron en el funcionamiento de la Entidad Supervisora , como resultado de la reciente aprobación de la Ley General que rige la actividad de las Instituciones Vigiladas.

Estrategia General

Para una adecuada definición de los sistemas de Información que requiere la Entidad Supervisora se definió previamente un Modelo Institucional, que resumió cuales son los Procesos y Actividades que la Entidad Supervisora realiza para el logro de sus Objetivos. El Modelo Institucional especificó cuales son las entidades Internas o Externas que participan en los Procesos y Actividades y de los cuales la Entidad Supervisora maneja información.

El Modelo Institucional y su proceso de preparación o Modelamiento, son herramientas metodológicas poderosas para analizar la naturaleza Institución permitiendo definir Sistemas de Información que la apoyen efectivamente.

La definición del Modelo Institucional de la Entidad Supervisora , es básicamente una cuestión de saber como funciona la Institución; lo cual se definió por los Directivos y Funcionarios de la Entidad Supervisora que participaron en el proyecto. La principal responsabilidad de los consultores fue el organizar y orientar un adecuado proceso de análisis que permitió estudiar profundamente la Institución.

Una estrategia que dió sorprendentes resultados en este proceso de análisis fue el establecer un **Benchmark Cero**.

Consistió en seleccionar en el mundo una Institución Líder en las funciones cumplidas por la Entidad Supervisora para, tomándola como Modelo de Referencia, estudiarla y conocer los factores en los que se basa su éxito, aprovechando la experiencia obtenida en la preparación del Modelo Institucional de la Entidad Supervisora .

El Modelamiento Institucional de la Entidad Supervisora y particularmente el establecimiento de un **Benchmark Cero** planteó la oportunidad de disponer de información que permitió realizar mejoras en los procesos de la Entidad Supervisora .

Por esta razón, y aún sin ser el objetivo básico del proyecto, se realizó la etapa inicial de la **Reingeniería de los Procesos Clave de la Entidad Supervisora** definiendo Procesos Alternativos para mejorar apreciablemente el funcionamiento de la Institución.

Para mejorar la productividad de los recursos humanos asignados al proyecto y para optimizar la calidad de los resultados obtenidos se utilizó la más moderna tecnología

- Para la formulación del Modelo Institucional de la Entidad Supervisora se utilizó la herramienta de software **CASE BACHMAN Analyst**, que está especialmente diseñada para este tipo de tarea.

Mediante esta herramienta se registró y administró adecuadamente la información obtenida respecto a los Procesos, Actividades, Entidades Internas, Entidades Externas y demás entes que conforman el Modelo Institucional de la Entidad Supervisora

- Para la preparación de la documentación se utilizó la herramienta de software **Microsoft Office**, que integra las operaciones de preparación de documentos, hojas de cálculo y preparación de presentaciones.

- Para compartir información entre todos los miembros del equipo de trabajo se utilizó una **Red de Area Local** que permitió la comunicación total entre las estaciones de trabajo.

Estrategias Específicas

Para el logro del objetivo planteado, teniendo en cuenta la situación actual de la Entidad Supervisora en lo que a organización y soporte de sistemas de información se refiere y el estado del arte en el desarrollo de sistemas de información en este proyecto se aplicaron las siguientes estrategias básicas:

Visión Tecnológica

Se efectuó una revisión de las tecnologías de información existentes las que se presentaron y revisaron con la Entidad Supervisora , para definir criterios de evaluación adecuados y alternativas factibles con el objetivo de seleccionar la combinación tecnológica más adecuada.

Benchmarking

Se seleccionó, conjuntamente con la Entidad Supervisora , a una Institución Líder en la funciones cumplidas por la Entidad Supervisora , que luego de estudiarla permitió definir un Modelo de Referencia o **Benchmark Cero** que fue utilizado como base en la definición del Modelo Institucional de la Entidad Supervisora

Reingeniería de Procesos

Se revisaron en detalle los procesos de negocio básicos mediante los cuales la Entidad Supervisora cumple sus objetivos, buscando:

- Mejorar la calidad de los servicios brindados por la Entidad Supervisora
- Reducir los costos operativos
- Reducir el tiempo de proceso

La experiencia en los últimos 10 años muestra la insatisfacción de haber realizado grandes inversiones en sistemas de información que realmente no han mejorado el funcionamiento de las Instituciones al haberse basado en procesos de negocio no óptimos.

En el caso de la Entidad Supervisora dado el proceso de racionalización en el que se encontraba y la posibilidad de redefinir sus sistemas de información, se consideró una oportunidad adecuada para , mediante un proceso de reingeniería, optimizar sus procesos de negocio.

De esta manera, aseguramos que las inversiones a realizar reportarán beneficios tangibles en el corto plazo.

Soporte directo a los Procesos Clave

Se analizó detalladamente los objetivos, estrategias y organización para determinar cuales son los Procesos Clave mediante las cuales la Entidad Supervisora cumple con su misión para que los sistemas de información definidos les den un apoyo efectivo.

Se definieron sistemas de información para ofrecer un apoyo directo a los Procesos Clave.

Este proyecto buscó proporcionar una solución integral a la Entidad Supervisora y no soluciones locales o parciales.

Situación antes de la ejecución del proyecto

En base a la información obtenida en las entrevistas preliminares a la ejecución del proyecto se tomaron en cuenta los siguientes antecedentes:

Proceso de racionalización reciente

Durante los últimos años la Entidad Supervisora había sufrido una reducción muy importante de personal, pasando de más de 500 personas a alrededor de 240. Fue sorprendente el encontrar que a pesar de la reducción de personal, la Entidad Supervisora seguía cumpliendo

sus funciones e inclusive había incrementado el detalle de la información que manejaba.

Organización en proceso de formalización

Se había definido un nuevo Organigrama para la Entidad Supervisora en el cual algunas áreas habían asumido las funciones de otras. Este organigrama no estaba aprobado aún. La Entidad Supervisora no contaba con un Manual de procedimientos y Funciones.

Saturación de los recursos informáticos

La Entidad Supervisora estaba utilizando a su máxima capacidad los recursos humanos y de hardware que disponía en esos momentos. En lo que se refiere al software de base, si bien se podría explotar aún más, el hardware disponible y la sobrecarga de trabajo de los recursos humanos no lo permitían. Todos los usuarios de la Entidad Supervisora sentían que necesitan una mayor capacidad de cómputo.

Ingreso reciente de la Microinformática

En el último año se habían adquirido y distribuido en la Entidad Supervisora un lote de más de 40 microcomputadoras que habían sido distribuidas en la organización y estaban siendo utilizadas básicamente como procesadores de texto y hojas de cálculo o emulando terminales del computador central.

Después de un natural proceso de adaptación ante el ingreso de esta tecnología se podía afirmar que había sido adoptada en forma muy positiva. Se estaba capacitando progresivamente al personal en el uso de estos equipos y era previsible un incremento en la demanda de microcomputadoras, capacitación y soporte.

Personal dedicado a ingreso manual de datos

En algunos casos el personal administrativo tenía que ingresar manualmente los datos enviados por las empresas supervisadas, tiempo que podría dedicarse a las tareas de análisis.

Carencia de Sistemas manejables por el Usuario Final

El soporte actual de sistemas de información requería de la participación del personal técnico del área de sistemas para que los analistas tanto de la banca como de seguros tuvieran la información necesaria para sus tareas. Los sistemas no estaban diseñados para ser utilizados directamente por el usuario final.

Oportunidades de mejora tecnológica

No se estaban utilizando todas las posibles facilidades tecnológicas disponibles en el campo de la informática y las telecomunicaciones que podrían mejorar el funcionamiento de los sistemas de la Entidad Supervisora

Procesos Administrativos sin soporte de sistemas de información

La única función administrativa que contaba con un soporte de sistemas era la de preparación de planillas. Los demás procedimientos administrativos de la Superintendencia se realizaban manualmente, o con procesadores de texto y hojas de cálculo.

Todos estos hechos permitían concluir que la Entidad Supervisora se encontraba en un proceso de ordenamiento que daba la oportunidad de introducir mejoras en la institución. En el caso de este proyecto esa oportunidad se aprovechó cabalmente utilizando el ambiente de análisis que se creó para estudiar nuevas posibilidades que redunden en beneficio de la institución.

4.2 PROGRAMA DE TRABAJO

Actividades Básicas

Primera Fase: Análisis Estratégico

Se estudiaron y definieron aspectos básicos de la Institución que orientaron el desarrollo del Proyecto.

Las actividades básicas que se realizaron fueron las siguientes:

a) **Análisis de Objetivos, Estrategias, Organización, Procesos y Actividades de la Entidad Supervisora**

El Sistema de Información de una Institución debe estar concebido para apoyarla directamente el logro de sus Objetivos y la implementación de sus Estrategias.

Mediante esta actividad se buscaba que todos los participantes en el proyecto tengan un conocimiento uniforme de los Objetivos y Estrategias institucionales de la Entidad Supervisora

Como parte de esta actividad se revisó la Organización actual real de la Entidad Supervisora , que como mencionamos anteriormente estaba por aprobarse, analizando la forma en que la organización había respondido al proceso de racionalización que se había realizado y como alcanzó un nuevo punto de equilibrio que le permitió a la Entidad Supervisora seguir funcionando sin problemas mayores.

Finalmente se revisarán los principales Procesos Institucionales mediante los cuales la Entidad Supervisora cumple sus funciones de supervisión de las instituciones bancarias, financieras y de seguros.

b) **Procesos Institucionales Claves y No Claves**

En esta actividad se analizaron los Procesos Institucionales de la Entidad Supervisora para determinar mediante cuales cumple sus objetivos. Todos los Procesos realizados por una Institución pueden dividirse en dos grupos, aquellos mediante los cuales "crea" los productos o servicios que proporciona a sus Clientes y aquellos que de por si no "crean" o agregan valor al producto o servicio sino que es necesario realizarlos por alguna razón o motivo.

Los resultados de esta fase se resumieron en el documento **Informe de Análisis Estratégico**, descrito en la sección **Entregables** de este informe.

Segunda Fase: Benchmark Cero

Se seleccionó a nivel mundial una Institución Líder en las funciones realizadas por la Entidad Supervisora , para estudiarla y en base a ella definir un Modelo de Referencia a utilizar en la definición del Modelo Institucional de la Entidad Supervisora

Las actividades básicas que se realizaron fueron las siguientes:

a) Selección de la Institución Líder

Se seleccionó entre las instituciones que a nivel mundial realizan la supervisión de las instituciones bancarias, financieras y de seguros a aquella que tenga mejor performance en los procesos clave de la Entidad Supervisora

Se tuvo en cuenta las particularidades de las Instituciones Peruanas Supervisadas y de su entorno.

b) Estudio de la Institución

Se revisó las características de los procesos de negocio y sistemas de información utilizados por la entidad seleccionada comparando la estructura de los procesos, la información solicitada, la información proporcionada, la estructura de sistemas y la tecnología utilizada. Se determinó cuales son los factores críticos del éxito de la Institución.

c) Formulación del Modelo de Referencia

Se formalizó la estructura básica de los procesos y la arquitectura de los sistemas de información de la Institución Líder en los aspectos de importancia para la preparación del Modelo Institucional de la Entidad Supervisora

De esta manera quedó definido el Modelo de Referencia o Benchmark Cero.

Esta propuesta consideró la realización de una Visita de Trabajo a la Institución seleccionada como Benchmark Cero para conocer directamente su funcionamiento.

Los resultados de esta fase fueron resumidos en el documento **Informe de Benchmarking**, descrito en la sección **Entregables** de este informe.

Tercera Fase: Análisis de Requerimientos Funcionales (Detalle y Resumen)

a) Definición de requerimientos

Se realizaron funciones de trabajo con el personal de la Entidad Supervisora obteniendo información detallada sobre la estructura y particularidades de los distintos procesos de negocio y de cual es la información que en ellos se maneja.

Se integró la información obtenida en las distintas áreas de la Entidad Supervisora para lograr una definición clara de las actividades que componen los procesos de negocio, la información que reciben, generan y proporcionan.

En esta actividad el centro de atención es el proceso de negocio y la integración que debe existir entre las actividades que la componen.

b) Análisis de las Necesidades de Información

En esta actividad se definió el universo de datos necesario para realizar los procesos de negocio de la Entidad Supervisora y la forma en que deben trabajar los sistemas de información para que realmente sean un ente habilitador de la Entidad Supervisora

En esta actividad el centro de la atención es la Institución y la integración que debe existir entre sus distintos procesos de negocio.

Los resultados de esta fase fueron resumidos en el documento **Informe de Análisis de Requerimientos Funcionales**, descrito en la sección **Entregables** de este informe.

Cuarta Fase: Reingeniería de Procesos Clave

En esta fase del proyecto se realizó una revisión profunda de los procesos de negocio básicos de la Entidad Supervisora buscando optimizarlos.

Las actividades básicas a realizar son las siguientes:

a) **Selección de Procesos Objetivo.**

Se determinó en que procesos de negocio de la Entidad Supervisora es más conveniente aplicar el esfuerzo de reingeniería, buscando optimizar el rendimiento de la inversión a realizar.

Esta actividad utilizó la valiosa información obtenida en la fase **Benchmark Cero** y la formalización de los procesos de negocio realizada en la Actividad "Definición de Requerimientos".

b) **Análisis de oportunidades tecnológicas para la Institución.**

Se revisó la posibilidad de que tecnologías emergentes para manejo de información, que aún no estaban disponibles o no se consideraban al alcance de la Institución, puedan cambiar la naturaleza de los procesos de negocio básicos de la Entidad Supervisora . Entre las principales tecnologías emergentes consideradas en este análisis estaban

- Las redes de telecomunicaciones
- La comunicación de datos sin cables

- Los computadores portables
- El almacenamiento de datos en discos ópticos
- Las bases de datos compartidas
- Las herramientas de software para la toma de decisiones
- Los sistemas expertos

c) Rediseño del proceso

Se revisó críticamente la estructura actual de los procesos para volver definirlos en la forma más simple posible. En esta actividad se utilizaron criterios básicos de Reingeniería orientados a optimizar los procesos, entre los principales tenemos:

- La combinación de Tareas.
- La delegación efectiva de responsabilidad y capacidad (Empowerment).
- El realizar un trabajo donde tenga más sentido práctico y no reglamentario.
- La reducción de los controles, colocándolos solamente donde sea realmente necesario.
- Reducir las reconciliaciones y verificaciones.
- El responsable único, que para cada servicio a proporcionar exista un único responsable con todas las capacidades necesarias.
- Combinar la Centralización y la Descentralización según sea el caso.

Asimismo, durante esta actividad se incorporaron a los procesos de negocio claves de la Entidad Supervisora los factores críticos de éxito encontrados durante el proceso de Benchmarking.

Los resultados de esta fase fueron resumidos en el documento **Informe de Reingeniería de Procesos Clave**, descrito en la sección **Entregables** de este informe.

Quinta Fase: Formulación del Modelo Institucional de la Entidad Supervisora

En esta fase se formuló y revisó el Modelo Institucional de la Entidad Supervisora

Las actividades básicas que se realizaron fueron las siguientes:

a) Formulación del Modelo Institucional.

Se resumió la información obtenida y generada en las fases anteriores:

- Benchmark Cero
- Análisis de Requerimientos Funcionales
- Reingeniería de Procesos Clave.

Integrándolas entre si y logrando una definición única de los Procesos, Actividades y demás componentes del Modelo Institucional.

b) Revisión del Modelo Institucional.

Se realizaron reuniones de trabajo con directivos y funcionarios de la Entidad Supervisora para revisar y difundir el Modelo Institucional.

Los resultados de esta fase fueron resumidos en el documento **Modelo Institucional**, descrito en la sección **Entregables** de este informe.

Sexta Fase: Definición de Requerimientos Técnicos

Logrado en pleno conocimiento de la Institución y establecida una base sólida de procesos institucionales a soportar, esta fase centró su

atención en la definición de cuál debe ser la arquitectura del Sistema de Información de la Entidad Supervisora .

Las actividades básicas que se realizaron fueron las siguientes:

a) Revisión de los Sistemas de Información de la Institución.

Se revisó en detalle el soporte actual de sistemas de información de la Entidad Supervisora , determinando en que medida esta cubriendo en amplitud, detalle y facilidades los requerimientos de información de la Institución.

Esta evaluación tenía por finalidad clasificar las necesidades de información de la Entidad Supervisora dependiendo del esfuerzo necesario para satisfacerlas adecuadamente.

b) Modelamiento del Sistema de Información de la Institución.

Definidos los requerimientos de información de la Entidad Supervisora se procedió a analizar las relaciones que existen entre ellos, los procesos de negocio claves y la organización, buscando identificar aquellos grupos de requerimientos que estando muy relacionados entre sí deben ser satisfechos en forma coordinada y por lo tanto deben ser considerados una unidad la cual más adelante puede definir un sistema de información específico.

c) Análisis de Tecnología.

Esta actividad se buscó definir, de las alternativas disponibles en el mercado, cuál es mejor combinación de hardware y software para soportar los procesos de negocio de la Entidad Supervisora

Se plantearon y revisaron con el equipo de trabajo los criterios a considerar para este análisis. Luego se pasó a analizar cual es el estado actual de las diversas alternativas tecnológicas, independientemente del proveedor, así como cual es su posición actual y proyección en el mercado.

d) **Visión Estratégica de Sistemas.**

En esta actividad se definió la estrategia a seguir para que la Entidad Supervisora obtenga los sistemas de información que requiera. Se definió la tecnología más adecuada a sus necesidades y la secuencia en que deberá desarrollar sus sistemas para que no se vean afectadas sus operaciones.

e) **Definición y Evaluación de Alternativas.**

Se definieron y evaluaron distintas alternativas para la arquitectura del sistema de información de la Entidad Supervisora . Se consideró para ello los Requerimientos de Plataforma Tecnológica registrados durante la Fase Análisis de Requerimientos Funcionales y buscando dar una solución tecnológica de largo alcance.

Los resultados de esta fase fueron resumidos en el documento **Plan Integral de Sistemas de Información**, descrito en la sección **Entregables** de este informe.

Definición de Proyectos de Hardware, Software y Aplicativos

Para cada uno de los proyectos se preparó una definición detallada de sus objetivos, alcances, procesos a cubrir, plazos y recursos mínimos. Esta información será la base para el proceso posterior de definir la mejor solución disponible en el mercado.

Los resultados de esta fase fueron resumidos en los documentos **Definición de Proyecto**, descritos en la sección **Entregables** de este informe.

Entregables

Cada una de las actividades del proyecto captó y procesó una gran cantidad de valiosa información que fue recogida, registrada y

procesada en documentos de trabajo que a continuación describimos sucintamente.

Informe de Análisis Estratégico

Este documento resume las definiciones realizadas durante la **Primera Fase: Análisis Estratégico** y orienta el desarrollo del Proyecto. Su contenido es el siguiente:

Resumen Ejecutivo

Introducción

1. Informe de Ejecución
 - 1.1 Objetivos
 - 1.2 Metodología
2. Sobre la Entidad Supervisora
 - 2.1 Finalidad
 - 2.2 Objetivos
 - 2.3 Estrategias
 - 2.4 Organización
 - 2.5 Procesos y Procesos Clave
 - 2.6 Análisis de Fortalezas y Debilidades
 - 2.7 Análisis de Oportunidades
 - 2.8 Análisis de Prioridades
3. Conclusiones y Observaciones

Anexos

Informe de Benchmarking

Este documento resume el trabajo realizado durante la **Segunda Fase: Benchmark Cero**. Su contenido es el siguiente:

Resumen Ejecutivo

Introducción

1. Informe de Ejecución
 - 1.1 Objetivos
 - 1.2 Metodología
 - 1.3 Plan de Trabajo
2. Información Obtenida
 - 2.1 Servicios Proporcionados

- 2.2 Flujo de Información
 - 2.3 Tecnología utilizada
 - 3. Evaluación
 - 3.1 Criterios de evaluación
 - 3.2 Resultados
 - 4. Conclusiones y Recomendaciones
- Anexos

Informe de Requerimientos Funcionales

Este documento resume los requerimientos funcionales y de información recogidos y analizados durante la **Tercera Fase: Análisis de Requerimientos Funcionales** y contiene la información básica para el planteamiento del Modelo Institucional de la Entidad Supervisora .

La estructura básica de este documento es la siguiente, el cual se desarrolló independientemente para las diferentes Areas que se consideraron en el estudio.

Resumen Ejecutivo

Introducción

1. Objetivos y Estrategias
2. Organización
3. Procesos y Actividades
4. Entes Internos y Externos
5. Datos e Información
6. Volúmenes (Datos y Transacciones)
7. Requerimientos Plataforma Tecnológica:
 - Integración
 - Telecomunicación
 - Seguridad
 - Velocidad de proceso
 - Facilidad de uso

Anexos

Informe de Reingeniería

Este documento resume el trabajo realizado en la **Cuarta Fase: Reingeniería de Procesos Clave** y describe los resultados o detalla el plan a llevar a cabo para su implantación.

Resumen Ejecutivo

Introducción

1. Informe de la Ejecución
 - 1.1 Objetivos
 - 1.2 Metodología
 - 1.3 Plan de Trabajo
2. Descripción del Entorno
 - 2.1 Objetivos y Estrategia Entidad Supervisora
 - 2.2 Organización
 - 2.3 Procesos Clave
3. Rediseño
 - 3.1 Criterios de Performance
 - 3.2 Procesos de Negocio Rediseñados
 - 3.3 Criterios de Optimización
 - 3.4 Tecnologías emergentes a utilizar
 - 3.5 Organización propuesta
4. Implementación
 - 4.1 Estrategia
 - 4.2 Plan de implementación

Anexos

Modelo Institucional

Este documento resume el trabajo realizado durante la **Quinta Fase: Formulación del Modelo Institucional** y describe la naturaleza de la Institución. En base a este Modelo se define el Sistema de Información de la Entidad Supervisora .

La estructura básica de este documento es la siguiente:

Resumen Ejecutivo

Introducción

1. Finalidad
2. Objetivos
3. Estrategias

4. Organización
5. Procesos y Actividades
6. Entes Internos y Externos
7. Relaciones entre los Entes
8. Flujos de Información
9. Volúmenes (Datos y Operaciones)
10. Modelo General - Procesos y Actividades
11. Modelo General - Entes y Relaciones
12. Modelo General - Flujos de Datos y Control
13. Modelo General - Proveedor - Productor - Cliente
14. Características de Operación
15. Integración y Complementariedad
16. Comunicación
17. Toma de decisiones

Anexos

Plan Integral de Sistemas de Información

Este documento resume el trabajo realizado durante la **Sexta Fase: Definición de Requerimientos Técnicos** y define la arquitectura de los sistemas de información que la Entidad Supervisora necesita y un plan de trabajo para su desarrollo.

La estructura básica de este documento es la siguiente:

Resumen Ejecutivo

Introducción

1. Análisis de situación Actual
 - 1.1 Análisis de Objetivos
 - 1.2 Análisis de Estrategias
 - 1.3 Análisis de procesos y Actividades
 - 1.4 Procesos Claves del Negocio
 - 1.5 Análisis del sistema de información actual
 - 1.6 Análisis de los equipos actuales
2. Planteamiento
 - 2.1 Plan de corto plazo
 - 2.2 Plan Estratégico de Sistemas
 - Estructura del sistema de información propuesto

Modelo General de datos de la Institución
Relaciones Sistema-Funciones-Actividades
Definición de Sistemas de Información
Plan de Desarrollo
Arquitectura de Hardware
Arquitectura de software
Arquitectura de sistemas
Conclusiones y Recomendaciones

Anexos

Definición de Proyecto

Este documento define las características principales de cada uno de los sistemas de información requeridos por la Entidad Supervisora y será tomado como base para el proceso de selección de proveedores.

La estructura básica de este documento es la siguiente:

Resumen Ejecutivo

Introducción

1. Resumen de la Necesidad
2. Diagnóstico del area
3. Requerimientos a nivel Sistema
4. Especificación de Requerimientos
5. Plataforma Tecnológica
6. Plazos y recursos minimos requeridos
7. Actividades y entregables
8. Condiciones

Anexos

Capacitación

Al inicio del proyecto se dictaron a los funcionarios y directivos de la Entidad Supervisora que participaron en el proyecto, los siguientes cursos, que permitieron uniformizar criterios y capacitarlos en las herramientas de software a ser utilizadas:

- Reingeniería de Procesos
Dirigido a : Alta Dirección Entidad Supervisora
Miembros del Equipo de trabajo

- Software para arquitectura Cliente-Servidor
Dirigido a : Personal de Sistemas y Miembros del equipo
de trabajo

4.3 ORGANIZACION DEL EQUIPO DE TRABAJO

Roles a cargo del Personal del Cliente

Líder del Proyecto

La Entidad Supervisora designó a un funcionario de muy alto nivel - en este caso el mismo Superintendente - que asumió el liderazgo del proyecto. Esto fue particularmente importante si consideramos que toda la Institución estaba dentro de los alcances del estudio.

Función muy importante del Líder del Proyecto fue promoverlo en todos los niveles de la organización y apoyar al equipo del proyecto en su esfuerzo por vencer la natural resistencia al cambio que se presentó durante su desarrollo.

Comité Estratégico

Este Comité estaba integrado por la Alta Dirección de la Entidad Supervisora o sus representantes directos y su función básica fue revisar y aprobar las definiciones de nivel estratégico que se realizaban durante el proyecto, entre las principales:

- Procesos Clave
- Institución seleccionada para Benchmark Cero
- Procesos a los que se aplicará Reingeniería
- Modelo Institucional

Coordinador del Proyecto

La Entidad Supervisora asignó a tiempo completo, un funcionario del nivel adecuado para coordinar al interior de la Institución las actividades que realizó el equipo de trabajo, siendo el responsable de asegurar la disponibilidad de recursos, información y personas necesarias para llevar adelante el proyecto.

Representantes de cada Area de la Institución

Un representante de cada área funcional de la Entidad Supervisora fue asignado al proyecto a tiempo completo.

Los funcionarios que fueron asignados al proyecto aportaron su conocimiento de los procesos y actividades de cada Area de la Entidad Supervisora y de como estas Areas se relacionan con el Sistema Bancario, Financiero y de Seguros.

Fue muy importante que los representantes de las distintas Areas de la Entidad Supervisora tuviesen el nivel adecuado para participar efectivamente en el proceso de modelamiento de los sistemas de la Entidad Supervisora y más adelante en la priorización de su desarrollo.

Representante del Area de Sistemas

El representante del Area de Sistemas ofreció su conocimiento de cuál es el aporte actual de Sistemas de Información de la Institución.

El Representante del Area de Sistemas estuvo asignado a tiempo completo al Proyecto.

Roles a Cargo de Personal de la empresa Consultora

Gerente del Proyecto

La empresa consultora designó un Gerente Senior de amplia experiencia en Proyectos de Desarrollo de Sistemas el cual se encargó de la gestión de los recursos del proyecto y de su supervisión general.

Jefe de Proyecto

Se designó un Jefe de Proyecto de experiencia quien se encargó de la definición detallada del plan de trabajo, de su planeamiento, ejecución, evaluación y control.

El Jefe del Proyecto mantuvo continuamente informado al Líder del Proyecto sobre los avances, logros y dificultades del Proyecto.

Especialistas en sistemas

Proporcionaron al equipo de trabajo la guía y rigor metodológicos necesarios para realizar el modelamiento de los sistemas de información que la Entidad Supervisora requiere.

Aportaron también las experiencias obtenidas en la realización de estudios similares, que permitieron agilizar el estudio y por otro lado su conocimiento de las estructuras típicas de sistemas de información.

Estarán dedicados a tiempo completo al Proyecto.

Especialistas en Banca y Seguros

Proporcionaron al equipo de trabajo una visión externa e independiente del Modelo de Referencia y del Modelo Institucional de la Entidad Supervisora analizándolos desde diversos puntos de vista, buscando enriquecerlos.

Trabajaron a tiempo parcial en el período y actividades que correspondan a su especialidad.

Especialista en Documentación

Se encargó de registrar y administrar la gran cantidad de información que generó el Equipo de trabajo. Para esta labor fue necesario utilizar herramientas que permitieron manejarla eficientemente.

Sistema de Control

Para la supervisión del avance del proyecto se utilizaron los siguientes documentos básicos.

Informe Semanal

En este documento resume el trabajo realizado durante una semana y plantea las actividades de la semana siguiente. Su estructura básica es la siguiente:

1. Estado del Proyecto
2. Actividades realizadas en la semana
3. Actividades planeadas para la siguiente semana
4. Observaciones y Recomendaciones

Este documento oficial permitió tener un conocimiento muy detallado del avance del proyecto.

Informe Mensual

En este documento se realiza un balance del trabajo realizado durante un mes y se plantea un Plan de Trabajo hasta el final del Proyecto. Su estructura básica es la siguiente:

1. Estado del Proyecto
2. Plan de Trabajo
3. Factores Críticos de Exito
4. Observaciones y Recomendaciones

Este documento oficial resume el trabajo realizado durante un mes y define los compromisos de muy corto plazo a cumplir para mantener el proyecto bajo control.

Memorando de Riesgo

Este documento ha sido definido explícitamente para registrar e informar un problema que está afectando o puede afectar muy negativamente el desarrollo del proyecto. Su estructura básica es la siguiente:

1. Definición del Problema
2. Efecto en el Proyecto
3. Alternativas de Solución
4. Observaciones y Recomendaciones

Estos documentos serán preparados por el Jefe del Proyecto y serán presentados al Coordinador del Proyecto y al Gerente responsable en la empresa consultora para su conocimiento y acción cuando sea necesario.

4.4 HERRAMIENTAS UTILIZADAS

Herramientas de Software

Soporte al Proceso de Modelamiento

BACHMAN - ANALYST

Herramienta de software CASE, especialmente diseñada para Modelamiento Institucional en proyectos de reingeniería de procesos y planeamiento estratégico de sistemas. Mediante esta herramienta se condujo el proceso de modelamiento, se administró la información de trabajo generada durante el proyecto y se prepararon los diagramas y especificaciones de los documentos finales.

Planeamiento y Control del Proyecto

Microsoft Project

Para el planeamiento y control de las actividades del proyecto así como para la preparación de los reportes y diagramas a incluir en los Informes de Control se utilizó Microsoft Project, herramienta de software especializada en estas actividades y completamente integrada a las herramientas de preparación de documentación.

Preparación de Documentación

Para la preparación de la documentación del proyecto, escrita y gráfica, se utilizaron las siguientes herramientas de software:

- **Microsoft Windows**
- **Microsoft Word**
- **Microsoft Excel**
- **Microsoft Power Point**

Estas herramientas de software proporcionan un ambiente completamente integrado de preparación de documentación, escrita y gráfica.

Software de Red

Los microcomputadores utilizados por el equipo de trabajo estaban conectados en una Red Local que permitía compartir, fácilmente, información durante el desarrollo del proyecto.

Equipos de Cómputo

Durante el desarrollo del proyecto se utilizaron los siguientes equipos para los consultores

- Microcomputadoras IBM Compatibles con suficientes recursos de memoria y almacenamiento para el eficiente uso de las herramientas de software del proyecto.
- Impresoras Láser para la impresión de los documentos del proyecto.
- Equipo retroproyector para la proyección de transparencias.

- Equipo DataShow, para la proyección en écran de la información disponible en los microcomputadores.
- Copiadora.

5. RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

5.1 CONSIDERACIONES PREVIAS

De acuerdo a la metodología definida, el resultado de esta consultoría es un conjunto de documentos entregables en donde se iban registrando los logros de cada una de las fases en las que se ha dividido el proyecto.

Al final del proceso, de acuerdo a la información obtenida en cada una de estas fases, se concluyó con la formulación de una serie de proyectos que sustentarán la definición de las bases de una licitación internacional para la adquisición y/o desarrollo de sistemas, software de base y hardware.

Las especificaciones técnicas de los sistemas, tales como las bases de datos, la arquitectura y las especificaciones funcionales de los sistemas en su detalle constituyen una información confidencial que será materia de la licitación antes mencionada. Por eso es que nos centramos en mostrar un resultado, que si bien no es el objetivo final del proyecto, es sumamente valioso para la organización y que, además de orientar en el planeamiento de los sistemas de información. será la base para poder llevar a cabo proyectos de reorganización, poner en marcha procesos más eficientes y realizar modificaciones en la cultura institucional. En este caso nos referimos a los resultados obtenidos en la fase de Benchmarking y Reingeniería de Procesos Claves. Adicionalmente, se describirá, de una manera general, el Sistema de Información que se definió para apoyar a los procesos claves de la Institución.

5.2 RESUMEN DEL INFORME DE LA FASE DE BENCHMARK CERO

En esta parte del informe se describe de manera resumida el trabajo realizado y los resultados obtenidos en la Fase Benchmark Cero del Proyecto Asesoría para la Adquisición de Equipo de Cómputo que se llevó a cabo en una Entidad Supervisora del Estado, en el marco de Convenio existente entre el Perú y una organización financiera internacional para fortalecer a las Instituciones del Sector Economía

El Objetivo básico de la Fase Benchmark Cero fue obtener información respecto a los **Objetivos, Estrategias, Procesos, Información manejada y Tecnología de Información** utilizada por una entidad de funciones similares a la Entidad Supervisora y que es reconocida por su desarrollo y eficiencia. La información obtenida permitió la creación de un Modelo de Referencia que fue considerado en las siguientes fases del Proyecto en la construcción del **Modelo Institucional de la Entidad Supervisora**, en base al cual se definieron los Sistemas de Información y Equipos de Cómputo requeridos por la Institución.

La entidad seleccionada para esta Fase del proyecto fue una Entidad Supervisora de Colombia, encargada en ese país de supervigilar a Instituciones Similares a las que controla la entidad peruana.

Entre el 11 y 15 de Abril de 1994 un Equipo de Trabajo de la Entidad Supervisora visitó la Entidad Supervisora de Colombia, realizando reuniones de trabajo con directivos y funcionarios de dicha Institución sobre los aspectos de interés para el proyecto, cumpliéndose completamente el Plan de Trabajo preparado para la visita.

Después de haber revisado la información obtenida podemos afirmar que se cumplió el objetivo trazado para la fase. Un detalle del informe de los resultados se presenta en el Anexo A de este documento. En el punto **Modelo de Referencia** de dicho anexo se resume las principales características de una Entidad Supervisora de Colombia y que junto con toda la documentación obtenida fue una fuente constante de consulta durante las siguientes fases del proyecto. Es importante anotar que el haber considerado a la Entidad Supervisora de Colombia en esta fase del proyecto tuvo el beneficio adicional de poder conocer las experiencias de una Institución que había pasado recientemente por un proceso de modernización similar al que la Entidad Supervisora Peruana comenzaba.

En el punto **Particularidades de la Entidad Supervisora de Colombia** se describen las principales diferencias entre la Entidad Supervisora de Colombia y la Entidad Supervisora Peruana, en Aspectos Estratégicos, en Aspectos Organizacionales, en los Procesos Realizados y en Aspectos Informáticos. Las diferencias anotadas se analizaron para

determinar la factibilidad y conveniencia de adoptar un modo de funcionamiento similar. Esto se vió en detalle en la **Fase de Reingeniería**

El paso inicial del proceso de modernización de la Entidad Supervisora de Colombia fue la definición de Objetivos y Estrategias que se dio en un Planeamiento Estratégico de la Institución que se realizó inicialmente en el marco de un Proyecto que buscaba modernizar los Sistemas de Información de la Institución.

A partir de la Misión, Objetivos y Estrategias definidos comenzó un proceso de transformación resultado del cual la Entidad Supervisora de Colombia cuenta ahora con una organización moderna, motivada y en mejoramiento continuo. Este proceso significó una fuerte rotación de personal, que se reconoce significó cambiar experiencia por posibilidades de desarrollo.

En lo que a Organización se refiere la Entidad Supervisora de Colombia acababa de pasar de una organización definida por el Tipo de Entidad Vigilada a una organización por Tipo de Función realizada, que es la que tiene la Entidad Supervisora Peruana . En lo que a los Procesos Realizados se refiere se puede concluir que funcionalmente son similares, el proceso de Supervisión están basados en el uso de Indicadores económico financieros. La diferencia fundamental entre ambas Instituciones está en que la Entidad Supervisora de Colombia utiliza intensivamente los Sistemas de Información de que dispone y tiene una disposición al cambio que le da muchas posibilidades de desarrollo.

En lo que a tecnología de Información se refiere el estudio realizado ha permitido confirmar que la Tecnología Cliente/Servidor es la adecuada para la Entidad Supervisora . La experiencia Colombiana muestra como mediante esta tecnología se pueden resolver adecuadamente las necesidades particulares de una Institución como la Entidad Supervisora

Otro aspecto sumamente importante conocido en Colombia es la conveniencia de usar un Sistema de Información Integrado Único para la supervisión de las diferentes entidades, respetando siempre las particularidades de estas funciones. Un Sistema de Información Integrado Único reportará entre otros beneficios, una menor inversión, en lo

razonable, uniformizara procedimientos y establecerá un medio para compartir información entre las diferentes Areas Supervisoras.

Asimismo, se ha confirmado los beneficios que se pueden obtener de establecer comunicación vía módem con las entidades vigiladas para el envío de su información y otros servicios como la distribución de publicaciones automatizadas.

5.3 RESUMEN DEL INFORME DE LA FASE DE REINGENIERIA

Esta parte del informe se describe el trabajo realizado y los resultados obtenidos en la Fase Reingeniería de Procesos Clave del Proyecto Asesoría para la Adquisición de Equipo de Cómputación para una Entidad Supervisora del Estado, en el marco de convenio existente entre el Perú y una Organización Financiera Internacional, para fortalecer las Instituciones del Sector Economía y Finanzas.

El objetivo básico planteado inicialmente para esta fase del proyecto fue determinar qué modificaciones son necesarias realizar en los Procesos Clave de la Entidad Supervisora para obtener mejoras sustanciales de productividad y eficacia. Estas recomendaciones serian puestas a disposición de la Alta Dirección que decidiría cuáles serían implementadas en este proyecto.

La Fase Benchmark Cero, en la que se estudió el proceso de modernización de una Entidad Supervisora de Colombia, proporcionó información que revelo la necesidad de ampliar el objetivo inicial, a saber :

1. Mostró que la estructura de los Procesos Clave de la Entidad Supervisora es la adecuada e incluso en algunos casos superior, y que su principal problema es no disponer de un Sistema de Información amigable que le permita realizar su trabajo con mayor productividad y eficiencia así como no contar con una cultura informática que permita un eficiente uso de los sistemas.
2. Confirmó los supuestos iniciales de que la tecnología informática adecuada para desarrollar los Sistemas de Información de la Institución es : la arquitectura Cliente-Servidor y los Sistemas Abiertos.

3. Mostró la vital importancia de Conceptos Básicos que es necesario tener completamente definidos y difundidos para llevar adelante un proceso de modernización : La Misión, Los Objetivos Institucionales y Los Objetivos por Area.
4. Mostró la absoluta necesidad de desarrollar una cultura organizacional que proporcione a los miembros de la Institución, la actitud y aptitudes necesarias para el cumplimiento de sus funciones, en un ambiente que será cada vez mas exigente y dinámico, usando intensamente sistemas de información.

Es por esta razón que durante esta fase del proyecto se realizaron las siguientes actividades :

Análisis y Definición de la Misión y Objetivos

En esta actividad se revisaron y plantearon los siguientes conceptos básicos

- La Misión de la Institución
- Los Objetivos y Las Estrategias Institucionales
- Los Objetivos y Estrategias por Areas

Esto se realizó considerando la legislación que da origen a la Institución: Constitución Política del Perú, Ley Orgánica de la Entidad Supervisora y Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros; así como información disponible de otras instituciones similares y utilizando como esquema de análisis la definición y caracterización del Cliente de la Entidad Supervisora

Estudio de los Procesos Clave

En esta actividad se revisó la estructura de los procesos clave de la Entidad Supervisora

- Análisis y Supervisión
- Inspecciones, que se ha dividido en tres fases :
 - Preparación de la Visita de Inspección

- Ejecución de la Visita
- Preparación del Informe de Visita
- Administración de Normas
- Trámite Documentario

Cada Proceso Clave fue analizado en las siguientes etapas :

- Estudio de las Actividades del Proceso : revisando las actividades del proceso, tratando de uniformizar la terminología utilizada en Banca y Seguros y el conocimiento de todo el equipo de trabajo.
- Estudio de los Problemas del Proceso : definiendo cuáles son los principales problemas que afectan la productividad o eficacia del proceso y qué factores los determinan.
- Definición de propuestas de cambios a realizar : especificando qué modificaciones es necesario realizar en el proceso para optimizarlo

En todos los casos el análisis se realizó en forma conjunta para todas las áreas de la Institución.

Estudio de la Organización

En esta actividad, se analizó la estructura orgánica de Institución y se definió modificaciones básicas que se consideran necesarias para viabilizar un proceso de modernización.

El anexo B de este informe contiene las definiciones realizadas durante esta fase del proyecto todas las cuales son propuestas que fueron revisadas por la Alta Dirección de la Entidad Supervisora para determinar cuáles podían ser adoptados.

Los Conceptos Básicos : Misión, Objetivos, Estrategias Institucionales y Objetivos y Estrategias por Area, definidos en esta Fase, son uno de los productos mas importantes del proyecto.

Estos Conceptos, resultado del trabajo de un equipo conformado por miembros de todas las áreas de la Institución, establecen la finalidad de la Entidad Supervisora y como esta plantea cumplir con su papel en la sociedad. Establecen un punto de inicio a partir del cual otros proyectos

de desarrollo institucional pueden ser iniciados, entre los cuales recomendamos realizar los siguientes:

- **Planeamiento Institucional:** que establezca un proceso que permita definir las actividades a realizar y metas a alcanzar para el logro de los objetivos planteados. Este proceso deberá establecer las actividades de evaluación y control que permitan supervisar el desarrollo de la Institución.
- **Organización:** que profundice el análisis realizado, definiendo el Organigrama y Manual de Organización y Funciones de la Entidad Supervisora , así como los programas que permitan contar con una organización dinámica y eficiente: Cultura Organizacional, Capacitación, Evaluación de Recursos Humanos.

Parte de las modificaciones a realizar en los procesos claves de la Entidad Supervisora serán resultado de utilizar sistemas de información y su momento de realización será cuando los nuevos sistemas sean puestos a disposición de los miembros de la Institución, modificando su forma de trabajar. Para el éxito de esta transformación es absolutamente necesario tener en cuenta que

- **El desarrollo de los sistemas de información deberá realizarse con la activa participación de los usuarios**, de forma tal que sus necesidades sean cubiertas y hagan suyo el proyecto.
- **Los sistemas deberán ser sumamente amigables** y fáciles de usar reduciendo a un mínimo las dificultades reales y aparentes al realizar los procesos.
- **Es necesario capacitar y entrenar** adecuadamente a los miembros de la Institución para desarrollar en ellos una actitud positiva hacia el uso de sistemas de información.
- **Es necesario lograr una mayor integración** entre los miembros de la institución, fomentando el trabajo en equipo.

5.4 RESUMEN DE LOS INFORME DE DEFINICIÓN DE PROYECTOS

Uno de los resultados fundamentales del trabajo realizado fue la definición de un conjunto de proyectos orientados a definir los Sistemas de Información que apoyarán a una Entidad Supervisora del Estado en el logro de sus objetivos.

De acuerdo al Modelo Institucional formulado se definió cuales son los Sistemas de Información que ofrecerán el soporte adecuado a los procesos, entidades y a la organización, que componen dicho Modelo.

Asimismo, de acuerdo a las características de los Sistemas de Información y a un análisis de la Tecnología se definieron los requerimientos técnicos de los equipos en donde residirán dichos sistemas, así como las necesidades de capacitación a cubrir para garantizar una explotación adecuada de los Sistemas y la Tecnología a implantar.

Para cada uno de estos rubros - Sistemas, Equipamiento y Capacitación - se han definido proyectos que ofrecerán el marco referencial para fortalecer los recursos informáticos y por ende de la Institución en general.

En el Anexo C se describe, como un ejemplo, de una manera muy sucinta al Sistema de Información para la Supervisión y Regulación de las Entidades Vigiladas. El documento de definición del proyecto contiene información detallada referida a : las funciones agrupadas según los módulos que componen el sistema, la base de datos, la arquitectura y las especificaciones de performance y seguridad que deben contemplarse para su desarrollo. Se describe también el conjunto de actividades, entregables, plazos y recursos mínimos que se consideran necesarios para llevar a cabo el proyecto de desarrollo por parte del proveedor del servicio, cuyo cumplimiento en plazo y calidad deberá ser vigilado o supervisado, principalmente, por la Entidad Supervisora , con el objeto de evitar que el incumplimiento de alguna de las condiciones enunciadas ponga en riesgo el éxito del proyecto. De acuerdo a la relación de funciones y a estándares de tiempos de desarrollo en la arquitectura y plataforma en la que se construirá el Sistema se ha estimado costos que

deben servir de referencia en la confección de las Bases de Licitación para la ejecución del proyecto. Toda esta información detallada al ser materia de un concurso o licitación, como se entenderá, es confidencial. Por lo tanto en el anexo C sólo se muestran esquemas generales que no constituyen ninguna infidencia.

El objetivo básico de dicho documento es servir de referencia tanto a una Entidad Supervisora del Estado, así como a los proveedores respecto a los alcances y consideraciones técnicas que deben tomarse en cuenta en la realización del Proyecto.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Los Sistemas de Información deben responder a las Estrategias del Area de Sistemas, a su vez estas estrategias deben de concordarse con los Objetivos y Estrategias Institucionales. Si los Sistemas de Información se definen de acuerdo a la premisa anterior se estará garantizando que ellos apoyarán efectivamente a la consecución de los Objetivos Institucionales.
- Es importante que los lideres de las empresas o instituciones tengan una definición de como ellos proyectan el futuro de sus organizaciones. En otras palabras que fijen una visión, que oriente los esfuerzos de todos los integrantes. El Modelo Institucional responde, precisamente, a esta situación.
- El Modelo de Institución que se defina debe contemplar sus diferentes componentes y sus relaciones. Entendiendo a la Institución como un Sistema en el centro del cual esta el ser humano. Por ello es necesario analizar a la empresa con todas sus connotaciones humanas ya sea económicas, fisiologicas, psico-sociológicas y culturales.
- Las diferentes metodologías que se pudieran aplicar para mejorar, ya sea ponderada o radicalmente, a los diferentes componentes de la Institución deben considerar esta realidad, por lo tanto deben pensar en introducir cambios en la cultura y atender los aspectos psico-sociológicos, tales como las motivaciones, además de rediseñar procesos, estructurar información, reorganizar y establecer objetivos y estrategias.
- En proyectos de esta naturaleza, en donde se examina la propia razón de ser de la Institución, sus objetivos, estrategias y procesos claves; es necesario el Compromiso y participación de la Alta Dirección, por dos razones esenciales; la primera es porque ella tiene un conocimiento global del negocio y no esta comprometida exclusivamente con una función especifica o un área determinada y segundo porque ella tiene el poder y la decisión del cambio y puede motivar a los demás

integrantes a participar de las modificaciones, a veces radicales, que se pudieran proponer.

- En lo que se refiere a la ejecución misma de la Consultoría y la definición del Modelo Institucional un enfoque que permitió obtener un resultado rápido y un conocimiento esencial de la Institución y su problemática fue el de realizar un análisis estratégico como primer paso en donde primero se visualizó la organización, sus procesos, la información, objetivos y estrategias a grandes rasgos, para luego, en las fases posteriores, profundizar el estudio y proponer cambios de acuerdo a lo analizado en las fases del benchmarking y reingeniería y preparar el Modelo Futuro. bajo esta técnica, que podríamos llamar de aproximaciones sucesivas, se iba garantizando un enfoque integral, priorizando el análisis en los puntos claves de la Institución.
- Complementando este enfoque otra estrategia que nos dió buenos resultados, principalmente durante las fases de análisis estratégico y reingeniería fue el tratar de entender qué es lo que hace tal área o persona antes que conocer cómo lo hace. Basicamente fue ignorar el procedimiento y centrarnos más en el proceso y en su razón de ser.
- Para la conformación del equipo de reingeniería no debería considerarse a los Jefes de las Áreas Funcionales, puesto que ellos están comprometidos con la forma de trabajo actual. Es preferible tomar en cuenta al personal que se encuentre en los niveles intermedios y que sobre todo se identifiquen con la Institución en General y no con el área específica a la que pertenecen. Una característica importante que se debe buscar es que sean críticos de la situación actual, pero que también tengan propuestas y un espíritu innovativo.
- Algo que se debe entender al hacer el rediseño de los procesos en la fase de reingeniería es que por su enfoque ella no busca calificar a la acción pasada, no se está juzgando a una persona o área específica, por el contrario, lo que se pretende es repensar los procesos viendo primordialmente el futuro, considerando las nuevas tecnologías y sin las trabas de los intereses personales o políticos pasados.

- Es necesario por ello, como primer paso de un cambio cultural profundo, capacitar a los que están directamente relacionados con su ejecución, en los conceptos esenciales de la reingeniería y sus implicancias, procurando sobre todo minimizar el posible rechazo al cambio.
- El benchmarking es una herramienta que complementa a la reingeniería porque, en primer lugar, provee a través de lo que se denomina procesos habilitadores criterios concretos para discernir aquellos procesos que son estratégicamente importantes y candidatos a la aplicación de la reingeniería, y en segundo lugar, porque a través del conocimiento esencial de dichas prácticas habilitadoras permitirán hacer más fácil y seguro el rediseño de los procesos.
- Para identificar los procesos candidatos para la aplicación de la reingeniería es necesario primero considerar los procesos más importantes de una manera amplia, entendiendo que un proceso puede involucrar a una o más áreas de la Institución, de esta forma aumentará la posibilidad de que la reingeniería, a través de la integración de tareas, mejore sustancialmente su rendimiento. Una vez enumerados los procesos hay que determinar sus límites, evaluar su importancia estratégica y hacer un diagnóstico del mismo, estimando las posibles pérdidas que ocasiona, identificando actividades que no den valor agregado, si es que este cruza muchas funciones o áreas y si es que tiene dueño, esto último, con el objetivo que él incentive a la gente la necesidad del cambio y provea los recursos necesarios para que ello ocurra.
- Durante este estudio de los procesos fue que pudimos comprender la estrecha relación entre estos y los datos y que un enfoque importante para analizar los procesos es el modelamiento de datos y similarmente, el modelamiento de los procesos coadyuva al modelamiento de los datos.
- Una de las conclusiones importantes a la que se llega después de elaborar la relación de actividades que comprenderá un proyecto de desarrollo de Sistemas, es la relevancia de la construcción de un prototipo, esto es; crear durante la fase de diseño una versión de trabajo del sistema, que se vea y funcione tal como será el sistema una

vez terminado. De esta forma se tendrá un medio concreto y eficaz de comunicación y comprensión entre los usuarios y los desarrolladores

- Esta es una estrategia que aplicada en el diseño de la interfase del usuario y la máquina, garantiza un análisis detallado de los requerimientos, la amigabilidad del Sistema y la identificación de los usuarios con su Sistema, pues, no sólo saben sino perciben que están participando concretamente en su construcción.

BIBLIOGRAFIA

1. Hammer, Michael y Champy, James - **Reengineering the Corporation, a manifesto for business revolution.** Ed. Harper Business, 1993.
2. Varhol, Peter D. - **Enterprisewide Reengineering and Restructuring.** 1. ed. Charleston, South Carolina, Ed. Computer Technology Research Corp., 1994.
3. Watson, Gregory H. - **Strategic Benchmarking.** 1. ed. New York, Ed. John Wiley and Sons, Inc., 1993.
4. Gomez-Pallete, Felipe - **Estructuras organizativas e información en la empresa.** Ed. APD
5. Porter, Michael E. - **Ventaja Competitiva.** Trad. Maria Perez Sevilla. 1. ed. México, Ed. Compañía Editorial Continental, 1987.
6. Perez, Juan Antonio - **Introducción a la Dirección de Empresas.** 1. ed. Piura, Ed. Publicaciones Universidad de Piura, 1992
7. Lindgren, Brian - **Information Systems Strategic Planning.** 1. ed. Charleston, South Carolina, Ed. Computer Technology Research Corp., 1991.
8. Gvishiani, D. - **Organización y Gestión.** Trad. L. Vladov. 1. ed. Moscú, Ed. Progreso, 1973
9. Arroyo, José - **Planeamiento Estratégico.** 1.ed. Lima, Ed. APAD, 1992

ANEXO A .- INFORME DE LA FASE DE BENCHMARK CERO

1. OBJETIVOS Y ALCANCES

El Objetivo de la visita, es conocer aspectos básicos del funcionamiento de la Entidad Supervisora de Colombia, para después de haber verificado que son aplicables en nuestro país, aprovechar el conocimiento adquirido, en la construcción del Modelo Institucional de la Entidad Supervisora Peruana

Inicialmente, se desea conocer aspectos de Alto Nivel como son, las Estrategias Básicas, que le han permitido a la Institución alcanzar el éxito en su misión de Supervigilar los Sistemas Financiero y de Seguros. Mas adelante se desea conocer, como son los Procesos realizados para cumplir dicha misión y especialmente, cual es el tipo de información manejada. Finalmente se desea conocer, que Tecnología de la Información: Equipos, Bases de Datos y Sistemas de Información son utilizados para dar soporte a dichos procesos.

2. MODELO DE REFERENCIA

A continuación, se describe en forma muy resumida, las principales características de la Entidad Supervisora de Colombia. Esta descripción ha sido preparada en base a la información recibida durante la visita y de los documentos entregados al Equipo de Visita.

2.1 MISION

- Asegurar y defender la confianza pública en el Sistema Financiero, velando porque las Instituciones que lo integran, mantengan permanentemente solidez económica y coeficientes de solvencia y liquidez apropiados, para atender sus obligaciones con toda clase de acreedores.
- Dentro de este marco general, la Entidad Supervisora de Colombia, prevendrá situaciones que puedan derivar en la pérdida de confianza del público, protegiendo el interés general y particularmente el de terceros de buena fe, evitando que las personas no autorizadas, conforme a la Ley, ejerzan actividades financieras y velando por una adecuada prestación del servicio financiero haciendo cumplir las normas que lo rigen.
- Asimismo, la Entidad Supervisora , adoptará políticas de inspección y vigilancia de los establecimientos financieros, dirigidas a permitir que las instituciones bajo su control, puedan adaptar su actividad a la evolución de sanas prácticas bancarias y desarrollos tecnológicos, que aseguren una administración eficiente del Sistema Financiero.
- Igualmente, la Entidad Supervisora , desempeñará un papel actuante en la promoción y desarrollo del Sistema financiero, buscando en forma coordinada con otras instituciones del Gobierno, su fortalecimiento y adecuación a las necesidades que demande el desarrollo económico del País.

- Por lo tanto, participará y contribuirá activamente, en la formulación de políticas para el Sistema Financiero, aportando la información y conocimiento detallados que tenga sobre el mismo y las entidades que lo conforman.

2.2 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

2.2.1 Objetivos Institucionales

- Supervisar y controlar la operación de las entidades vigiladas, utilizando conceptos modernos de control que se basen en indicadores, proyecciones y análisis financieros.
- Buscar un mayor fortalecimiento y solidez de las entidades vigiladas, a través de la evaluación y calificación periódica sobre la calidad de los activos.
- Promover la competitividad y eficiencia de las entidades vigiladas, reforzando los estímulos naturales del mercado.
- Buscar que los Estados Financieros reflejen adecuada y certeramente la realidad de las entidades vigiladas.
- Crear y mantener un Sistema de Indicadores Financieros, que permita analizar el desempeño de las entidades vigiladas con carácter preventivo.
- Poner a disposición del público un mayor volumen de información sobre las entidades vigiladas, buscando una mayor transparencia de la misma.
- Mejorar la administración de sus recursos humanos, para poder realizar mas efectivamente sus funciones.
- Mejorar la eficiencia y el control de los trámites, las comunicaciones internas y el manejo de información, con el fin de agilizar el cumplimiento de las funciones que le han sido asignadas.

2.2.2 Objetivos y Estrategias por Área

Instituciones Financieras

- Promover la competitividad y eficiencia, reforzando los estímulos naturales del mercado.
 - Centrar la supervisión en el control de la solvencia y liquidez de los vigilados, dando cada vez mayor importancia al control preventivo.
 - Buscar una mayor amplitud en la reglamentación, para que las entidades vigiladas puedan actuar más libremente dentro de parámetros preestablecidos.
 - Procurar un entorno legal adecuado para la libre competencia y la prohibición de prácticas comerciales restrictivas.
- Buscar la solidez de las entidades, vigilando periódicamente la calidad de sus activos.
 - Expedir regulaciones generales, para la evaluación y clasificación de todos los tipos de activos de las entidades vigiladas.
 - Realizar la evaluación y clasificación de los activos, por parte de los inspectores de la Entidad Supervisora además de la evaluación que realicen la Administración y los Revisores Fiscales de cada entidad.
 - Realimentar a la Central de Riesgos de la Entidad Supervisora, con la información sobre la calidad de activos que obtengan los inspectores en sus visitas.
- Sustituir el Análisis Contable de las entidades, por su Análisis Financiero Global.

- **Desarrollar e implantar el Manual de Análisis Financiero, para cada tipo de entidad.**
- **Mantener y utilizar indicadores financieros y modelos de simulación, que permitan analizar el desempeño de las entidades con carácter preventivo.**
- **Inducir en las diferentes áreas responsables, un mayor aprovechamiento de toda la información financiera, para apoyar la labor de control previo.**
- **Lograr que el Sistema de Información, para transmisión y recepción de estados financieros, controle automáticamente todos los límites y relaciones de Ley.**
- **Racionalizar los requerimientos de información a las entidades vigiladas, reduciendo al máximo las solicitudes por fuera del PUC (Plan Unico de Cuentas).**
- **Mejorar la Planeación, Ejecución y Eficiencia de las Visitas de Inspección.**
 - **Capacitar al Grupo de Inspectores, en Análisis Financiero y en técnicas modernas para procesamiento de información.**
 - **Integrar más el trabajo previo y la información de la Central de Riesgos, a las Visitas de los Inspectores y los Analistas Financieros.**
 - **Integrar en el trabajo de campo, a los Inspectores y al Jefe de la División y los Analistas a la cual pertenezca la entidad visitada.**
 - **Lograr una mayor y mejor utilización previa a la Visita, de la información estadística y de estados financieros disponible en la entidad.**
 - **Terminar de implantar el Manual de Inspección y los Informes de Visita Pro-Forma.**

- Buscar una mayor transparencia en el Mercado de las Instituciones Financieras, proveyendo información oportuna, útil y fidedigna a los distintos agentes que en él actúan.
 - Elaborar, publicar y distribuir información contable básica para todas las entidades financieras.
 - Publicar los Estados Financieros consolidados, de las diferentes entidades que lo ameriten.
 - Publicar los principales Indicadores Financieros y las Tasas de Captación y Colocación de las entidades.
 - Elaborar y publicar Informes sobre la Situación Patrimonial de las instituciones financieras.

Seguros y Capitalización

- Buscar el fortalecimiento patrimonial de las Compañías de Seguros.
 - Impulsar la Capitalización
 - Implantar un control dinámico a través del Margen de Solvencia
 - Crear condiciones que tiendan a lograr una mayor seguridad de los Reaseguros Externos que contratan las Compañías Nacionales.
- Promover la competitividad y eficiencia, reforzando los estímulos naturales del mercado.
 - Autorizar la inversión de capitales extranjeros en el sector.
 - Modificar el Sistema de Autorización de Pólizas y Tarifas.
 - Liberar las comisiones

- Liberar los porcentajes mínimos de retención nacional.
- Desregular y racionalizar trámites.
- Seleccionar la información que debe reportarse en materia de primas y reaseguros
- Centrar la supervisión mas en el control de la Solvencia y Liquidez, y menos en el control "Formal" del negocio.
- Desarrollar e implantar el Manual de Inspección, con énfasis en la evaluación y control de los aspectos técnicos.
- Realizar Estudios de Factibilidad Técnica y Económica de los diferentes productos que propongan las Compañías, antes de su lanzamiento al Mercado.
- Mejorar la solvencia y profesionalismo de los Reaseguradores
 - Establecer el Registro de Reaseguradores Extranjeros.
 - Proporcionar información adecuada para ayudar a que las Compañías Vigiladas no se reaseguren en compañías "piratas".
- Buscar que los Estados Financieros reflejen adecuada y certeramente la realidad de las Compañías de Seguros.
 - Implantar el PUC a nivel de documento fuente.
 - Expedir regulaciones para proteger la calidad de los activos (calificación de Cartera e Inversiones).
- Promover el establecimiento de un Sistema de Contabilidad de Costos por ramos del sector.
- Buscar una mayor transparencia del mercado asegurador y capitalizador, proveyendo información oportuna, útil y fidedigna a los distintos agentes que en él actúan.

- Elaborar y publicar oportunamente información contable básica para las Compañías de Seguros y las Sociedades de Capitalización.
- Publicar informes específicos sobre Situación Patrimonial.
- Distribuir información desagregada sobre calidad de inversiones y otros activos.
- Publicar las Tasas de las Sociedades de Capitalización.
- Mejorar el profesionalismo y la solvencia de los Intermediarios.
 - Realizar una mejor selección de los aspirantes a intermediarios.
 - Flexibilizar las comisiones.
 - Exigir una mayor capitalización a los intermediarios.
 - Implantar el PUC para los intermediarios.
 - Implantar el Registro Único de Intermediarios.
 - Controlar mas estrictamente la Infraestructura Humana y Operativa de los Intermediarios.

Administrativa y Financiera

- Consolidar la autonomía administrativa y financiera de la Entidad Supervisora ante el Ministerio de Hacienda.
 - Fortalecer la función de Planeación y Ejecución del Presupuesto.
 - Sistematizar las áreas de Presupuesto, Contabilidad y Pagaduría, con base en un Modelo Integrado Presupuesto-Contabilidad-Tesorería.

- **Mejorar la Administración de los Recursos Humanos de la entidad.**
 - Definir un Plan de Capacitación acorde con las necesidades de la entidad.
 - Planificar e incrementar los Programas de Bienestar Social tanto para los funcionarios como para sus familiares.
 - Crear un Sistema de Información que contenga la historia laboral de los funcionarios de la entidad.
 - Automatizar el Seguimiento y Control de la aplicación de la carrera administrativa.
 - Automatizar el manejo de las evaluaciones anuales y la administración de los concursos abiertos.

- **Mejorar la eficiencia de los procesos administrativos internos.**
 - Enriquecer el apoyo a todas las áreas de la entidad suministrándoles la dotación necesaria para el desempeño de sus respectivas funciones.
 - Racionalizar la administración de los contratos de obras públicas, compras, mantenimiento, prestación de servicios ordinarios, servicios técnicos, etc.
 - Agilizar el funcionamiento de las áreas de registro y de correspondencia interna y externa.
 - Optimizar el manejo y administración del archivo documental.
 - Desconcertar funciones en algunas áreas.
 - Racionalizar los trámites internos interdependencias.

Informática y Estadística

- Lograr un mayor nivel en la Cultura Informática y Estadística de los funcionarios de la Entidad Supervisora
 - Facilitar al usuario final interno el acceso a la información automatizada disponible.
 - Capacitar a los usuarios internos, y dotarlos de herramientas y equipos para que puedan utilizar a nivel personal la información corporativa existente, protegiendo la integridad de la misma.
 - Establecer y mantener una base de datos de la Legislación Financiera Colombiana.
 - Apoyar las diferentes áreas con información integrada que les facilite el cumplimiento de sus funciones.
 - Establecer herramientas apropiadas para apoyar los trámites y las comunicaciones internas.
- Producir información oportuna y confiable para las entidades vigiladas y el medio externo a la Entidad Supervisora
 - Mejorar la calidad, y racionalizar la cantidad y periodicidad de la información solicitada a las entidades vigiladas.
 - Automatizar cada vez más el envío de información de las entidades a la Entidad Supervisora
 - Crear mecanismos, para facilitar el acceso de los usuarios finales externos a la información que posee la entidad.
 - Lograr en lo posible, que toda la información externa llegue a la Entidad Supervisora en forma automatizada y a través de las áreas de Sistemas y Estadística.

- Producir y difundir información analítica sobre el comportamiento de las entidades vigiladas.

- Diseñar y poner en funcionamiento un Sistema de Información interno que apoye de manera efectiva la labor de Supervisión y Vigilancia de la entidad, con especial énfasis en las siguientes áreas:
 - Evaluación de la calidad de los activos y control de la concentración de la propiedad y el crédito.

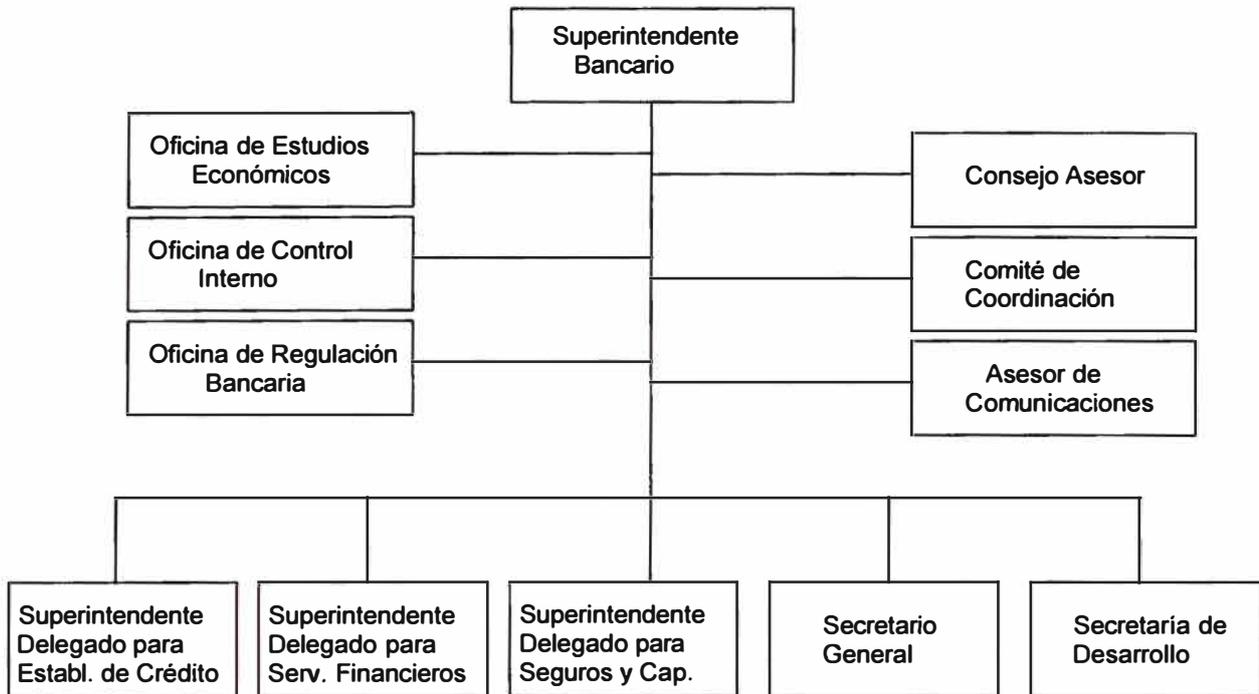
 - Análisis Financiero.

 - Indicadores de Riesgo.

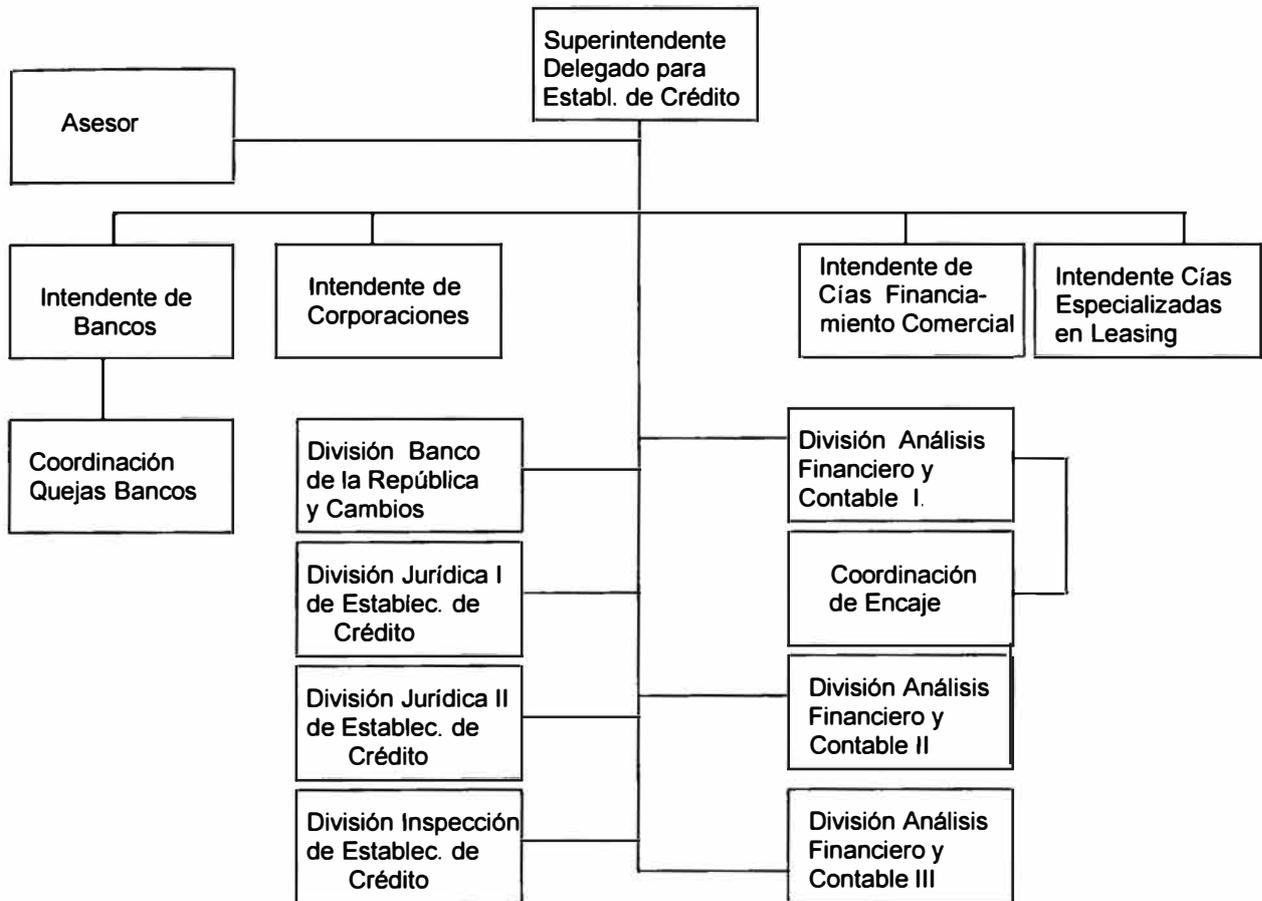
 - Evaluación de la Liquidez de las entidades vigiladas.

2.3 ORGANIZACION

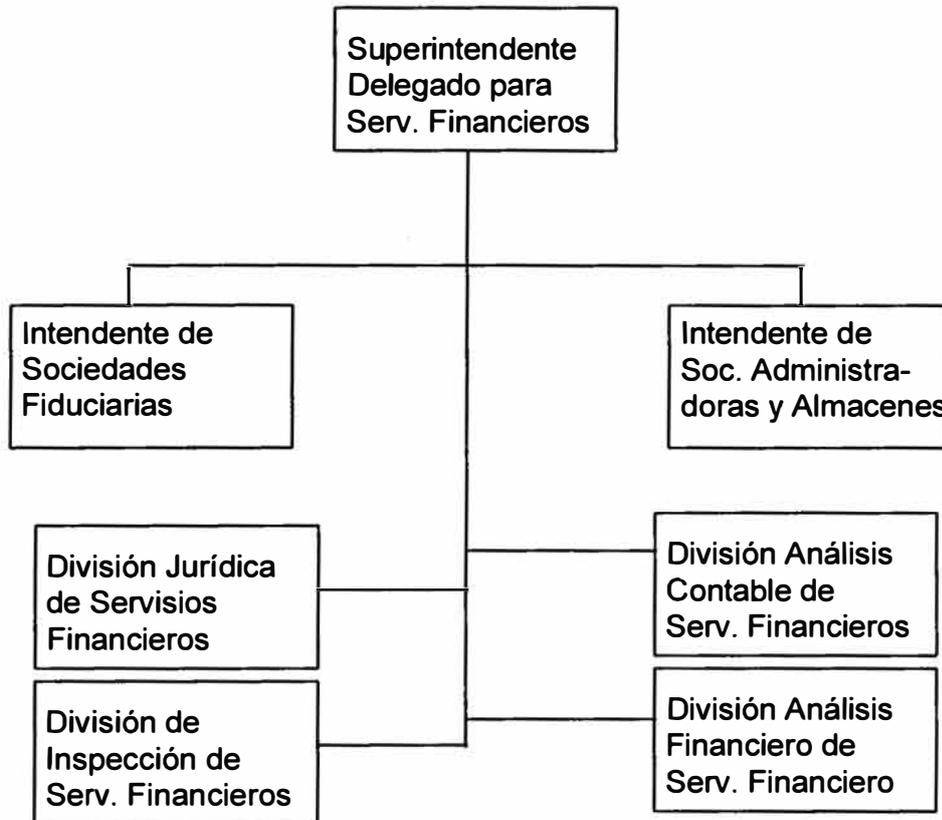
2.3.1 Organigrama General



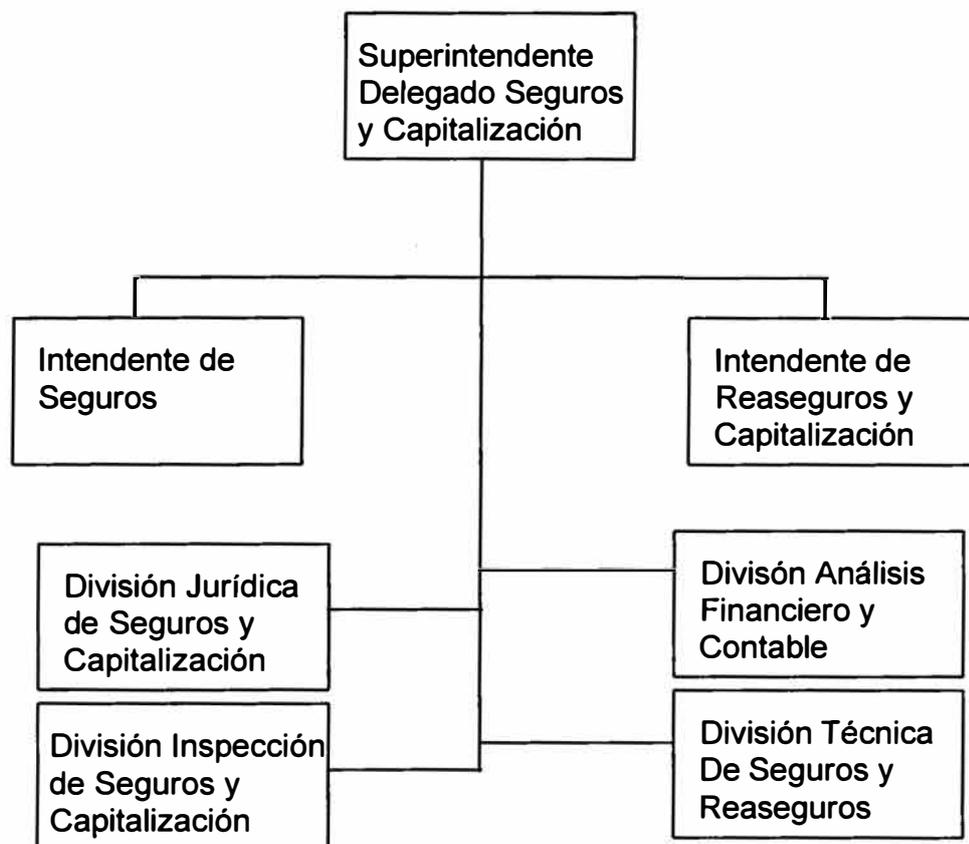
2.3.2 Organigrama de la Delegatura de Establecimientos de Crédito



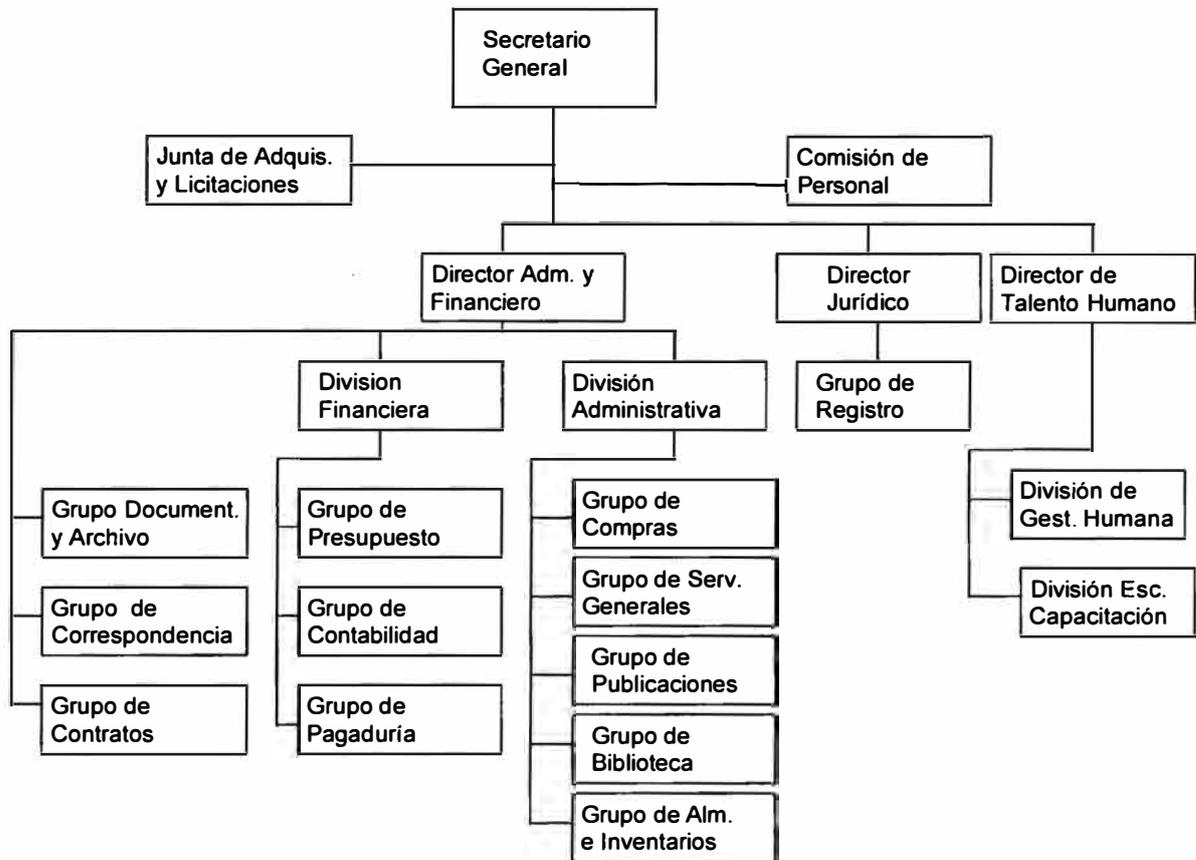
2.3.3 Organigrama de la Delegatura de Servicios Financieros



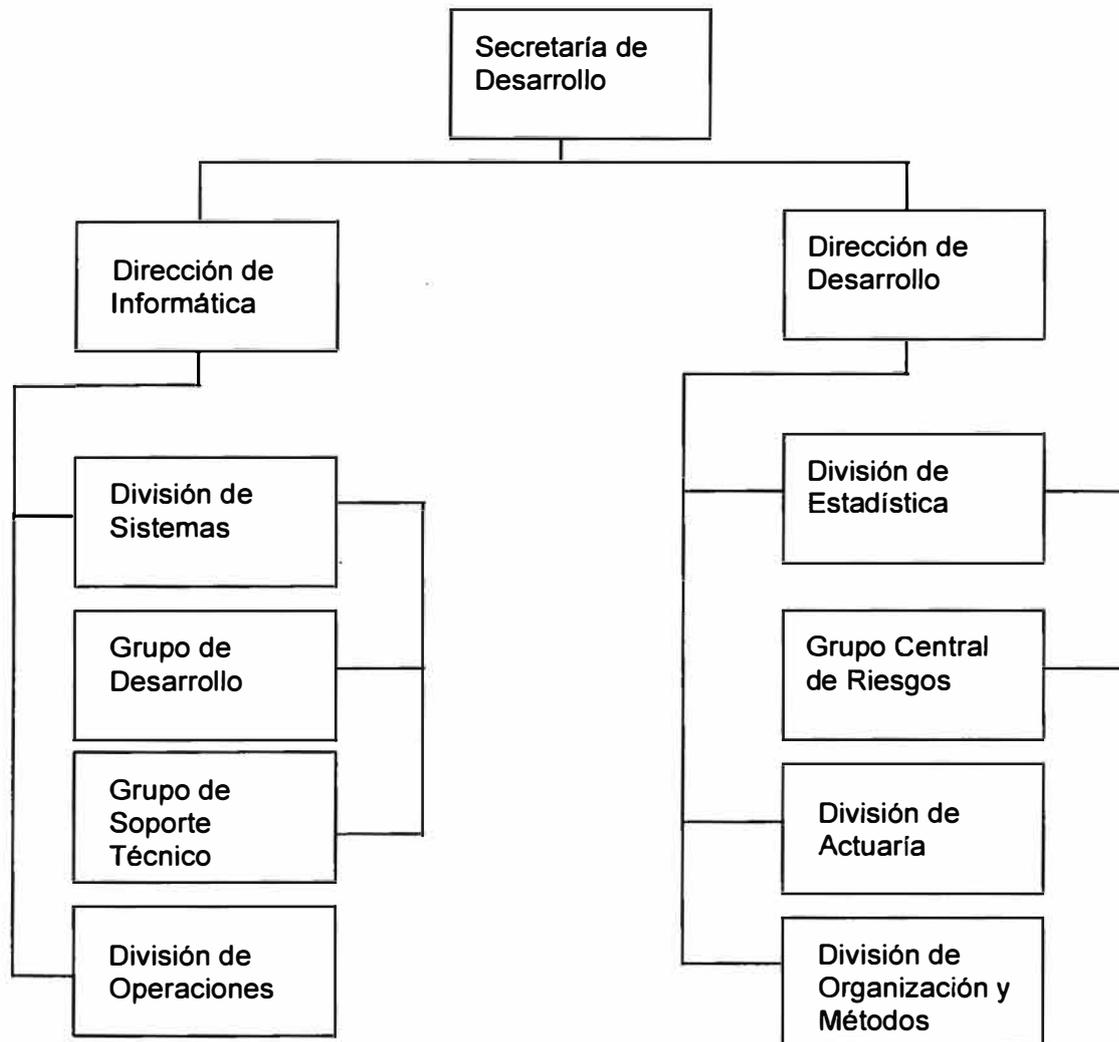
2.3.4 Organigrama de la Delegatura de Seguros y Capitalización



2.3.5 Organigrama de la Secretaría General



2.3.6 Organigrama de la Secretaría de Desarrollo



2.4 FUNCIONES

2.4.1 Funciones de las Areas de Supervisión

Las Divisiones de las Areas de Supervisión, constituyen las unidades de apoyo y soporte en las Areas donde operan. Actúan bajo la dirección de los Superintendentes Delegados, conjuntamente con los Intendentes de cada Area y tienen las siguientes funciones :

Funciones de Orden Jurídico

- Autorizar los reglamentos de emisión y colocación de acciones y de bonos y evaluar las reformas estatutarias.
- Autorizar las solicitudes individuales en materia de horarios de prestación de servicio al público o la suspensión temporal del mismo, con sujeción a las normas sobre la materia.
- Proyectar las resoluciones de sanción que deban aplicarse por quejas recibidas o cualquier actuación que adelante la Entidad Supervisora .
- Tramitar las consultas que se presenten sobre las materias de su competencia.
- Tramitar los recursos de reposición y las solicitudes de revocatoria directa interpuestos contra los actos que expidan.
- Dar trámite a las quejas formuladas por los particulares y si en desarrollo de estas se observaren violaciones a las disposiciones legales o a los reglamentos, proponer ante los Superintendentes Delegados o los Intendentes, según se trate, las sanciones a que haya lugar.
- Sustanciar los trámites relacionados con las entidades a su cargo

- Autorizar individualmente la apertura, traslado y cierre de sucursales o agencias, cuando proceda.
- Cumplir con las siguientes atribuciones especiales, de acuerdo con la asignación de competencias que determine el Superintendente Bancario :
 1. En relación con las sociedades fiduciarias :
 - Proyectar las instrucciones que deban darse al fiduciario conforme a la ley;
 - Evaluar los tipos o modelos de contratos de fideicomiso, siempre que estos constituyan contratos de adhesión o para la prestación masiva de servicios;
 - Dar trámite a las solicitudes que presenten los beneficiarios, para la remoción del fiduciario.
 - Sugerir el nombramiento o remoción del administrador interno cuando sea el caso.
 2. En relación con los almacenes generales de depósito :
 - Autorizar la expedición de certificados de depósito y bonos de prenda sobre mercancía en tránsito;
 - Aprobar los planos de las bodegas donde vayan a operar los almacenes generales de depósito;
 - Aprobar los modelos de contratos de tenencia y convenios ;
 - Autorizar los modelos de certificados de depósito y bonos de prenda, que vayan a usar los almacenes generales de depósito.

3. En relación con las entidades aseguradoras y de capitalización :
 - Evaluar las pólizas de seguros y los planes de capitalización; así como las modificaciones a sus cláusulas, cuando hubiera lugar.
 - Estudiar las solicitudes para el establecimiento en Colombia, de oficinas de representación de reaseguradoras extranjeras.
4. En relación con el Banco de la República :
 - Ejercer la vigilancia sobre las actividades del Banco de la República, en su calidad de banco de emisión, giro, depósito y descuento y en su condición de banquero de bancos, banquero del gobierno, ejecutor de la política monetaria y cambiaria, de conformidad con las leyes, estatutos y demás disposiciones legales;
 - Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales, sobre funcionamiento del Banco en todas las operaciones relacionadas con divisas
 - Ejercer control sobre las actividades del Banco de la República, como administrador de las agencias de oro establecidas, o que se establezcan en el futuro.

Funciones de Análisis Financiero

- Efectuar un seguimiento permanente, a los resultados de las evaluaciones de cartera de créditos y de inversiones que realicen las entidades bajo su control, con el propósito de adoptar las medidas generales o individuales que resulten procedentes ;
- Sugerir a la División de Organización y Métodos, la información que deba requerirse a las instituciones para una mejor vigilancia y la supresión de la que resulte innecesaria

- Efectuar un seguimiento sobre la manera, como las entidades adoptan las acciones correctivas dispuestas frente a las deficiencias anotadas en los informes de inspección ;
- Efectuar un seguimiento permanente, al desempeño financiero de las entidades bajo su control y vigilancia, y proponer los correctivos a que haya lugar ;
- Proponer nuevos mecanismos o medidas, para la recuperación de aquellas Instituciones que se encuentran bajo supervisión especial ;

Funciones de Control Contable

- Proyectar las observaciones sobre los estados financieros de las Instituciones bajo su vigilancia ;
- Verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos, para el funcionamiento de entidades sometidas a vigilancia especial ;
- Efectuar control permanente, sobre la condición financiera y económica de las Instituciones sometidas a su vigilancia ;
- Recomendar, previo análisis financiero y contable, la autorización de la publicación de los balances de cierre de ejercicio del Banco de la República, de acuerdo con la asignación de competencias que determine el Superintendente Bancario.

Funciones de Inspección

- Participar en la planeación global e individual de las visitas, proporcionando la información que sirva a los inspectores en la ejecución de las mismas
- Determinar las características de las visitas de inspección bajo su supervisión y coordinar con los Intendentes su ejecución ;

- Efectuar las visitas que deban desarrollarse, de acuerdo con los manuales de procedimientos de inspección ;
- Mantener un contacto permanente con los inspectores, durante las visitas a las instituciones bajo su control y analizar los informes rendidos por las comisiones de visita, para su remisión a la institución inspeccionada y proponer las medidas a que haya lugar, proyectando las actas de conclusiones, resoluciones y demás providencias relacionadas con dicha función ;
- Dirigir la revisión de los informes correspondientes a las visitas de inspección realizadas ;
- Coordinar con la Dirección General de Desarrollo, el flujo de información que se requiera, para llevar a cabo las inspecciones y suministrarle a dicha dirección la información que en desarrollo de las visitas obtengan sobre calidad de cartera, de crédito e inversiones, concentración de crédito y propiedad accionaria.

Funciones de Carácter Técnico

- Dirigir y coordinar el estudio y evaluación de los planes técnicos y las tarifas de las entidades aseguradoras, cuando a ello hubiere lugar ;
- Analizar y evaluar los resultados técnicos y económicos de los diversos ramos de seguros en que operan las instituciones vigiladas a nivel individual y colectivo ;
- Coordinar el trámite y supervisar las respuestas de las consultas y demás peticiones de orden técnico formuladas por las compañías de seguros y reaseguros, particulares y dependencias de la Entidad Supervisora ;
- Llevar el registro de reaseguradoras y corredores de reaseguro del exterior ;
- Llevar el registro de pólizas.

Funciones Administrativas

- Responder por el efectivo cumplimiento y el correcto manejo de los recursos humanos, físicos y tecnológicos a su cargo ;
- Administrar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de los programas, los proyectos y las actividades del personal a su cargo ;
- Adelantar, dentro del marco de las funciones asignadas a la División, las gestiones necesarias para asegurar el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos de la entidad;
- Asistir a las directivas de la entidad en la adecuada aplicación de las normas y procedimientos referidos al ámbito de su competencia ;
- Rendir los informes que sean solicitados, además de los que normalmente deben presentarse acerca de la marcha del trabajo en la dependencia.

2.4.2 Funciones de las Areas de Apoyo

Funciones de la Secretaría General

- Asesorar al Superintendente Bancario, en la adopción de las políticas o planes de acción de la Entidad Supervisora
- Asistir al Superintendente Bancario, en sus relaciones con los demás organismos y mantenerlo informado de la situación de los proyectos administrativos que se relacionen con las actividades propias de la Entidad Supervisora ;
- Atender bajo la dirección del Superintendente Bancario, y por conducto de las distintas dependencias de la Entidad Supervisora , la prestación de los servicios y la ejecución de los programas adoptados ;

- Velar por el cumplimiento de las normas legales orgánicas de la Entidad Supervisora y por el eficiente desempeño de las funciones técnicas y administrativas de la misma y coordinar las actividades de sus distintas dependencias ;
- Dirigir y coordinar las funciones de la Dirección Administrativa y Financiera, de la Dirección de Talento Humano y de la Dirección Jurídica
- Dirigir la elaboración del proyecto anual de presupuesto de la Entidad Supervisora
- Notificar los actos administrativos emanados de la Entidad Supervisora y designar los notificadores a que haya lugar ;
- Disponer oportunamente la publicación de los actos administrativos de carácter general, conforme lo establece la ley ;
- Coordinar lo pertinente para la oportuna publicación del informe anual de labores ;
- Revisar y aceptar los poderes conferidos por las personas naturales y jurídicas vigiladas a sus apoderados ;
- Mantener contacto con las personas que ejerzan la función de vigilancia y control del sector financiero y de seguros en otros países cuando, a juicio del Superintendente Bancario, sea necesario o conveniente establecer relaciones con las mismas ;
- Contratar servicios de asesoría jurídica externa cuando las necesidades del servicio así lo exijan, previa delegación del Ministro de Hacienda y Crédito Público ;
- Coordinar la colaboración que pueda prestar la Entidad Supervisora en materia de peritos, de acuerdo con la disponibilidad de personal de la misma

- Expedir las certificaciones que requieran los órganos jurisdiccionales;
- Convocar periódicamente el Comité de Coordinación de la Entidad Supervisora y mantener permanentemente informados a sus miembros de las medidas administrativas que tengan relación con la marcha de la Entidad ;
- Nombrar y delegar en Secretarios Generales Ad-Hoc, las funciones de certificación y autenticación que competen a la Entidad Supervisora , en los casos en que así se requiera, para un mejor desempeño de tales funciones ;
- Expedir las certificaciones que por razones de su competencia y en virtud de las disposiciones legales corresponda a la Entidad Supervisora y delegar dicha función en los funcionarios que él designe, y
- Las demás que le delegue o señale el Superintendente Bancario.

Funciones de la Secretaría de Desarrollo

- Asesorar al Superintendente Bancario en la adopción y planeación de los proyectos de sistematización y manejo estadístico ;
- Evaluar y planear el desempeño operacional de la Entidad Supervisora y la disponibilidad de elementos y equipos técnicos y organizacionales necesarios para un ágil, eficiente y adecuado cumplimiento de sus funciones
- Dirigir y coordinar las funciones de la Dirección de Informática y de la Dirección de Desarrollo ;
- Planear, dirigir y controlar los proyectos de sistematización de la entidad

- Sugerir al Superintendente Bancario, el empleo de los recursos técnicos y tecnológicos necesarios para garantizar un control eficiente de las instituciones vigiladas ;
- Proponer las normas técnicas para la recopilación, procesamiento y análisis de la información estadística ;
- Definir y velar por el manejo del sistema estadístico de la institución y del sector financiero ;
- Recomendar políticas sobre el manejo de información de las instituciones vigiladas.

Funciones de la Dirección Jurídica

- Asesorar al Superintendente Bancario, Superintendentes Delegados y Secretario General en los asuntos jurídicos de competencia de la Entidad Supervisora ;
- Absolver las consultas que en materia jurídica efectúen el público en general, las personas naturales y jurídicas vigiladas y las dependencias de la Entidad, dentro de la competencia de la Entidad Supervisora ;
- Recopilar las leyes decretos y demás disposiciones legales que se relacionan con el campo de acción de la Entidad Supervisora ;
- Mantener actualizado el proceso de sistematización y concordancia de las normas referentes al sector financiero y a las funciones de la Entidad Supervisora ;
- Atender y controlar el trámite de todos los procesos en que tenga interés la Entidad Supervisora y mantener informado al Superintendente Bancario sobre el desarrollo de los mismos ;
- Emitir conceptos jurídicos relacionados con la Entidad Supervisora

- Preparar el "Boletín Jurídico" y la compilación de "Doctrinas y Conceptos" de la Entidad Supervisora y demás publicaciones de índole jurídica de la entidad ;
- Preparar los anteproyectos de ley o decreto, concernientes a las actividades propias de la Entidad Supervisora y de las demás instituciones bajo su control, cuando así lo disponga el Superintendente Bancario y mantenerlo informado sobre el trámite que tales proyectos cumplan ;
- Velar por la permanente actualización del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero ;
- Coordinar con las demás dependencias la elaboración de conceptos jurídicos con el objeto de mantener uniformidad de criterio ;
- Colaborar en la elaboración de los estudios requeridos para las instituciones bajo supervisión especial, en el área de su competencia;
- Prestar asistencia jurídica y legalmente adecuada, a los funcionarios de la Entidad Supervisora que lo soliciten, cuando debido al cumplimiento de sus funciones y siempre que no se trate de actuaciones de índole disciplinaria, tengan que comparecer ante autoridades jurisdiccionales de cualquier clase ;
- Controlar el cumplimiento de los requisitos previos a la posesión de los miembros de juntas directivas, representantes legales y revisores fiscales de las instituciones vigiladas, conceptuando, con destino al funcionario que recibirá el juramento, si existe algún impedimento para tal acto ;
- Tramitar los recursos de reposición interpuestos contra los actos por medio de los cuales se fijan por la Entidad Supervisora las contribuciones a las entidades vigiladas.

Funciones de la Dirección Administrativa y Financiera

- Dirigir y coordinar las funciones de la División Financiera y de la división Administrativa
- Proponer las políticas que se deban tomar en materia de administración y ejecutar las adoptadas ;
- Dirigir, supervisar y controlar la ejecución de las funciones administrativas, contables, de pagaduría, financieras, presupuestales, de servicios generales y de archivo y correspondencia de la Entidad Supervisora ,
- Participar en la elaboración del proyecto anual de presupuesto de la Entidad Supervisora , y controlar su ejecución ;
- Coordinar, con la dependencia encargada de la planeación y desarrollo de la Entidad Supervisora , la actualización de manuales administrativos, procedimientos y racionalización operativa ;
- Revisar el proyecto de resolución que semestralmente fije la contribución de las instituciones vigiladas ;
- Tramitar las solicitudes de autorización a los funcionarios de la Entidad Supervisora , para obtener crédito de Instituciones vigiladas ;
- Controlar el oportuno recaudado de las multas impuestas a las personas naturales y jurídicas vigiladas, a sus directores, administradores y revisores fiscales, informando el pago de las mismas a las respectivas dependencias.

Funciones de la Dirección de Talento Humano

- Planear, ejecutar y controlar la política institucional en las áreas de reclutamiento, preselección, selección, promoción, inducción,

desarrollo y desvinculación del recurso humano y velar por el cumplimiento de esa política ;

- Administrar el recurso humano de la entidad y proponer ajustes a la planta de personal, de acuerdo con las necesidades de la Entidad Supervisora y las políticas del Gobierno Nacional ;
- Dirigir y coordinar las funciones de la División de Gestión Humana y de la Escuela de Capacitación ;
- Planear, ejecutar y controlar las políticas de capacitación de la Entidad Supervisora ;
- Adoptar sistemas y canales de información internos para la divulgación de los planes y programas de desarrollo y bienestar ;
- Liderar la función de servicio al empleado de la Entidad Supervisora que le corresponde prestar al área ;
- Asesorar a las demás dependencias de la Entidad Supervisora , en todo lo relacionado con la administración del recurso humano ;
- Mantener contacto permanente con centros docentes nacionales e internacionales y analizar el contenido de programas de interés para la Entidad Supervisora , con el fin de proponer la participación de funcionarios en los mismos.

Funciones de la Dirección de Informática

- Dirigir y coordinar las funciones de la División de Sistemas y de la División de Operaciones ;
- Coordinar los proyectos de sistematización de la entidad ;
- Coordinar con la dependencia encargada de la capacitación de los funcionarios de la Entidad Supervisora , los programas de adiestramiento necesarios para el aprovechamiento óptimo de los

equipos y sistemas computarizados de la entidad por parte de los funcionarios ;

- Coordinar con la División de Sistemas las actividades de planeamiento, análisis, desarrollo, instalación y mantenimiento de los sistemas automatizados ;
- Coordinar con la División de Operaciones, la asistencia a las diferentes dependencias, en cuanto a la información de las instituciones vigiladas ;
- Coordinar el desarrollo del plan de sistematización de la Entidad Supervisora ;
- Velar por la seguridad y confidencialidad de la información que se procesa en forma automatizada.

Funciones de la Dirección de Desarrollo

- Coordinar las funciones de la División de Estadística, de la División de Actuaría y de la División de Organización y Métodos
- Velar por el oportuno registro de los datos suministrados periódicamente por las instituciones vigiladas, para lograr un adecuado sistema de información estadística ;
- Revisar los informes financieros semanales que prepare la División de Estadística ;
- Dirigir y coordinar la realización del informe mensual y trimestral sobre tasa de cambio, promedio mensual y trimestral ;
- Coordinar la elaboración de las estadísticas y publicaciones de este carácter de la Entidad Supervisora
- Velar por el oportuno procesamiento de la información periódica que suministren las instituciones financieras sobre el monto,

naturaleza, clasificación, vigencias y garantías de los créditos otorgados a sus clientes ;

- Supervisar y coordinar el proceso de producción del boletín, sobre las personas naturales y jurídicas deudoras de las instituciones financieras de manera individual, y del total del sistema financiero ;
- Preparar, con base en la información obtenida, informes que permitan mostrar la participación accionaria de las instituciones financieras y la utilización de los servicios financieros de acuerdo al grado de concentración del capital ;
- Preparar la información que, con respecto a deudores, utilizan los inspectores durante las visitas en la evaluación de la cartera de la entidad inspeccionada.

Funciones de la División Financiera

- Planear, ejecutar y controlar la política Institucional en las áreas de pagaduría, presupuesto y contabilidad
- Desarrollar los procesos de programación, formulación, ejecución y control del presupuesto, de acuerdo con las normas legales vigentes y las políticas establecidas por el Superintendente Bancario ;
- Registrar la correcta y oportuna contabilización de las operaciones financieras de la Entidad Supervisora y elaborar sus estados financieros
- Controlar el manejo y custodia de los fondos de la Entidad Supervisora , vigilando la recepción de ingresos y control de pagos con sujeción a las normas ;
- Mantener la custodia y registros legales de los depósitos que las instituciones vigiladas deben mantener a nombre de la Entidad Supervisora ;

- Controlar la rendición de cuentas y los aportes prestacionales que debe realizar legalmente la Entidad Supervisora ;
- Mantener actualizados y controlar los contratos de seguro relativos a los bienes muebles e inmuebles de la Entidad Supervisora , así como de los diferentes empleados de manejo al servicio de la misma, de conformidad con las disposiciones legales que para el efecto se encuentren establecidas ;
- Planear y desarrollar el sistema de contabilidad general y de presupuesto, de conformidad con las normas establecidas por la Contraloría General de la República y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Preparar la liquidación de la contribución de las entidades vigiladas, de acuerdo a las normas vigentes y a las reglamentaciones que se expidan para tal efecto.

Funciones de la División Administrativa

- Dirigir, controlar y coordinar lo relacionado con el suministro oportuno y eficiente de los elementos, materiales y servicios necesarios para el normal desempeño de las funciones de la Entidad Supervisora
- Adelantar los trámites correspondientes para la adquisición de bienes y contratación de servicios, de acuerdo con las normas establecidas ;
- Recibir y almacenar los elementos adquiridos por la entidad en las condiciones y calidades previamente estipuladas ;
- Manejar y controlar los inventarios de elementos devolutivos y de consumo ;

- Preparar el programa anual de compras ;
- Llevar y mantener actualizado el registro de proveedores de la Entidad Supervisora ;
- Proporcionar los servicios necesarios para mantener la seguridad física del edificio de la Entidad Supervisora ;
- Administrar los servicios de publicaciones, biblioteca, celaduría, mantenimiento de máquinas y equipos, mantenimiento y adecuación del edificio y demás servicios generales ;
- Administrar el mantenimiento y la operación de los vehículos automotores de la Entidad.

Funciones de la División de Gestión Humana

- Administrar los procesos de selección, ingreso, promoción y retiro de los funcionarios de la Entidad Supervisora ;
- Proponer, según las necesidades del servicio, modificaciones al manual de funciones de la entidad ;
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones laborales y orientar a las diferentes dependencias de la Entidad Supervisora
- Coadyuvar en la formulación de políticas y en la determinación de los planes y programas del área ;
- Atender la ejecución de los programas y la prestación eficiente de los servicios del área ;
- Responder por el correcto suministro de la información requerida por la División Financiera, para la elaboración de nóminas y cancelación de todo tipo de devengos ;

- Asumir la función de servicio que le corresponde, asesorando a los funcionarios de la entidad en todas las inquietudes e inconvenientes que se les pueda presentar ;
- Desarrollar y administrar programas tendientes a garantizar el bienestar social de los funcionarios y su núcleo familiar ;
- Desarrollar y mantener programas de seguridad industrial y salud ocupacional y velar por el cumplimiento de las normas vigentes sobre la materia ;
- Coordinar, controlar y hacer el seguimiento al proceso de evaluación de desempeño ;
- Llevar las hojas de vida de los funcionarios de la entidad y expedir las constancias requeridas ;
- Coordinar los trámites relacionados con la solicitud de inscripción de los funcionarios de la Entidad Supervisora en la carrera administrativa especial ;
- Elaborar las estadísticas y demás información gerencial que requieran las directivas de la entidad, para la fijación de políticas relacionadas con la ubicación del recurso humano y la distribución de los cargos de la planta global flexible;
- Llevar a cabo los trámites necesarios para la liquidación de las prestaciones sociales de los ex funcionarios de la Entidad Supervisora
- Realizar las proyecciones de costos, planta y demás aspectos requeridos para los estudios solicitados por las directivas ;
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones administrativas y de control del recurso humano ;
- Mantener sistemas de control del horario del personal de la Entidad Supervisora y velar por su cumplimiento.

Funciones de la Escuela de Capacitación

- Coordinar y ejecutar el programa anual de capacitación ;
- Organizar programas de capacitación y adiestramiento, para las personas al servicio de la Entidad Supervisora , entidades vigiladas y el público en general ;
- Dirigir el desarrollo de cursos, seminarios y demás actos de capacitación y preparar la documentación previa a su realización ;
- Revisar programas y proyectos de cursos, seminarios y reuniones de instituciones u organismos externos, en el país o en el exterior y evaluar la participación de la Entidad y proponer los posibles candidatos ;
- Mantener registros actualizados de instructores y conferencistas, para el desarrollo de programas de capacitación y proyectar los contratos respectivos cuando las necesidades lo exijan ;
- Señalar los parámetros generales, conforme a los cuales se entienden cumplidas las condiciones de idoneidad de los agentes y directores de agencias colocadoras de seguros
- Coordinar con entidades públicas, privadas, universidades, gremios, asociaciones y otras instituciones, la realización de foros, seminarios, conferencias, congresos y demás tipos de reuniones y deliberaciones sobre temas financieros, bancarios, contables, económicos, administrativos, de seguros y demás que sean de interés de la Entidad Supervisora o en los cuales se requiera la participación de la misma ;
- Seleccionar los conferencistas y el personal que deba participar en los programas de capacitación que organice ;
- Realizar el programa de inducción a los nuevos funcionarios de la Entidad Supervisora

- Diseñar los programas necesarios para la inducción de los funcionarios de la Entidad Supervisora en nuevos cargos.

Funciones de la División de Sistemas

- Realizar el análisis, diseño, programación, documentación, implantación y mantenimiento de los sistemas de información requeridos por la entidad ;
- Asesorar a las demás dependencias de la Entidad Supervisora , en la definición de los sistemas de información susceptibles de ser automatizados ;
- Investigar y fomentar la utilización de nuevas metodologías informáticas, así como velar por la mejor utilización de los recursos informáticos de la entidad
- Evaluar la calidad de los sistemas de información en funcionamiento, durante todo el proceso de vida, y asegurar el seguimiento de metodologías de desarrollo de sistemas de información y control de proyectos ;
- Analizar, definir y liderar en forma permanente e intensiva la actualización y orientación tecnológica de la entidad de acuerdo a los últimos avances y nuevos requerimientos en informática ;
- Definir, diseñar e implantar las redes locales de la Entidad Supervisora ;
- Administrar los equipos de cómputo centrales, las redes locales y los sistemas de comunicación de la Entidad Supervisora y velar por su buen funcionamiento y desempeño
- Evaluar las propuestas, emitir conceptos y recomendaciones en los procesos de licitación de bienes informáticos.

Funciones de la División de Operaciones

- Coordinar el manejo de los sistemas de información de la Entidad Supervisora , así como también la producción de información requerida internamente o por las entidades externas a la Entidad Supervisora ;
- Definir y mantener actualizado el plan de contingencias de acuerdo con la evolución tecnológica de la entidad ;
- Coordinar con las dependencias involucradas, la definición de políticas para llevar a cabo una adecuada auditoría de sistemas ;
- Establecer normas mínimas de seguridad, con el fin de proteger los recursos informáticos de la entidad (computadoras centrales, microcomputadoras, impresoras, modems y otros.);
- Definir y divulgar la política de microcomputadoras de la entidad ;
- Definir y optimizar los procedimientos que sean necesarios en los diferentes sistemas de información o en las actividades desarrolladas por el área de procesamiento de datos ;
- Instalar los equipos de cómputo que se adquieran o se cambien de ubicación;
- Controlar la ejecución de los contratos de mantenimiento correctivo y preventivo, así como la garantía de los equipos de cómputo de la entidad ;
- Capacitar a los usuarios en el manejo de equipos de cómputo y establecer responsabilidades a los administradores de los mismos.

Funciones de la División de Estadística

- Registrar los datos suministrados en informes periódicos por las instituciones vigiladas, para lograr un adecuado sistema de información estadística ;

- Recibir y digitar la información enviada en papel por la diferentes entidades ;
- Establecer mecanismos de validación de la información reportada por diferentes entidades ;
- Mantener permanentemente actualizadas las bases de datos de series históricas ;
- Verificar la calidad y consistencia de la información contenida en las series históricas ;
- Preparar los informes financieros semanales, con base en la información obtenida ;
- Preparar el informe mensual y trimestral sobre tasa de cambio, promedio mensual y trimestral ;
- Preparar las estadísticas de captaciones, colocaciones y demás datos que se requieran por sectores geográficos ;
- Preparar las estadísticas y publicaciones de este carácter de la Entidad Supervisora
- Procesar la información periódica proporcionada por las instituciones financieras sobre el monto, naturaleza, clasificación, vigencia y garantías de los créditos otorgados a sus clientes ;
- Procesar, en coordinación ccon la División de Sistemas, la información necesaria para producir el boletín sobre las personas naturales y jurídicas deudoras de las instituciones financieras de manera individual, y del total del sistema financiero.

Funciones de la División de Actuaría

- Asesorar al Superintendente Bancario, Superintendentes Delegados, Secretario General y Secretario de Desarrollo en todo lo relacionado con la aplicación de las ciencias actuariales ;
- Realizar estudios y trabajos actuariales para las dependencias que lo requieran ;
- Revisar los cálculos actuariales efectuados por las compañías de seguros y reaseguros, para la constitución de sus reservas técnicas y matemáticas ;
- Resolver consultas sobre asuntos actuariales que le presenten las instituciones vigiladas ;
- Aprobar los estudios actuariales para pensiones de jubilación, que le sean presentados por las instituciones vigiladas.

Funciones de la División de Organización y Métodos

- Recomendar la adopción de mecanismos de supervisión que contribuyan a lograr mayor eficiencia en la vigilancia de las instituciones, bajo el control de la Entidad Supervisora
- Asesorar a las distintas dependencias de la Entidad Supervisora en el diseño, ejecución y supervisión de planes y programas de trabajo y en la determinación de sus recursos ;

- Elaborar, con base en los planes propios de cada área, el plan general de trabajo de la Entidad Supervisora y sugerir la determinación global de los recursos ;
- Planificar, asesorar y evaluar periódicamente el proceso administrativo, elaborando los reglamentos necesarios para la ejecución de las medidas que deban aplicarse en cuanto a funciones, sistemas, métodos, procedimientos y trámites administrativos y mantener los respectivos manuales actualizados ;
- Asesorar a las diferentes dependencias de la Entidad Supervisora , en su organización interna y distribución de trabajo ;
- Identificar aquellas áreas o procedimientos que puedan automatizarse y recomendar su inclusión en los planes de sistematización ;
- Velar permanentemente, por la racionalización de la información exigida por la Entidad Supervisora a las instituciones bajo su vigilancia, en coordinación con las dependencias internas y otros organismos usuarios ;
- Aprobar los formularios preimpresos que sugieran las diferentes dependencias de la Entidad Supervisora , para la recolección de información de las instituciones vigiladas y para el proceso administrativo interno y diseñarlos cuando sea necesario ;
- Coordinar la permanente actualización del Plan Único de Cuentas - PUC- para el sector financiero y asegurador, así como del manual de inspección ;
- Remitir al Departamento Nacional de Planeación los informes que le sean requeridos.

2.5. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Analizando la Misión de la Entidad Supervisora y sus objetivos institucionales y por áreas, se puede extraer los siguientes factores críticos de éxito de tipo institucional

- Administrar adecuadamente el Recurso Humano, mejorando paulatinamente su nivel técnico.
- Impartir a sus funcionarios, capacitación especializada en Inspección, Análisis Financiero y Sistemas de Información.
- Mantener agilidad y oportunidad en trámites, procedimientos y conceptos.
- Facilitar la integración entre sus diferentes áreas, y entre la información que estas manejan.
- Desarrollar y mantener actividades de Planeación Estratégica, para asegurar su permanente adaptación a las necesidades del país y a la evolución del Sistema Financiero.
- Monitorear y evaluar las tendencias económicas futuras y el funcionamiento esperado del Sistema Financiero, para contribuir efectivamente en la formulación de políticas para el mismo.
- Controlar efectivamente la calidad de los activos de las entidades vigiladas y la estructura de sus pasivos.
- Mantener su imagen técnica ante las entidades vigiladas y las demás dependencias del Gobierno.
- Emitir normas y reglamentaciones con una visión cada vez mas integral, y difundirlas internamente en forma adecuada y oportuna.
- Producir información adecuada y oportuna, para los diferentes actores del Mercado Financiero.

2.6 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

2.6.1 Procesos de Inspección

- Planeación del Programa de Visitas Anual
 - Cada División de Inspección coordina con las Intendencias de su Delegatura (Entidad Supervisora Adjunta) para :
 - Evaluar los Estados Financieros
 - Verificar cumplimiento de controles de Ley
 - Evaluar estado de los trámites de consultas
 - Evaluar aplicación de sanciones
 - Evaluar trámite de quejas
 - Recopilación de la información a través del Sistema de cada entidad
 - Evaluación de Riesgos
 - Por cada tipo de entidad se identifican los riesgos, para poder determinar cuáles son las áreas y puntos críticos a inspeccionar. Para el caso de entidades crediticias, es la siguiente:
 - Primarios :
 - Cartera : Evaluación del riesgo de cupo individual y concentración del crédito, evaluación de la insuficiencia de provisiones y/o sobrestimación de ingresos, evaluación del riesgo de evolución de la cartera de créditos y evaluación del riesgo sobre evaluación y clasificación de la cartera de créditos.
Determinar ranking de entidades por evaluación de cartera
 - Inversiones : Evaluación de las inversiones y clasificación de las mismas

Determinar ranking de entidades por evaluación de inversiones

- Incumplimiento de controles de Ley : encaje, relación de activos ponderados por riesgos, posición propia, inversiones forzosas e inversiones de capital.

Determinar ranking de entidades por evaluación de incumplimiento de controles de Ley.

- Dictamen del Revisor Fiscal : abstención, negativo, con salvedades y limpio.

Determinar ranking de entidades por evaluación del dictamen del revisor fiscal

Determinar ranking de entidades de mayor a menor riesgo.

- Secundarios : Glosas contables, análisis financiero, compañías vinculadas, conclusiones de informes de visita anteriores, estadística de quejas, auditoría de sistemas, comentarios de la división.

- Elaborar conclusiones

- Entidades a Inspeccionar
- Áreas críticas a evaluar
- Puntos Críticos a evaluar

- Evaluación de las conclusiones por un Comité de Evaluación, donde se definen las entidades a inspeccionar y las áreas y puntos críticos de la entidad.

- Desarrollo y Ejecución de la Visita

- Revisión de las áreas y puntos críticos, utilizando el apoyo de un auditor de sistemas de la Entidad Supervisora , encargado de elaborar programas para cruzar información requerida por los inspectores.

- Elaborar Memorándum al Superintendente, incluyendo los objetivos de la visita, las áreas examinadas y las observaciones y conclusiones determinadas.
- Elaborar el Informe Externo (para la Entidad Vigilada) indicando: Conclusiones, observaciones e incumplimiento a normas.
- Elaborar el Informe Interno (uso exclusivo de la Entidad Supervisora de Colombia) indicando: conclusiones, recomendaciones, objetivos, procedimientos aplicados, comentarios de interés interno.

2.6.2 Procesos de Análisis Financiero

- Evaluación Contable,
 - Controles legales:
 - Capital Adecuado
 - Quebranto patrimonial
 - Límites de Inversiones Permanentes y en Activos Fijos
 - Posición de Moneda Extranjera, etc.
 - Estados Financieros Intermedios:
 - Papeles de trabajo y relaciones remitidos por las entidades
 - Variaciones de las cuentas
 - Composición de las cuentas
 - Razonabilidad en causaciones de gastos e ingresos
 - Calidad de las utilidades
 - Registro adecuado, según PUC, de los diferentes hechos económicos
 - Amortizaciones de activos y pasivos diferidos
 - Comunicación de requerimientos de información y ajustes

- Estados Financieros Consolidados:
 - Anexos y notas a los estados financieros
 - Evaluación de procedimientos
 - Comunicación de requerimientos de información o ajustes

- Estados Financieros de Fin de Ejercicio:
 - Estados Financieros Básicos
 - Notas a los Estados Financieros
 - Informes adicionales:
 - Liquidaciones proforma cálculo de los impuestos de renta y complementarios de industria y comercio
 - Convocatoria a la Asamblea General de Accionistas
 - Informes Especiales: Proyecto de distribución de utilidades y Dictamen de Revisor Fiscal.

- Evaluación Financiera

La evaluación básica se realiza sobre los conceptos de liquidez y solvencia, para los cuales se utilizan dos reportes:

- Reporte de Liquidez (semanal). En este reporte se muestra el detalle de las cuentas de captaciones y de colocaciones de una entidad en una semana (de lunes a viernes).
- Reporte de Solvencia (mensual). En este reporte se muestra las cuentas de ingresos y egresos de la entidad.

2.6.3 Procesos Legales

- Producción de Normas

- Se elaboran proyectos de normas, que se aplicarán a las entidades vigiladas según circulares básicas:
 - Básicas a todas las entidades
 - Básicas a todas las entidades de una Delegatura
 - Básicas a todas las entidades de una Intendencia
- La Alta Dirección revisa y aprueba los proyectos de normas

- Registro
 - Se lleva el control de los Directivos, Representantes Legales y de los Auditores Externos.
- Seguimiento Legal de Sanciones generadas en las áreas de Inspección, Jurídica y Análisis.
 - Los juicios se agrupan por tema, se realiza una preparación profunda para un juicio y si se gana, se aplica jurisprudencia a los demás. Así se disminuye el esfuerzo y se racionaliza el recurso humano.
- Trámite de Quejas
 - Las quejas de las personas son trasladadas a la entidad vigilada, para que responda a la persona y envíe una copia a la Entidad Supervisora .
 - Se analizan las estadísticas de las quejas por tipo de queja. Esta información, puede ser un indicativo de que la entidad vigilada tiene algún problema específico.

2.7. ANÁLISIS DE LAS ENTIDADES

Entre las entidades de información más importantes están

- Tipo de Entidad Vigilada
- Entidad Vigilada
- Plan de Cuentas
- Definición de Formatos
- Validación de Formatos
- Formatos enviados
- Definición de Reportes
- Unidad de Captura por Reporte
- Renglones por Unidad de Captura
- Períodos a mostrar por Reporte
- Fórmulas por Renglón
- Agrupación de Entidades
- Auditores Externos
- Aspectos Relevantes por Entidad Vigilada
- Sanciones por Entidad Vigilada
- Sanciones a Funcionarios por Entidad Vigilada
- Deudores
- Riesgos
- Riesgos por Deudor
- Sectores Económicos

2.8. PLATAFORMA TECNOLÓGICA

2.8.1 Infraestructura Tecnológica hasta 1990

1 Data General AOS-VS MV-4000:

16 terminales

4 Megabytes en RAM

1 Mip

1 Data General AOS-VS MV-8000

32 Terminales

8 Megabytes en RAM

1.5 Mips

Base de Datos ORACLE

Lenguaje de Programación C

30 Micro computadoras

Procesadores 8086 y 80286

512 y 640 KBytes

D.O.S.

4 Modems asincrónicos a 2400 bps para recepción de información contable conectados a 4 micro computadoras independientes.

Una conexión manual asíncrona lenta entre el MV-8000 y un microcomputador

2.8.2 Infraestructura actual

5 Servidores UNIX

1 Servidor Novell

15 Micro computadoras con Novell 3.11

47 Micro computadoras en red con PC-NFS

14 Modems para comunicaciones con Entidades Vigiladas

Base de Datos ORACLE

Ambiente de desarrollo: POWERBUILDER, SQLFORM

Características:

- Procesamiento Cliente/Servidor y centralizado
- Interfaces gráficas (windows)
- Redes basadas en cableado estructurado

- Redes de automatización de oficinas

2.8.3 Infraestructura Proyectada a Diciembre de 1994

- Seis Servidores UNIX con ORACLE y facilidades de conexión a redes de alta velocidad
- Dos Servidores de red (Aplicaciones y Correo)
- Programación al usuario con interfaces gráficas
- 30 Líneas telefónicas para comunicaciones con las Entidades Vigiladas
- Cliente/Servidor remoto
- Ampliación de servicios por línea conmutada
- Conexión a Internet
- Software estándar para microcomputadoras (Mail, Procesador de Textos, Hoja de Cálculo, agenda, etc.)
- 180 Estaciones de red
- Facilidades de backup centralizados

2.8.4 Sistemas de Información

Sistema Contable y Estadístico

Características de desarrollo:

- Base de Datos ORACLE, desarrollado en SQLFORM

Características funcionales:

- Utilización de una librería de microfunciones, para resolver nuevos requerimientos de información
- Flexibilidad en la definición de formatos solicitados a las Entidades Vigiladas
- Flexibilidad en la definición de Reportes:
 - Selección de los códigos del Plan de Cuentas
 - Selección de los códigos de los Formatos
 - Definición de fórmulas en base al Plan de Cuentas
 - Definición de fórmulas en base a los códigos de los Formatos

- Transferencia del Reporte del Computador Central a una Hoja de Cálculos de una PC.

- Validación en línea de la mayoría de los formatos enviados por las Entidades Vigiladas. La transmisión de la información es vía Módem, si el formato enviado estuviera con errores, es retransmitido a la entidad junto con los errores correspondientes.

- Módulo de Consultas para el Usuario flexible :
 - Consultas al Plan de Cuentas y Formatos
 - Consultas de información consolidada
 - Consultas Horizontales y Verticales:
 - Saldos de cuentas (filas) de una entidad o grupo de entidades
 - Saldos de una cuenta de varias entidades (filas)
 - Consultas de indicadores financieros (horizontal y vertical)
 - Consultas de los Controles de Ley, el sistema calcula en forma automática los límites legales.
 - Consultas al Informe Gerencial, reporte generado automáticamente que contiene saldos de cuentas de ingresos y egresos. Este reporte se utiliza para evaluar la Rentabilidad de la Entidad Vigilada con comparativos a nivel Grupo y a nivel Sistema.
 - Consultas al Informe de Tesorería, reporte generado automáticamente que contiene los saldos diarios de las cuentas de depósitos y colocaciones de una entidad mostrada en forma semanal (de Lunes a Viernes) con comparativos a nivel Grupo y a nivel Sistema.
 - Consultas de la Liquidación de Encaje
 - Consultas del Informe Semanal Estadístico
 - Consulta del estado de las transmisiones realizadas

Sistema de Información de Entidades Vigiladas

Características de Desarrollo:

- Base de Datos ORACLE, desarrollado en POWERBUILDER, ambiente Cliente/Servidor, interface gráfica.

Características Funcionales

- Consultas de la Composición Accionaria
- Consultas de la Junta Directiva por Entidad Vigilada, también se consulta los cargos realizados por cada funcionario.
- Consulta de Oficinas
- Consultas de Grupos Económicos
- Consultas de las Inversiones Permanentes
- Consultas de los Estados Financieros
- Consultas de los Indicadores
- Consultas de Evaluación Inversiones-Cartera
- Consultas de los estados de las sanciones
- Consultas de Programas o Planes
- Consultas de los Informes de Visita

Sistema de Publicaciones Automatizadas

- Desarrollado en POWERBUILDER.
- Un aplicación, es el Informe de Coyuntura elaborado por Asuntos Económicos
- Utiliza una interface gráfica.
- La información está estructurada de tal manera, que el usuario utilizando las facilidades de la interfase gráfica, puede consultar información específica.

Sistema de Registro

- En este Sistema, se registra la información referencial de las entidades vigiladas como son : los accionistas, los directores y funcionarios, las oficinas, etc.

Sistema de Central de Riesgos

- A cada deudor se le han definido riesgos
- Las consultas son a nivel analítico por:
 - Descomposición de la cartera por Destino Económico (equivalente al CIIU). (una fila por cada entidad y una columna por cada destino)
 - Descomposición de la cartera por riesgos. (una fila por cada entidad y una columna por cada riesgo)

Sistema de Fondos de Cesantías

- Validación de los formatos enviados por las entidades
- Valoración del Portafolio de Inversión
- Valoración del Fondo
- Generación de información para el Análisis Financiero

Sistema de Trámite Documentario

- Existe una Ventanilla al Público (entidades vigiladas), para recibir consultas.
- Se ha establecido un formato único para consultas.
- El encargado de la ventanilla recibe la consulta, la registra en el sistema y se emite un sticker que contiene el número único de identificación del documento, se devuelve la copia cargo al portador de la consulta.
- El sistema contempla:
 - Ruta por tipo de consulta
 - Tiempo estándar por estación
 - Consulta del estado del trámite
 - Incluye a la información enviada vía módem por las entidades vigiladas
 - Al finalizar la ruta los documentos pasan al Archivo General.

Sistema de Información Administrativo

Este sistema esta compuesto por tres Sub-Sistemas integrados entre si

:

- Subsistema Financiero
- Subsistema de Personal
- Subsistema de Suministros

Tiene la estructura básica de un sistema de Información integrado, evitando la duplicidad de ingreso de información. Fue desarrollado por el Area de Sistemas a partir de sistemas independientes, para cada una de las áreas anotadas.

Sistema de Biblioteca

La biblioteca utiliza el paquete Micro-Isis, producto que se está convirtiendo en un estándar para manejo de bibliotecas, y que para algunas entidades es distribuido gratuitamente por la Organización de las Naciones Unidas.

3. PARTICULARIDADES DE LA ENTIDAD SUPERVISORA DE COLOMBIA

3.1 ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Posición

El Superintendente Bancario forma parte, con voz pero no voto, del Directorio del Banco de la República de Colombia, equivalente al Banco Central de Reserva del Perú.

El Superintendente Bancario, es Asesor del Ministro de Hacienda en los aspectos que se refieren al sistema financiero. La Oficina de Regulación Bancaria de la Entidad Supervisora de Colombia tiene como función, el proyectar las leyes relacionadas con el sistema financiero que el Ministro de Hacienda encargue a la Entidad Supervisora de Colombia . Se nos informó que esta era una función continua.

El presupuesto de la Entidad Supervisora de Colombia forma parte del presupuesto del Ministerio de Hacienda y sigue el trámite regular de aprobación del presupuesto del Ministerio de Hacienda. Los ingresos generados por los cobros a los Bancos van a Tesoro Público.

Misión

La misión fundamental de la Entidad Supervisora de Colombia , es asegurar la confianza del público en el Sistema Financiero

- Velando por la solidez económica, solvencia y liquidez de las entidades del sistema
- Evitando que personas no autorizadas ejerzan actividades financieras
- Promocionando el desarrollo del Sistema Financiero, buscando su fortalecimiento y adecuación a las necesidades del país.

Promoción de la Competitividad y Eficiencia mediante el Mercado

Es Objetivo Institucional el “Promover la Competitividad y Eficiencia de las Entidades Vigiladas, reforzando los estímulos naturales del Mercado”. Este Objetivo, que está planteado al mismo nivel que los objetivos básicos de “Supervisar y Controlar las Operaciones” y “Buscar un mayor fortalecimiento y solidez”, reconoce en el mercado a un medio para fomentar la superación de las entidades vigiladas.

Factores Críticos de Éxito

Están formalmente definidos los factores críticos de éxito del Plan Estratégico de la Entidad Supervisora de Colombia .

Entre los Factores Críticos de Éxito definidos, existen dos en los que se ha incidido bastante :

- Desarrollar y Mantener actividades de Planeación Estratégica para asegurar la permanente adaptación de la Entidad Supervisora de Colombia a las necesidades del país y la evolución del sistema financiero, y
- Mantener una imagen técnica ante las entidades vigiladas y las demás dependencias del gobierno.

Información sobre los Deudores

La información manejada por la Central de Riesgos de la Entidad Supervisora de Colombia es de tipo estadístico, no cuentan con información desagregada por servicio, sólo se maneja a nivel de créditos directos, indirectos y total. Esta información no retorna al sistema financiero, debido a la forma como se aplica el secreto bancario en Colombia.

Realimentar la Central de Riesgos con Información de las Visitas

En el caso de la supervisión de las entidades financieras se plantea como estrategia, el actualizar la información disponible en la Central de Riesgos, con la calificación de activos obtenida durante las visitas, cerrando así el Ciclo que se inició, cuando durante el planeamiento de las visitas, la información de la Central de Riesgos permitió determinar con que prioridad debe ser visitada cada entidad.

Mejorar la Eficiencia y Control de los Trámites

También se considera objetivo institucional el “Mejorar la eficiencia y Control de los Trámites, de las Comunicaciones Internas y el Manejo de Información”, dando así gran importancia al uso adecuado de los Sistemas de Información de la Institución.

Control Automático de los límites y relaciones de ley.

Se definió como Objetivo institucional “Lograr que el Sistema de Información para transmisión y recepción de estados financieros, controle automáticamente todos los límites y relaciones de ley”. De esta manera, la información es automáticamente recibida, validada y en caso existan errores devuelta con las observaciones necesarias para su corrección.

Inducir el Aprovechar la Información Financiera

Se define como objetivo el buscar que los responsables de las funciones de análisis y supervisión, hagan uso de la información disponible en los sistemas de información.

3.2 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Proceso de Planeamiento Estratégico Institucional

Se realiza un proceso de Planeamiento Estratégico que define la Misión, Objetivos y Metas de la Institución. Este proceso, mediante el

cual se inició la modernización de la Entidad Supervisora de Colombia , permitió alinear los recursos y esfuerzos de la Institución.

Los planes preparados tienen un horizonte de cinco años. La Entidad Supervisora de Colombia acaba de cumplir con su Segundo Plan Estratégico, un año antes de la fecha inicialmente establecida, para su culminación.

Secretaría de Desarrollo

Existe una Secretaría de Desarrollo, que básicamente agrupa a las Unidades de Apoyo (Informática, Estadística, Organización y Métodos), y que tiene el mismo nivel que las Delegaturas (Establecimientos de Crédito, Servicios Financieros y Seguros); lo que ha permitido :

- Coordinar las labores de estas unidades (P.E. Informática y OyM)
- Balancear los Servicios proporcionados a las otras áreas de la Institución

Dirección de Talento Humano

El haber definido como objetivo institucional el mejorar la administración de los recursos humanos, se refleja en la existencia de una Dirección de Talento Humano, que agrupa las funciones de Administración y de Capacitación de los recursos humanos de la institución. La inversión en capacitación es alta, se apoya la realización de estudios de Maestría.

Esta dirección tiene un procedimiento continuo de selección de personal. Los profesionales postulan a la Entidad Supervisora de Colombia , la cual les toma un serie de pruebas y mantiene su información hasta el momento en que sus servicios son requeridos, de esta manera, cuando surge una vacante o una nueva necesidad se cuenta con una Base de Datos de candidatos que permiten una mejor decisión.

El último desarrollo de esta función es el Programa de Especialización en Supervisión, que se ha implementado en coordinación con una

Universidad Estatal y que busca brindar una formación multidisciplinaria a los miembros de la Institución, que es la ideal para el cumplimiento de sus funciones.

División de Organización y Métodos

La División de Organización y Métodos, como una de sus funciones, se encarga de llevar el control de los formatos y formas utilizados para requerir información a las entidades vigiladas. Los formatos son documentos impresos. Las Formas en cambio, son la definición de los archivos magnéticos mediante los cuales se envía la información. La división de Organización y Métodos cumple esta función en estrecha coordinación con la División de Sistemas

Divisiones Jurídicas

Estas unidades están al mismo nivel que las de Análisis y Supervisión e Inspección. Están encargadas de resolver las quejas que se presentan contra las entidades financieras, al mismo tiempo que regulan mediante circulares. Esta posición establece una comunicación mas fluida con las unidades de línea.

Responsabilidad de las Divisiones de Inspección

Se asigna una mayor responsabilidad a las Divisiones de Inspección. Durante el planeamiento coordinan con las Unidades de Análisis, para definir que Entidades deben recibir prioridad en la preparación del Plan Anual de Visitas de Inspección. El informe final de visita no es coordinado con las Divisiones de Análisis, es responsabilidad total de las Divisiones de Inspección.

Central de Riesgos

El Grupo de Central de Riesgos forma parte de la División de Estadística, que a su vez es parte de la Dirección de Desarrollo en la Secretaría de Desarrollo. Se encarga de consolidar la posición de los deudores, determinar sus riesgos y totalizar los riesgos a nivel entidad

vigilada. Esta información es proporcionada a las Unidades de Análisis e Inspección.

Organización en Proceso de adaptación

La organización de la Entidad Supervisora de Colombia está cambiando, se está pasando de una organización basada en el tipo de entidad supervisada (Bancos, Corporaciones, Cías. de Financiamiento comercial y Cías. especializadas en Leasing), a una basada en el tipo de tarea o función realizada (Jurídica, Inspección, Análisis financiero y Contable). Este proceso de transformación se refleja en la Organización actual en la que en cada Delegatura existen Divisiones Jurídicas, de Inspección y de Supervisión al mismo tiempo que existen Intendentes por tipo de Entidad.

Organización Plana

Se ha reducido el número de Niveles en la Organización, de esta manera los Jefes de División reportan directamente a su Superintendente Delegado. Esta es una técnica usada para reducir el tiempo que toman los procesos administrativos.

Organización Joven

Los procesos de reorganización han renovado los recursos humanos de la organización. Se nos mencionó que en promedio las personas tenían 6 años en la Institución.

Delegación Sistemática de Responsabilidades y Poder

Se han distribuido las responsabilidades entre los distintos niveles de la organización. Las funciones básicas anotadas en la Ley Orgánica, han sido distribuidas entre el Superintendente, los Delegados, los Intendentes y los Jefes de División. En el caso de las sanciones a las entidades vigiladas por ejemplo, algunas pueden ser decididas e

impuestas por los Intendentes, como las originadas por el incumplimiento de alguna exigencia legal.

El proceso de delegación de responsabilidades, adecuadamente asociado al poder requerido para llevarlas a cabo cuasi-independientemente, es una técnica moderna a la que se denomina Empowerment y que es una herramienta de los procesos de reingeniería

Planta Móvil

Se ha establecido el concepto de Planta Móvil por el cual los recursos humanos no están asignados permanentemente a un puesto, sino que pueden ser redistribuidos, dependiendo de las necesidades del servicio, lo que permite una reacción rápida a necesidades imprevistas.

Este tipo de organización de los recursos rompe la relación que tradicionalmente existe en la Administración Pública, entre el Trabajador y el Puesto de Trabajo en que es nombrado y que limita la capacidad de la organización para cambiar y en consecuencia modernizarse.

Evaluaciones Trimestrales

Se realizan procesos de evaluación del personal cada tres meses, en base a objetivos planteados para cada persona.

Recursos Humanos Calificados

Existen políticas establecidas para una continua capacitación de los recursos humanos, que ha llevado a contar con un alto número de profesionales con estudios de especialización y Maestría. Asimismo, se ha diseñado y coordinado con una Universidad Estatal el desarrollo de un Programa de Especialización en Supervisión de Entidades, que tiene una duración de un año a tiempo parcial y que permite obtener la formación interdisciplinaria (Derecho, Contabilidad, Finanzas) necesaria para la función de supervisión.

Personal Femenino

Aproximadamente el 50 % del personal de todo nivel de la Entidad Supervisora de Colombia es femenino y del mismo nivel que el personal masculino.

Alto número de Abogados

Aun existe un alto número de abogados en las distintas áreas de la Entidad Supervisora de Colombia . Esto responde a que anteriormente la supervisión realizada era de tipo legal solamente, habiéndose desarrollado progresivamente la supervisión financiera.

Funciones Adicionales

La Entidad Supervisora de Colombia cuenta con una Caja de Pensiones y Servicios de Salud para su personal. Estas son funciones generalmente asumidas por entidades especializadas. La Entidad Supervisora de Colombia ha desarrollado estas unidades y las mantiene asumiendo los costos que ello implica.

3.3 PROCESOS REALIZADOS

3.3.1 Proceso de Inspecciones

Estrecha Coordinación con Central de Riesgos

El planeamiento anual de las Inspecciones define el orden que serán realizadas las inspecciones considerando el nivel de Riesgo de las Entidades, información que es obtenida en base a la información disponible en la Central de Riesgos y criterios básicos de riesgo definidos de antemano.

Utilización de Sistemas de Información durante la Inspección

Forma parte del equipo de inspección un Analista de Sistemas que tienen la misión de generar información para el equipo de visita. Esto se realiza en el computador de la Entidad visitada o en un computador portátil llevado por el equipo de visita. Básicamente se solicita a la Entidad vigilada que genere un conjunto de Archivos los que son procesados por el Analista de Sistemas, generando cruces entre la información solicitada. Los analistas de sistemas se han integrado completamente al proceso de inspección e inclusive han llegado a generar nuevos cruces de información que han sido de gran ayuda al proceso de inspección.

Informe de Inspección Estándar y en el Computador

La visita de Inspección tiene como resultado tres informes :

- Informe Resumen : Dirigido al Superintendente que resume en forma muy concisa los principales conclusiones de la visita.
- Informe Externo : Dirigido a la entidad que fue inspeccionada y que describe en detalle las conclusiones y las recomendaciones
- Informe Interno : Dirigido a los funcionarios de las Divisiones de Supervisión y que muestra en detalle conclusiones, recomendaciones y otra información reservada de uso exclusivamente interno.

Estos informes tienen una estructura estándar que es resultado de un proceso de simplificación y coordinación entre todos los interesados: directivos y funcionarios.

Los Informes son preparados en microcomputadores y mediante las facilidades provistas por la Red de área Local pueden ser fácilmente consultados por los Delegados o el mismo Superintendente.

Auditoría de Sistemas

Forma parte del proceso de inspección la verificación de aspectos relacionados con la consistencia, integridad y seguridad de la

información manejada por la entidad vigilada, que son propios de los procesos de Auditoría de Sistemas. estas actividades son de tipo técnico y son realizadas por los Analistas de Sistemas que forman parte del Equipo de Visita.

3.3.2 Proceso de Análisis y Supervisión

Informe de Análisis

A los cinco días de recibida la información contable de las Instituciones vigiladas los Grupos de Supervisión emiten un Informe de Análisis de las entidades que tienen asignadas que básicamente indica si se han cumplido los requerimientos legales básicos. Este es un informe bastante conciso, su estructura es estándar, y se ha definido no debe tomar mas de dos páginas.

Uso de Indicadores para Análisis contable

La herramienta básica para el análisis financiero de las entidades son un grupo de indicadores. En un momento se evaluó la posibilidad de utilizar los criterios y formas de evaluación de una herramienta como el CAMEL, pero se llegó a la conclusión de que no era adecuado para la realidad Colombiana. Se nos mencionó que el enfoque del CAMEL es mas adecuado para una realidad como la Norteamericana en que existen muchas entidades vigiladas.

Uso de Sistemas de Información

El Sistema Contable y Estadístico es la herramienta básica del proceso de Supervisión y es ampliamente utilizado por los distintos grupos de trabajo encargados del análisis de los estados financieros de las entidades vigiladas.

Balance de Comprobación

Las entidades vigiladas envían los saldos de las cuentas. Una vez actualizada la Base de Datos del sistema el Analista recibe reportes que muestran el saldo actual, el saldo del mes anterior y el saldo el mismo mes del año anterior. No se dispone de información desagregada en debe y haber.

Multas por Aplicación de Normas Legales

El sistema realiza automáticamente el cálculo de las multas que se deben aplicar si la entidad vigilada no ha cumplido una norma legal. Genera esta información y la pone a disposición de los Analistas para su inclusión en el informe respectivo.

3.3.3 Proceso de Administración de la Normativa

Revisión total de la Normativa

Está por culminar un proyecto orientado a emitir una Norma Básica que reemplazara a todas las normas y circulares previas. Para ello se llevó a cabo un proceso que básicamente siguió los siguientes pasos :

1. Revisión de todas las normas eliminando aquellas las normas y circulares derogadas explícita e implícitamente.
2. Asignamiento de tema a cada uno de los párrafos de las Normas.
3. Ordenamiento de toda las normas por Tema, de tal manera se agrupan todas las que traten de un mismo asunto.
4. Integración de todas las normas que traten de un mismo tema en una norma única.

En este proceso se utilizaron herramientas de software básicas como procesadores de texto y hojas de cálculo. Este proceso puede realizarse en forma mas eficiente utilizando un sistema específico.

Atención de Quejas

Se ha establecido como procedimiento general que la Entidad Supervisora de Colombia recibe las quejas del público y las remite a la entidad implicada para que ella le conteste al quejoso con copia a la Entidad Supervisora de Colombia . De esta manera la Entidad Supervisora de Colombia no invierte recursos propios en investigar o validar todas las quejas sino que los concentra en las quejas que finalmente no puedan ser resueltas por las Entidades vigiladas. Se mantiene información estadística sobre las quejas, la cual es utilizada para determinar posibles problemas de las entidades vigiladas para tomar las medidas correspondientes.

Expedientes en el Computador

Los expedientes preparados para los casos judiciales en que participa la Entidad Supervisora de Colombia son almacenados en medio magnético en los microcomputadores utilizados para su preparación. De esta manera la siguiente vez que se presenta un caso similar el abogado de la Entidad Supervisora de Colombia no comienza de cero sino que toma como base el expediente de un caso similar y realiza las modificaciones que sean necesarias. De esta manera se ha ganado productividad en la realización de esta tarea.

Registro de Jurisprudencia

Se estaba comenzando a registrar y mantener en microcomputador los distintos casos que implican una definición de jurisprudencia agrupando las distintas normas y pronunciamientos relacionados con un punto específico. Esto se está realizando utilizando básicamente el procesador de texto y podría ser mucho mas eficiente con un sistema específico.

Uso intensivo de microcomputadores

Los Abogados de la Entidad Supervisora de Colombia usan intensivamente los microcomputadores preparando ellos mismos la

mayoría de los documentos que emiten. Esto ha reducido la necesidad de apoyo secretarial y ha aumentado la productividad del personal del Area.

3.4 ASPECTOS INFORMÁTICOS

Sistema Contable y Estadístico Único

Las Areas de Banca y de Seguros utilizan un único Sistema de Información para consultar la información contable y financiera, actual e histórica, de las entidades vigiladas. De esta manera se han estandarizado las consultas y los reportes básicos utilizados para la Supervisión. El sistema provee además las facilidades necesarias para que estas áreas dispongan de las consultas y reportes particulares, dependiendo de la naturaleza de la entidad.

Envío de información contable vía Módem

Las entidades vigiladas envían su información contable vía módem y líneas telefónicas conmutadas, la cual es automáticamente validada por el Sistema de Información contable y en caso de errores por la misma vía se envía el reporte de validación correspondiente que detalla los problemas a ser resueltos.

Cuando la información recibida es correcta el sistema Contable automáticamente actualiza la base de datos, le asigna a la información recibida un código único y envía a la entidad vigilada una notificación que indica que su información fue recibida satisfactoriamente.

Se ha decidido no usar la red pública de transmisión de datos, dado que utilizar este servicio aun no representaría ventajas significativas para la Entidad Supervisora de Colombia

Sistema Contable y Estadístico Flexible

El Sistema Contable y Estadístico tiene características que le permiten adaptarse a cambios en los requerimientos del Usuario ;

- Se pueden definir varios Planes de Cuentas
- Se pueden modificar fácilmente los formatos con que las entidades envían su información e inclusive se mantienen versiones de los formatos.
- El usuario final dispone de funciones muy fáciles de usar que le permiten definir interactivamente reportes los cuales pueden contener datos contables o el resultado de alguna operación aritmética realizada entre ellos.
- Cada usuario puede definir interactivamente agrupaciones de entidades y de inmediato utilizar las consultas y reportes disponibles para analizar la información de la agrupación.
- Dispone de opciones que permiten extraer fácilmente la información consultada creando un archivo en formato hoja de cálculo o imprimiéndola en la impresora local del usuario.

Sistema de Información de Entidades Vigiladas

Se dispone de un sistema que busca mostrar en forma integrada toda la información que se dispone de las entidades vigiladas, la cual actualmente reside en varias bases de datos.

Este ha sido el primer desarrollo realizado utilizando el generador de aplicaciones POWERBUILDER que da las facilidades para acceder simultáneamente varios tipos de bases de datos.

Sistema de Registro

Se dispone de un sistema que permite registrar toda la información manejada alrededor de las Entidades vigiladas como son : Oficinas, Accionistas, Directores y Funcionarios, incluyendo las Hojas de Vida de estos últimos. Durante la Visita se estaba realizando la depuración y carga inicial de esta información.

Sistema de Publicaciones Automatizadas

Se dispone de un sistema de información en el que se registra la información que se va a publicar, sea esta datos estadísticos de las entidades vigiladas o los comentarios y evaluaciones de los analistas de estudios económicos. De esta manera se ha simplificado y uniformizado la preparación de los datos de la publicación.

Una vez culminado el registro la información es proporcionada a la Unidad de Publicaciones que le aplica las herramientas de software especializadas en preparación de boletines para luego realizar las tareas de impresión de los mismos.

El mayor beneficio obtenido mediante este sistema es que los archivos proporcionados a la Unidad de Publicaciones también son puestos a disposición de las entidades vigiladas y otras entidades del gobierno, junto con un pequeño software que permite revisar la información en el ambiente Windows. De esta manera las personas que antes tenían que volver a ingresar los datos que obtenían en una publicación impresa disponen de ellos en su computador y así introducirlos fácilmente sus propias hojas de cálculo o en sus documentos.

Esta información puede ser obtenida vía módem lo que reduce al mínimo el tiempo en que una publicación puede estar disponible para sus usuarios.

Sistema de Trámite Documentario

Se dispone de un Sistema de Información en el que se registran los documentos que llega a la Entidad Supervisora . Este sistema asigna automáticamente un número de documento que impreso sobre un sticker es pegado sobre el documento original. Cada vez que el documento progresa en su ruta de trabajo el avance es registrado en el sistema de forma tal que en todo momento se sabe en que estación de trabajo se encuentra y cuanto tiempo ha pasado en cada estación.

Todo documento tramitado en la Entidad Supervisora de Colombia es registrado en el sistema, inclusive aquellos que por cualquier

circunstancia fueron entregados a algún funcionario. El registro se realiza en forma centralizada en la mesa de partes de la Entidad Supervisora de Colombia

No se ha evaluado aun la posibilidad de digitalizar los documentos recibidos.

Tecnología Cliente/Servidor

La tecnología de hardware y software utilizada es Cliente/Servidor, se utiliza Servidores multiprocesadores de gran capacidad en los que opera el software administrador de base de datos (ORACLE) y el Software de telecomunicaciones. Los usuarios utilizan microcomputadores que se encargan básicamente de la presentación de los datos con las facilidades propias de la interfase gráfica. Los equipos están conectados entre si mediante una red de área local de alta velocidad.

Sistemas Abiertos

Se esta utilizando hardware y software de distintos fabricantes por lo que no existe dependencia de un único proveedor, al mismo tiempo que se aprovechan los beneficios de costo resultado de la competencia entre los distintos proveedores que pueden dar una solución a los requerimientos de la Entidad Supervisora de Colombia .

Microsoft Windows como ambiente de trabajo estándar

Se ha definido que los microcomputadores utilizados por los usuarios usarán Microsoft Windows como ambiente de trabajo estándar para todas las aplicaciones proporcionadas a los usuarios. Mediante este ambiente se ha introducido el uso de la interfase gráfica y el mouse en la interacción entre las personas y los sistemas de cómputo, tendencia que se esta imponiendo mundialmente.

Hoja de Cálculo y Procesador de texto en proceso de Estandarización

Está en proceso de definición cuales serán la hoja de cálculo y el procesador de texto estándar a utilizar en la Entidad Supervisora de Colombia . Actualmente se estaba usando ampliamente Lotus 1-2-3. Se está realizando una licitación pública para seleccionar al producto estándar para la Entidad.

Equipos con facilidades para crecimiento

Los equipos de cómputo utilizados tienen la característica que pueden crecer progresivamente, agregándoles procesadores y unidades de almacenamiento, conforme lo requieran las necesidades del servicio. Esto hace que el equipo no se vuelva obsoleto al ser superadas sus capacidades iniciales así como distribuir en el tiempo las inversiones a realizar.

Alto nivel Tecnológico

En Colombia la Entidad Supervisora de Colombia se encuentra entre las primeras Instituciones en lo que a nivel tecnológico se refiere. A raíz de su proceso de modernización comenzaron a usar y continúan usando los últimos avances tecnológicos en materia de computación. Su nivel es reconocido en el medio informático y es la primera entidad del sector público y la tercera considerando al sector privado en utilizar una moderna herramienta de desarrollo de sistemas como el POWERBUILDER

Uso de Herramientas de programación modernas

El sistema contable ha sido desarrollado básicamente utilizando las herramientas de programación de cuarta generación asociadas al manejador de bases de datos ORACLE. De esta manera se ha logrado una alta productividad y flexibilidad en el proceso de desarrollo de las aplicaciones.

Unidad de Help Desk

Existe un grupo de cinco técnicos dedicados a resolver los distintos problemas que se les presentan a los Usuarios finales, en el uso de los sistemas de la Entidad Supervisora de Colombia o de los distintos programas producto (procesador de texto, hoja de cálculo, graficadores, etc.) y que aseguran la rápida solución de los problemas y entonces la mas fácil introducción de la cultura telemática.

Actividades de Difusión

El área de sistemas edita una revista interna que difunde aspectos básicos de computación e informática y establece un medio de comunicación con los usuarios de los sistemas, las personas a las que sirve.

Al momento de liberar un sistema se realizan sistemáticamente actividades de difusión de sus facilidades y forma de uso orientadas a capacitar al usuario para que use efectivamente los nuevos sistemas.

Sistema de recuperación ante desastres

Se sacan copias de seguridad de los sistemas de información y de la información manejada semanales y mensuales. Periódicamente estas copias son enviadas a una Caja de Seguridad en una entidad externa lo que asegura que en caso de producirse un desastre mayor en el local de la Entidad Supervisora de Colombia podrá recuperarse la información crítica.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proceso de Planeamiento Estratégico, realizado también en la Entidad Supervisora de Colombia como parte de un proyecto de Planeamiento Estratégico de Sistemas de Información, marcó el inicio de una modernización profunda de la Entidad Supervisora de Colombia

La modernización de la Institución exigió una modificación en la actitud de las personas respecto al cambio. Las personas que no se adaptaron progresivamente salieron de la institución. La Modernización de la Entidad Supervisora de Colombia implicó un proceso de renovación de personal que significó intercambiar experiencia por posibilidades de desarrollo.

Resultado de su proceso de modernización, la Entidad Supervisora de Colombia cuenta ahora con una organización que combina conceptos administrativos de avanzada

- Organización Plana
- Empowerment
- Valoración del Recurso Humano
- Mejoramiento Continuo

La organización actual usa intensivamente las herramientas de cómputo a su disposición y se encuentra en un franco proceso de desarrollo.

Se recomienda completar el proceso de definición de los Objetivos y Estrategias iniciado en la Fase de Análisis Estratégico de este proyecto, e iniciar un proyecto de Modernización Integral de la Organización. Ese proyecto, aparte de contemplar la definición del Organigrama y Manual de Funciones, deberá contemplar los programas (Capacitación, Motivación, Evaluación del Personal, Formación de Nuevos Cuadros) que deberán llevarse a cabo para modernizar la Institución. Este es un proyecto de largo alcance, cuyos resultados se verán a mediano plazo, pero que consideramos sumamente necesario para la Institución.

Es muy importante asegurar la continuidad del proceso de modernización que se está iniciando en la ENTIDAD SUPERVISORA. Para esto recomendamos se considere la posibilidad de crear un Área cuya misión fundamental sea el coordinar los distintos proyectos de modernización de la Institución y agrupe las funciones de servicio claves en este proceso como son Sistemas de Información y Organización y Métodos, similar a la Secretaría de Desarrollo de la Entidad Supervisora de Colombia. Esta Área deberá reportar directamente al Superintendente y contar con todo su respaldo.

Los conceptos básicos utilizados en la Entidad Supervisora de Colombia actualmente para la Supervisión de las entidades vigiladas son similares a los utilizados en Perú y se basan en el uso de indicadores financieros. Colombia ha llegado a este punto de "conocimiento", manejado en Perú desde hace varios años, como parte de su proceso de desarrollo.

La organización de la Entidad Supervisora de Colombia ha cambiado recientemente de una Organización por Tipo de Entidad a una organización por tipo de función o tarea realizada que es la que se está utilizando en Perú. Todavía no se realiza, lo que ya es práctica en Perú, el análisis conjunto de las entidades relacionadas.

Estos dos aspectos nos indican que la Entidad Supervisora de Colombia está llegando a una forma de funcionamiento que es practicada ya por la ENTIDAD SUPERVISORA, siendo la diferencia fundamental que en la Entidad Supervisora de Colombia se usan intensamente los sistemas de información que tienen a su disposición, los cuales se están modernizando constantemente, buscando dar más y mejores facilidades a los Usuarios.

La Entidad Supervisora de Colombia es una experiencia cercana de los beneficios que pueden obtenerse utilizando la tecnología Cliente/Servidor y los Sistemas Abiertos en un mercado similar al peruano, lo que confirma nuestras proyecciones iniciales que señalaban la Tecnología Cliente/Servidor como la adecuada para construir los sistemas de información de la ENTIDAD SUPERVISORA.

Se ha confirmado que la transmisión de la información de las entidades vigiladas vía módem y líneas telefónicas es completamente factible, no solo desde el punto de vista técnico sino también desde el punto de vista de la relación con las entidades vigiladas. Este hecho, asociado al proceso de validación automática de la información recibida, que devuelve vía módem los errores encontrados y la da por no recibida ha definido un nuevo tipo de relación entre la Entidad Supervisora de Colombia y las entidades que vigila. Establecido este medio de comunicación podrá ser explotado para correo electrónico o como en Colombia distribución de publicaciones automatizadas.

Se ha confirmado también la factibilidad de utilizar un sistema de control documentario. La experiencia colombiana muestra que con un sistema bastante simple y disponibilidad de equipos de cómputo es posible saber en todo momento donde se encuentra un trámite. Fue evidente también que para que el sistema funcione es necesario que todos los miembros de la entidad utilicen el sistema.

Es conveniente contar con un Sistema de Información Integral Único, que contemple las funciones de las áreas de Banca y de Seguros conjuntamente debido a que la estructura de las bases de datos y las funciones que se manejan en estas áreas son bastante similares. En todo caso el Sistema deberá proporcionar las consultas particulares que sean necesarias.

El Sistema de Información Integral Único deberá ser flexible y de fácil uso. Es particularmente importante que el Sistema disponga de funciones para generación de reportes sumamente fáciles de usar. Estas funciones son las que permitirán a los usuarios finales resolver por si mismos sus necesidades eventuales y las menos complejas dándoles autonomía al mismo tiempo que reducirán la carga del Area de Sistemas.

**ANEXO B .- INFORME DE LA FASE DE REINGENIERIA DE LOS
PROCESOS CLAVES**

1. OBJETIVOS

Los Objetivos Básicos a alcanzar en esta fase del proyecto fueron los siguientes:

- Definir La Misión, Objetivos y Estrategias Institucionales y Objetivos y Estrategias por Area de la Entidad Supervisora
- Recomendar las modificaciones a realizar en los procesos de la Entidad Supervisora para aumentar su productividad y eficiencia
- Recomendar las modificaciones básicas a realizar en la organización de la Entidad Supervisora para adecuarla al proceso de modernización en que se encuentra.

Se definirán propuestas en cada uno de los aspectos antes mencionados las que serán puestas a disposición de la Alta Dirección de la Entidad Supervisora que aprobara cuales serán incorporadas en la definición del Modelo Institucional de la Entidad Supervisora .

2. ALCANCES

Todo proyecto de Reingeniería contempla una primera parte orientada a estudiar los procesos de la organización y a definir, liberándose de los paradigmas establecidos, cómo estos procesos pueden realizarse de una manera más productiva y eficaz, sea por simplificación (eliminación o fusión de tareas) y por utilización de tecnología de información.

En la segunda parte del proyecto de reingeniería se diseñan y aplican los planes de acción necesarios para modificar efectivamente los procesos e implantar la tecnología de información seleccionada, reorganizando en la práctica la empresa.

En esta fase del proyecto "Asesoría para la Adquisición de Equipos de Computación", se realiza la primera parte de la Reingeniería y se formulan propuestas que de ser aprobadas serán consideradas en lo que afecten la definición de los equipos y sistemas de información que adquirirá la Institución.

Se estudiaron en detalle durante esta fase los procesos clave de la Entidad Supervisora, definidos durante la fase de Análisis Estratégico de este proyecto con la adición de algunos procesos que se considero oportuno revisar. Los procesos analizados son entonces los siguientes :

- Proceso de Análisis y Supervisión
- Proceso de Inspección, que para un mejor análisis ha sido dividido en tres procesos secuenciales
 - Preparación de la Visita de Inspección
 - Ejecución de la Visita
 - Preparación del Informe de Visita
- Proceso Administración de Normas
- Proceso Tramite Documentario
- Proceso de Ingreso de Información de las Entidades Controladas

3. EQUIPO DE TRABAJO

Para esta fase se formo un equipo de trabajo compuesto por funcionarios de todas las áreas de la Entidad Supervisora .

Participaron también en los trabajos de la comisión, el Director General de Estadística e Informática, miembro del Comité Estratégico del Proyecto, así como representantes del área de sistemas.

Dependiendo del tema participaron por COSAPI TEC, todos los miembros del equipo de Consultoría :

4. DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

Las Actividades básicas desarrolladas durante esta etapa del proyecto fueron las siguientes

4.1 PRESENTACIÓN DEL PROCESO DE REINGENIERÍA

Objeto.

Revisar los aspectos fundamentales de un proceso de reingeniería y las actividades específicas a ser realizadas por el proyecto.

Descripción.

Se revisaron los siguientes puntos :

- Proceso de Reingeniería
- Preguntas y Respuestas

Resultados/Entregables

- Resumen de la presentación del proceso Reingeniería, el cual se adjunta al presente informe.

4.2 ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y OBJETIVOS

Objeto.

En esta actividad se revisaron y plantearon los siguientes conceptos básicos:

- La Misión de la Institución
- Los Objetivos y Las Estrategias Institucionales
- Los Objetivos y Estrategias por Area

Descripción.

Esta actividad se realizó revisando la legislación que da origen a la institución y que determina su ámbito de acción :

- Constitución Política del Perú
- Ley Orgánica de la Entidad Supervisora
- Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros

Asimismo se revisó la información disponible de la Entidad Supervisora de Colombia y planteamientos previos realizados en la Entidad Supervisora Peruana.

La herramienta metodológica utilizada consistió en definir quienes son los “Clientes” de la Institución, lo que se realizó estudiando los servicios proporcionados por la Entidad Supervisora e identificando quienes son los beneficiarios de ellos.

Resultados/Entregables

Definición de Misión, Objetivos y Estrategias Institucionales y Objetivos y Estrategias por Área.

4.3 ESTUDIO DE LOS PROCESOS CLAVES

Objeto.

Revisión detallada de la estructura de los procesos clave de la Entidad Supervisora para determinar los cambios de reingeniería a realizar para aumentar su productividad y eficiencia.

Descripción.

Cada Proceso fue revisado en las siguientes etapas

- Estudio de las Actividades del Proceso : Se revisaron en detalle las actividades que conforman el proceso para lograr un cabal

conocimiento del mismo. Adicionalmente esto permitió uniformizar la terminología utilizada en las Areas de Banca y de Seguros.

- Estudio de los Problemas del Proceso : Se reviso críticamente el proceso actual para identificar objetivamente los principales factores que afectan su eficacia y eficiencia.
- Rediseño del Proceso : Se definieron y estudiaron las posibles soluciones a los problemas del proceso, considerando las opciones de eliminación de tareas, fusión de las mismas y utilización de sistemas de información

Resultados/Entregables

Para cada uno de los procesos analizados se preparó :

- Descripción del proceso
- Problemas del proceso
- Propuestas de modificación del proceso

4.4 ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN

Objeto.

Definir las modificaciones básicas a realizar en la organización actual de la Entidad Supervisora para prepararla para el proceso de cambio.

Descripción.

En esta actividad se estudio la estructura orgánica de la Institución, analizando en cada una de sus áreas cuales son los principales problemas que afectan la productividad y eficiencia de la Entidad Supervisora . Se planteo cuales eran las características básicas que debía tener la organización objetivo y en concordancia a ello se plantearon las modificaciones que debería realizarse en cada área.

Resultados/Entregables

Organigrama General de la Entidad Supervisora

Organigrama de cada una de las Areas de la Entidad Supervisora

4.5 PRESENTACIÓN AL COMITÉ ESTRATÉGICO

Objeto.

Revisar y validar con el Comité Estratégico las conclusiones del estudio de reingeniería

Descripción.

- Exposición de las propuestas de Misión, Objetivos y Estrategias Institucionales, Objetivos y Estrategias por Área, Organización propuesta, y modificaciones a los procesos.
- Análisis de las Observaciones de los Participantes

Resultados/Entregables

- Resumen de la presentación
- Observaciones a ser revisadas por la Comisión en la preparación del Informe de Reingeniería

4.6 PREPARACIÓN DEL INFORME DE REINGENIERÍA

Objeto.

Integrar en un documento la información obtenida y generada durante la Fase de Reingeniería de Procesos Clave.

Descripción.

- Centralización de la versión final de los documentos de trabajo
- Elaboración del Informe integrando los Documentos de Trabajo
- Impresión del Informe
- Revisión Final del Informe

Resultados/Entregables

- Informe Fase Reingeniería de Procesos Clave

5. FINALIDAD INSTITUCIONAL

5.1 MISIÓN

La Misión Fundamental de nuestra Institución es Cautelar y Defender los Intereses del Público en el Sistema Financiero y de Seguros, buscando lograr que, mediante su adecuado funcionamiento, el Sistema cuente con la confianza de la Sociedad, factor importante para el Desarrollo Económico del País.

En este contexto la Entidad Supervisora

Cautelaré la Solvencia y Solidez del Sistema, estableciendo políticas de supervisión y control orientadas a que las Entidades que lo conforman adopten sanas y prudentes prácticas de gestión, que aseguren su adecuado funcionamiento.

Velaré por mantener la confianza del público, haciendo que las entidades del sistema cumplan con las normas que las rigen y, evitando que personas no autorizadas ejerzan actividades financieras o de seguros, y capten bajo cualquier modalidad fondos del público.

Promoveré el desarrollo y competitividad del sistema, mediante la difusión pública de la información pertinente respecto a sus servicios y operaciones, buscando favorecer la sana y constructiva competencia, con la más completa transparencia del mercado,

Apoyaré a los organismos pertinentes en la formulación de políticas para el desarrollo y constante adecuación del sistema financiero y de seguros a las necesidades que origine el desarrollo económico del país, aportando su experiencia, conocimiento e información que dispone.

5.2 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

- Desarrollar un sistema financiero y de seguros sólido y solvente, merecedor de la confianza del público, llevando a cabo el control preventivo de las entidades supervisadas, basado en :
 - El desarrollo, actualización y difusión permanente, en forma clara y precisa, de la normatividad que regula su funcionamiento
 - El análisis de la situación económico-financiera de las entidades, a través de la evaluación de indicadores financieros y técnicos, así como de las proyecciones de los mismos
 - La evaluación de la calidad de sus activos, de la calidad de la gestión y de la suficiencia patrimonial.

- Promover un sistema financiero y de seguros competitivo, dinámico y confiable, adecuado a las necesidades del desarrollo socioeconómico del país.
 - Promoviendo la mayor transparencia y difusión de los servicios brindados por las entidades y velando por su cumplimiento.
 - Promoviendo la libre competencia del mercado.
 - Detectando y sancionando conforme a ley a las entidades no autorizadas para operar en la actividad financiera y de seguros

- Mejorar la productividad y eficacia de nuestros recursos humanos mediante :
 - Su adecuada Capacitación y Motivación, desarrollando una Cultura Organizacional propia, permeable al cambio institucional.
 - El Desarrollo y Mantenimiento de una Organización dinámica y flexible.
 - Una optima combinación de recursos humanos y tecnológicos.
 - La simplificación de nuestros procedimientos

- Brindar la mejor atención y orientación al publico en general mediante:

- La atención rápida y oportuna de sus consultas, quejas y reclamos
 - La difusión de información sobre el Sistema, con el contenido, periodicidad y los formatos mas adecuados
 - Informar a la opinión publica sobre las entidades autorizadas para operar en el sistema financiero y de seguros, alertando sobre los riesgos de recibir servicios de entidades no autorizadas.
- Desarrollar y mantener un sistema de información único e integrado que apoyen efectivamente en el logro de los objetivos institucionales :
 - Permitiendo compartir la información disponible entre todo el personal que la requiera para el cumplimiento de sus funciones,
 - Estableciendo un medio sencillo y efectivo de comunicación con las entidades vigiladas, entre todos los miembros de la Institución y con el publico en general
 - Utilizando la tecnología adecuada a nuestras necesidades
 - Desarrollar y promover la Imagen Institucional, a nivel Nacional e Internacional, a través de la calidad y eficiencia profesional, la difusión de publicaciones especializadas y con el intercambio de experiencias con organismos similares.
 - Velar por el fortalecimiento de la Autonomía Institucional, requisito fundamental para el cumplimiento de nuestra misión.
 - Establecer un sistema eficiente de trámite documentario con el fin de controlar y darle celeridad a los procesos.
 - Contar con una organización moderna, dinámica y flexible que refleje y contribuya al logro de los objetivos institucionales.

Desarrollar manuales de organización, de funciones y de procesos dinámicos

5.3 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE BANCA

- Desarrollar un sistema financiero sólido y merecedor de la confianza del público cautelando su solidez y solvencia.
 - Poner énfasis en el control preventivo del sistema, evaluando la situación económico financiera de las entidades, incidiendo en la solvencia de las mismas, mediante el análisis de indicadores financieros y el estudio de modelos de simulación.
 - Desarrollar y aplicar el Manual de Análisis Financiero para estas entidades, el informe Ejecutivo para la Alta Dirección , así como el Manual de Proyecciones Financieras.
 - Racionalizar la información que se solicita a las entidades controladas y que ésta pase por el sistema de información integral, reduciendo al mínimo aquella que quede fuera del sistema informáticos.
 - Buscar que el Sistema de Información que recepciona los estados financieros controle automáticamente los límites y relaciones establecidos por Ley; así como provea todos los cuadros e indicadores en forma automática a solicitud del usuario.
 - Efectuar la evaluación de la calidad de los activos de las entidades, así como la calidad de su gestión, a través de las Visitas de Inspección. Realizar el seguimiento permanente de los resultados de la evaluación de la calidad de dichos activos como parte de la función de Análisis.
 - Proponer el desarrollo y actualización de la normatividad sobre la evaluación y clasificación de todos los activos de las entidades controladas, así como de las normas que regulan su funcionamiento.
 - Retroalimentar en forma automática a la Central de Riesgos con información sobre la calidad de activos que se obtenga de la Visita de Inspección.
 - Mejorar la Planeación, Ejecución y Eficiencia de las Visitas de Inspección.
 - Actualizar y revisar el Manual de Inspección y los formatos de Informes de Visita..
 - Intensificar y optimizar el uso de la información contable y financiera de las entidades, disponible en la Entidad Supervisora.

- Integrar en el trabajo de campo al analista. El Intendente de Inspecciones será el responsable de la supervisión de la visita.
- Propender a que la función de los auditores externos e internos coadyuve al control de las entidades supervisadas.
- Promover la competitividad, eficiencia y confiabilidad del Sistema Financiero a través del mercado.
 - Difundir la información económico-financiera de las entidades controladas en forma oportuna, clara y precisa.
 - Promover la difusión de los servicios financieros dentro del marco de la ley, en forma clara y transparente al público, velando por su estricto cumplimiento.
 - Detectando y sancionando conforme a ley a las entidades no autorizadas para operar en la actividad financiera.
- Buscar que los Estados Financieros y anexos reflejen la real situación económico-financiera de las entidades supervisadas
 - Propuesta de actualización del plan contable.
 - Evaluar la calidad de los informes de los Auditores Externos y de Auditores Internos.
 - Verificar en las visitas de inspección el correcto y oportuno registro de las operaciones.
- Brindar la mejor atención y orientación al público
 - Atención rápida de quejas, reclamos y consultas a través de una oficina de atención al cliente; así como de las consultas recibidas.
 - Informar a la opinión pública sobre las entidades autorizadas para operar en el sistema financiero, alertando sobre los riesgos de recibir servicios de entidades no autorizadas.

5.4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE SEGUROS

- Desarrollar un sistema asegurador merecedor de la confianza del público, cautelando por su solidez y solvencia

Implantar un control efectivo a través de los márgenes de solvencia reforzando la utilización de indicadores económicos, financieros y técnicos que permitan analizar el desempeño de las entidades supervisadas con carácter preventivo, propiciando su fortalecimiento patrimonial.

- Racionalizar las tareas actualmente asignadas a los analistas de forma tal que puedan concentrar sus esfuerzos en las funciones propias del análisis y supervisión de las entidades a su cargo.
- Cautelar que los contratos con las compañías de reaseguros del exterior tengan las mejores condiciones de garantía y confiabilidad; para lo cual se proporcionará continuamente información a las compañías de seguros sobre la situación de los empresas reaseguradoras con información proveniente de organismos internacionales calificados para el caso y, complementándola con información obtenida en el país, manteniendo una base de datos de sus operaciones.
- Racionalizar la información que se solicita a las entidades controladas y que ésta pase por el sistema de información integral, reduciendo al mínimo aquella que quede fuera del sistema informático.
- Buscar que el Sistema de Información que recibe los estados financieros controle automáticamente los límites y relaciones establecidos por Ley; así como provea todos los cuadros e indicadores en forma automática a solicitud del usuario.
- Integrar en el trabajo de campo al analista. El Intendente de Inspecciones será el responsable de la supervisión de la visita.
- Propender a una adecuada selección y dispersión de riesgos y promover la desconcentración de la producción en determinadas carteras de los intermediarios.
- Actualizar en forma permanente las normas que rigen los sistemas de regulación y control.
- Mejorar la Planeación, Ejecución y Eficiencia de las Visitas de Inspección.
- Revisar y actualizar los manuales de visitas de inspección y análisis.
- Estandarización de la estructura de los informes de inspección y análisis

- Reducir los plazos de conciliación de las cuentas corrientes con coaseguradores y reaseguradores.
- Buscar de que los Estados Financieros y anexos reflejen la real situación económico financiero de las instituciones controladas
 - Reestructuración del plan contable y anexos.
 - Cautelar la calidad de los dictámenes de los Auditores Externos y de Auditores Internos.
 - Efectuar la evaluación de la calidad de los activos.
 - Validación automática de la información que reportan las entidades que conforman el sistema asegurador.
 - Reforzar en las visitas de inspección la verificación del registro correcto y oportuno de las operaciones.
- Promover la competitividad y eficiencia del sistema asegurador, dentro de un marco de libre mercado.
 - Revisión de los condicionados de las pólizas de seguros a fin de que su contenido sea claro y comprensible por parte de los usuarios, velando por su estricto cumplimiento.
 - Definir los plazos para informar a la Entidad Supervisora sobre los nuevos productos ofrecidos por el sistema.
 - Difusión de información técnica y financiera en forma apropiada y transparente hacia el sistema asegurador y público en general.
- Establecer mecanismos que aseguren la calidad de los servicios proporcionados por los intermediarios y auxiliares de seguros
 - Evaluar rigurosamente a las personas, naturales y jurídicas, que van a cumplir esta función.
 - Sancionar severamente a quienes infrinjan las normas.
 - Realizar acciones de control del cumplimiento de las normas que regulan el funcionamiento de los intermediarios.

- Brindar la mejor atención y orientación al público
 - Atención rápida de quejas, reclamos así como de las consultas recibidas a través de una oficina de atención al cliente;
 - Difundir al público los servicios y responsabilidades de las compañías de seguros e intermediarios. Informar a la opinión pública sobre las entidades autorizadas para operar en el sistema asegurador, alertando sobre los riesgos de recibir servicios de entidades no autorizadas.
 - Difundir información sobre las personas Hábiles, Suspendidas e Inhabilitadas para desempeñarse como Auxiliares o Intermediarios, así como sobre su nivel de operaciones.

5.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

- Potenciar de manera integral los recursos humanos de la Institución por ser su principal activo.
 - Desarrollar una Nueva Cultura y Mística Institucional para propiciar la identificación de los miembros de la Institución con el logro de los objetivos institucionales, promoviendo su integración mediante el trabajo en equipo, la innovación, la comunicación, y el liderazgo.
 - Desarrollar una adecuada política de capacitación a cargo de personal especializado, que tenga como objetivo potenciar las capacidades profesionales y humanas del personal y fomente su autocapacitación.
 - Desarrollar políticas y programas de motivación para el personal, creando un clima propicio para el desempeño de sus funciones.
 - Desarrollar y promover programas de bienestar y de seguridad social al trabajador y su familia.
 - Instaurar la carrera administrativa y establecer un sistema de captación y selección continua de personal.
 - Desarrollar procedimientos de evaluación periódicos que capturen las capacidades y potencialidades del trabajador, y que sirvan de ayuda para los programas de capacitación y línea de carrera.
 - Desarrollar mecanismos que fomenten la participación abierta hacia el dialogo y la receptividad de ideas innovadoras.

- Reforzar las acciones de comunicación interna y externa para potenciar la imagen institucional
 - Asignación del personal a las funciones y procesos administrativos de la Institución de acuerdo a la necesidad de la misma, teniendo en cuenta sus capacidades humanas, profesionales y técnicas.
- Dar servicio con eficacia y eficiencia, de manera dinámica e integral a todos los miembros de la Institución para el mejor desarrollo de sus funciones.
 - Realizar en el área administrativa un programa de capacitación tendiente a desarrollar una vocación de servicio.
 - Rediseñar los procesos administrativos tendiendo a la simplificación de todos ellos en forma continua.
 - Promover la sistematización integral de los procesos de Logística, Finanzas y Recursos Humanos
- Reforzar la Imagen Institucional
 - Desarrollar cursos, seminarios y eventos nacionales o internacionales sobre supervisión bancaria y de seguros
 - Modernizar el servicio de la Biblioteca Institucional y promover su uso interno y externo, poniéndola a cargo de un especialista
 - Difundir el proceso de cambio institucional hacia el público en general.
 - Reforzar la relación Proveedor-Institución comprometiéndolo con el desarrollo de la Institución.
- Potenciar la capacidad financiera de la Institución con otras fuentes de recursos.
 - Elevar la capacidad de producción y productividad del área de publicaciones modernizando sus sistemas.
 - Venta de publicaciones en medios magnéticos y distribuidas a través de la red de la Entidad Supervisora

5.6 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE CENTRAL DE RIESGOS

- Coadyuvar al control preventivo de las entidades supervisadas a través de un seguimiento de sus deudores y sus obligaciones
 - Actualizar la base de datos con información de los clientes deudores del sistema financiero, respecto de sus obligaciones crediticias individuales y/o consolidadas e inversiones y demás datos necesarios.
 - Conseguir que el Informe Crediticio Confidencial - ICC sea remitido por todas las entidades del sistema financiero nacional
 - Actualizar permanentemente la relación y composición de grupos económicos, dando prioridad a los grupos vinculados a las instituciones financieras y de seguros. La retroalimentación será a través de las visitas de inspección, de la información proporcionada por las propias entidades, así como de cualquier otra fuente de información. Asimismo se desarrollará el Registro de Transferencia de Acciones.
 - Actualizar la relación de personas naturales y jurídicas que no conforman grupo económicos y que se encuentran vinculadas a las instituciones financieras y de seguros.
 - Llevar el control de cuentas corrientes cerradas por giro de cheque sin fondos y de tarjetas de crédito anuladas, así como llevar un registro de cheques rechazados.
 - Proporcionar información crediticia consolidada sobre las obligaciones que los grupos económicos tienen registradas a nivel sistema.
 - Proporcionar la conformación y calificación de los riesgos por sectores económicos según los códigos CIU vigentes.
 - Coordinar con el Área de Banca la oportunidad y criterios para determinar la pre-muestra de deudores para la evaluación y calificación de los créditos.
 - Llevar el control de los déficit de provisiones y reclasificaciones de los créditos.
 - Detectar los excesos a los límites de créditos individuales, globales y de grupos económicos establecidos por ley.

- Contar con información sobre las sumas aseguradas por cliente del sistema asegurador así como información individual de primas vencidas (Análogo al F-16 utilizado en Banca) e inversiones en valores de las compañías de seguros.
- Proporcionar a las entidades, mayor información a través de un sistema interconectado, que contribuya a la toma de decisiones crediticias sanas y oportunas.
 - Ampliar la información que se entrega mensualmente, con los deudores únicos a nivel sistema.
 - Reducir el plazo del proceso y entrega del ICC mediante la aplicación de programas de validación en la entidad supervisada.
 - Brindar información del cierre de cuentas corrientes y tarjetas de crédito anuladas y cheques rechazados.
- Brindar un servicio adicional de información de riesgo a las entidades financieras de los deudores con montos menores a los establecidos por ley.
 - Ampliar la base de información que se tiene registrada en la Entidad Supervisora con los llamados créditos personales
 - Reducir el monto mínimo de lo reportado conforme a ley.

5.7 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y PROYECTOS

- Prever los cambios que deben hacerse en la Institución para adaptarla progresivamente a las necesidades del país y a la evolución de las entidades supervisadas.
 - Planificar y realizar un proceso de Benchmark que continuamente proporcione a la Entidad Supervisora información respecto a otras entidades similares a ella a fin de conocer cómo se han resuelto en otros contextos los cambios que en futuro se podrían dar en el país.

- Realizar el estudio de los nuevos productos del sistema financiero y de seguros para prever la adecuación de la normativa y de la supervisión y control.
- Establecer con entidades públicas y privadas canales de comunicación que permitan conocer sus experiencias en aspectos de interés para la Entidad Supervisora
- Definir, coordinar y promocionar los proyectos de desarrollo institucional.
 - Coordinar con todas las áreas los proyectos de desarrollo institucional, integrando las necesidades de la institución.
 - Establecer canales de comunicación con los organismos nacionales e internacionales que pueden apoyar el desarrollo de la institución.
- Supervisar los proyectos de desarrollo institucional, desde el punto de vista técnico
 - Hacer seguimiento y evaluar el desarrollo de los proyectos, verificando técnicamente el cumplimiento de las metas trazadas para los mismos, apoyándose en las unidades orgánicas y consultoría externa, si fuera necesario.
- Reformular y racionalizar la normatividad vigente y mejorar el desarrollo de nuevas normas que emite esta Entidad Supervisora, tendiente a modernizarlo a fin que sea lo suficientemente ágil, que permita el desarrollo del Sistema Financiero y de Seguros.
 - Revisión de las normas vigentes a fin de racionalizarlas.
 - Desarrollar mecanismos de comunicación y coordinación con las áreas, involucrándolos en los procesos de creación de normas, para una adecuada retroalimentación de su experiencia en el control preventivo y/o en visitas de inspección.
 - Contar con Bases de Datos oportunamente actualizadas de información remitida por las entidades controladas, indicadores económicos, disposiciones legales por materias, etc.; que permitan proyectar adecuadamente las normas.

- Lograr uniformidad de la información financiera contable de acuerdo a las normas vigentes, a efectos de adecuarlos a las necesidades de control (preventivo) de la Entidad Supervisora
 - Realizar seguimiento, actualización y centralizar las modificaciones de los diferentes Planes de Cuentas aplicables a las Instituciones controladas, así como de la información estadística y financiera complementaria de los mismos.
 - Evaluar, racionalizar y mejorar la información recibida y su utilización, para evitar duplicidades que recarguen costos de procesamiento de información, tanto a las entidades controladas como a la misma Entidad Supervisora, en estrecha coordinación con las áreas de línea e Informática.
 - Modernizar, homogeneizar e intercambiar constantemente los sistemas de información contable y financiera, coordinando con otras entidades de Supervisión y Control, tanto nacionales como internacionales, dentro del marco de los Convenios Internacionales sobre Supervisión y Control.

- Velar por la idoneidad técnica y profesional de las Sociedades de Auditoría Externa y Peritos Tasadores, en coordinación con las áreas de línea
 - Modernizar, organizar y actualizar los Registros de Auditores Externos y de Peritos Tasadores, proponiendo las normas pertinentes para su adecuado funcionamiento.
 - Propender a una adecuada complementación entre las labores de los auditores externos y peritos tasadores, con las de control de esta Entidad Supervisora , mediante el establecimiento de estándares de idoneidad técnica y profesional .

- Contribuir con el fortalecimiento de la Imagen Institucional
 - Apoyar a la Alta Dirección en su participación en diferentes eventos técnicos ,inherentes a las funciones de la Entidad Supervisora , preparando ponencias, estudios y trabajos especiales según encargos de la Alta Dirección.

- Que la Entidad Supervisora cuente con una Base de Datos de las diferentes participaciones de la Institución por materias, a efectos de homogeneizar los puntos de vista o posiciones institucionales sobre diversos temas.
- Mejorar la atención de consultas internas y externas.
 - Contar con un Récord automatizado de consultas absueltas, a efectos de uniformizar las opiniones de la Institución por materias.
 - Obtener información que signifique la necesidad de emitir normas nuevas o aclaraciones sobre diversas materias.
- Mejorar la divulgación interna de la información de carácter técnico sobre circulares y demás normas vigente emitidas por la Entidad Supervisora , así como otras variables económicas de frecuente uso por parte de las áreas de línea.
 - Apoyar con información técnica básica a las demás áreas de línea de la Entidad Supervisora .
 - Dotar de dicha información en forma oportuna y actualizada, mediante el uso de Correo Electrónico interno.
- Coadyuvar a la actualización de los métodos , procedimientos e instrumentos de supervisión y control.
 - Proponer políticas y normas sobre la amplitud y alcances de los controles a las entidades controladas.

5.8 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE INFORMÁTICA

- Planear, dirigir y controlar las actividades de desarrollo y mantenimiento de sistemas así como del procesamiento de datos, necesarios para un adecuado funcionamiento del sistema de información.
 - Asegurar que el sistema de información institucional esté de acuerdo a los requerimientos de los usuarios del mismo, actualizándolo tanto a nivel de software como de hardware.

- Velar por la seguridad y la confidencialidad de la información clasificada en forma automatizada.
 - Implantar los controles automatizados que permitan efectuar la validación y consistencia de la información recibida de las entidades supervisadas, en base a los parámetros de control de calidad que establezcan los usuarios correspondientes.
 - Apoyar a las diferentes áreas con información integrada para el mejor logro de sus objetivos
- Desarrollar y mantener en funcionamiento un sistema de información único e integrado que apoye de manera efectiva al logro de los objetivos institucionales sobre supervisión y control
 - Validación automática de la información remitida por las entidades del sistema financiero y de seguros.
 - Procesar información que requieran los usuarios de la Institución, para el apoyo efectivo de las labores propias de las áreas.
 - Promover la creación de un Comité de Informática que coordine las necesidades de las áreas de la Institución.
- Lograr y mantener un sistema de información integrado que apoye de manera efectiva al área administrativa de la Entidad Supervisora en el cumplimiento de su función
 - Contribuir al estudio del rediseño de los procesos administrativos.
 - Establecer el mejor método para la implantación del sistema integrado.
 - Desarrollo, actualización y mantenimiento del sistema de información.
- Desarrollar y promover un mayor nivel en la cultura informática del personal de nuestra Institución.
 - Capacitar a los usuarios internos y dotarlos de herramientas y equipos para que puedan hacer uso de la información disponible en la base de datos institucional.
 - Conformar un grupo de soporte técnico que ayude al usuario en el uso de los sistemas de información y las herramientas y equipos utilizados.

- Dotar de herramientas apropiadas que permitan la intercomunicación rápida entre los usuarios internos
- Proporcionar información oportuna, clara y confiable a todos los agentes que participan en el sistema financiero y de seguros y al público en general.
 - Propender a que toda la información de las entidades supervisadas se envíe a través de la Red de la Entidad Supervisora , la validación se realice en forma automática y en la misma entidad utilizando herramientas proporcionadas por la Entidad Supervisora .
 - Exigir a las entidades controladas mejorar la calidad de la información enviada así como el cumplimiento del cronograma de entrega y en caso contrario generar automáticamente las propuestas de sanción correspondientes.
 - Mejorar la presentación, contenido y calidad de las publicaciones de la Institución. Propender que las publicaciones se realicen en medios magnéticos las que podrán ser distribuidas a través de la red de la Entidad Supervisora
 - Crear una Base de Datos de Información estadística del sistema financiero y de seguros que pueda ser consultada en la Institución y por el público en general del país y del extranjero ingresando a la red informática de la Entidad Supervisora
- Apoyar a los equipos de inspección durante su visita a las entidades supervisadas
 - Asignar al equipo de visita personal especializado en informática a fin de facilitar la tarea de captación e interpretación de información computarizada de la entidad supervisada así como apoyar en la realización de la auditoría de sistemas.

6. ESTUDIO DE LOS PROCESOS CLAVES

6.1 PROCESO DE ANÁLISIS Y SUPERVISIÓN

Descripción del Proceso

- Análisis Económico Financiero y Técnico.
 - Análisis de Reportes pre-establecidos (caso Banca)
 - Análisis de información económico-financiera existente en el computador central y los documentos enviados por las Entidades Controladas
 - Revisión de los informes de auditoría externa, interna y otros documentos
 - Elaboración de Proyecciones Financieras
- Control Legal
 - Revisión del cumplimiento de la normatividad vigente en el sistema.
- Elaboración de los Informes de Análisis

Problemas

- Informes de Análisis no estandarizado (Seguros).
- Varios Controles se realizan sin la ayuda del computador central
 - Límites Legales, Activos Ponderados por Riesgo y Patrimonio Efectivo
 - Margen de Solvencia (en proceso de implementación en Seguros)
- Faltan implementar nuevos controles (caso Seguros)
 - Reservas de Riesgos en Cursos, Riesgos Catastróficos, Seguros Previsionales.
 - Inversiones

- Presupuestos
- Reaseguradores

Propuestas

- Estandarizar los Informes de Análisis
- Automatizar todos los procesos de control legales y técnicos
- Elaborar una herramienta flexible y amigable para elaborar consultas y/o reportes en base a los saldos de las cuentas del balance de comprobación y a los detalles de los anexos.

6.2 PROCESO DE PLANEAMIENTO DE VISITA DE INSPECCIÓN

Descripción del Proceso

- El analista establece los puntos críticos que se deben revisar en la visita ordinaria en base a los informes periódicos de análisis, informes de inspección anteriores, de auditoría interna y externa, y a los estados financieros analizados. Así mismo se establecen las prioridades de visitas de acuerdo al ranking de calificación de las entidades controladas.
- En el caso de visitas especiales el planeamiento se hace de acuerdo a la coyuntura que origina el pedido.
- Se define el personal que va a participar y los plazos para ejecutar las tareas
- En base a todo lo expuesto se prepara las directivas de las visitas
- Coordinación del analista con el equipo de visita sobre los puntos críticos planteados
- Revisión de la información disponible en la Entidad Supervisora por el equipo de visita. Generación de muestra de deudores (Caso

Banca) en base a criterios establecidos por las áreas de análisis e inspecciones

- Planificación del trabajo de campo por parte del Grupo de Visita.
- Elaboración de documentos a presentar a la entidad controlada

Problemas

- La información en la Entidad Supervisora, necesaria para el trabajo de inspección, no está totalmente integrada ni automatizada.
- La frecuente rotación del personal que visita una entidad reduce su productividad y genera un costo, por el tiempo que toma asimilar las características y problemática de una entidad

Propuestas

- Contar con una Base de Datos Única e Integral a la cual puedan acceder los Inspectores.
- La Central de Riesgo continuará coordinando con la CONASEV para disponer de los Estados Financieros de los principales deudores y los registrara en la Base de Datos de la Entidad Supervisora . El sistema de la Entidad Supervisora calculará ratios e indicadores estándares de análisis. Esta información se proporcionará al equipo de visita.
- El informe de análisis debe guardarse en el computador y ser compartido por el grupo de visita como base para la elaboración de las directivas.
- Las directivas de visita, a su vez, deben registrarse en el computador y posteriormente debe verificarse que los puntos críticos hayan sido considerados en el informe de inspección.

- Establecer políticas de conformación de grupos de inspección estables que visiten grupos de entidades por un período determinado, después del cual rotarán a otra entidad.

6.3 PROCESO DE EJECUCIÓN DE VISITA DE INSPECCIÓN

Descripción del Proceso

- Revisión de Libros Sociales y de los distintos Comités y seguimiento de los principales acuerdos adoptados
- Evaluación de la calidad de los activos (créditos e inversiones principalmente) y determinación del Déficit de Provisiones (caso Banca)
- Verificación de la existencia, sistema de seguridad, documentos certificadorios de la calidad y pólizas de seguro de la mercadería que respaldan los warrants en los almacenes de campo (Almacenes Generales de Depósito)
- Evaluación de Activos con énfasis en los límites de inversiones (caso Seguros)
- Conciliación selectiva de los saldos de las cuentas del balance de comprobación (Caso Seguros)
- Evaluación del Sistema de Control Interno
- Verificación de la puesta en práctica de las recomendaciones de informes anteriores.
- Se revisan selectivamente los documentos fuente de las cuentas que se han determinado previamente, para verificar su correcta y oportuna contabilización
- Se verifican los cálculos de las reservas y provisiones (caso Seguros)

- Revisión de la planilla de Encaje legal (Caso Banca)
- Se busca detectar puntos críticos no considerados, en base a la experiencia del inspector y de la información a su disposición.
- Elaborar papeles de trabajo con comentarios, observaciones, recomendaciones y documentación sustentatoria
- Realizar reunión final de cierre de visita en la cual participan el Jefe de Grupo y el Analista encargado.

Problemas

- No se cuenta con herramientas de computación para el apoyo del trabajo de los inspectores
 - Para la presentación de los créditos y para determinar el déficit de provisiones (caso banca)
 - Para la hoja de sustento de calificación de créditos y garantías (caso banca)
 - Para el cálculo de las reservas técnicas, matemáticas y margen de solvencia para determinar su correcta constitución (caso seguros)
 - Para determinar déficit de inversiones (caso seguros)
- La actual estructura del Plan de Cuentas de Seguros conduce a realizar conciliaciones de cuentas manualmente.
- Los inspectores transcriben los estados financieros de los clientes a sus hojas de trabajo. (caso banca)
- Los inspectores tienen problemas de conciliación de las garantías globales que respaldan varios créditos. (caso banca)
- Falta de profesionales especializados en informática y en auditoría de sistemas que permita una mejor explotación de la información de la entidad visitada

- Falta de una difusión interna, oportuna de las normas emitidas por la Entidad Supervisora
- Falta de acceso a distancia al Sistema de Información existente en la Entidad Supervisora . Los equipos de visita no pueden consultar la información disponible en la Institución.
- Falta de un medio de comunicación oportuno entre la Entidad Supervisora y los grupos de visita
- Falta de equipamiento para una realización mas eficiente e independiente de la visita.

Propuestas

- Dotar al grupo de visita del equipo necesario para obtener la máxima productividad así como desarrollar con completa autonomía sus actividades computadoras portátiles, impresora láser, fotocopidora, teléfono celular
- Usar software adecuado para procesar la información obtenida en la visita de inspección:
 - Computarizar la presentación de los créditos y la determinación del déficit de provisiones (banca)
 - Computarizar la hoja de sustento de calificación de créditos y garantías (banca)
 - Computarizar el cálculo de las reservas técnicas, matemáticas y margen de solvencia para determinar su correcta constitución (seguros)
 - Computarizar el cálculo del déficit de inversiones (seguros)
- Preparar el Informe de Visita, la hoja de Control de Trabajo y la hoja de Puntos Críticos en los computadores portátiles asignados al grupo de visita y remitirlos periodicamente mediante la red de la Entidad Supervisora , para que pueda ser consultado por las Areas de Análisis e Inspecciones así como por la Alta Dirección.

- Establecer un sistema de correo electrónico que mantenga comunicados a los equipos de visita y la Entidad Supervisora
- Apoyar con personal experto en informática y en auditoría de sistemas al equipo de visita, para que entre otros aspectos realice conciliaciones de información y cálculos con archivos proporcionados por la entidad supervisada.
- Durante la Visita se obtendrá la siguiente información para actualizar la Central de Riesgos : Composición de los Grupos vinculados y no vinculados, y estados financieros mas recientes de los principales deudores, si estos estuvieran disponibles.
- Reestructurar el Plan de Cuentas de Seguros y Anexos.
- Dar una norma que uniformice el tratamiento de las garantías compartidas en cuanto al respaldo crediticio de los deudores.
- Establecer líneas telefónicas reservadas para las consultas y/o transmisión de información entre los Jefes de Visita y la Entidad Supervisora

6.4 PROCESO DE ELABORACIÓN DEL INFORME DE VISITA

Descripción del proceso

- Se elabora el informe preliminar durante el desarrollo de la visita el cual contiene las observaciones y recomendaciones, clasificadas por temas y ordenadas por importancia.
- Para el caso de Seguros, el Analista forma parte del equipo de visita y en algunos casos cumple el rol de Jefe de Visita.
- El Jefe de Visita remite con memorándum al Jefe de Grupo de Análisis, el Informe Preliminar impreso y en diskette así como también los papeles de trabajo

- El Jefe de Grupo pone en conocimiento al analista responsable de la entidad controlada, el Informe Preliminar y los papeles de trabajo (caso banca)
- El Jefe de Grupo en coordinación con el Jefe de Visita y el Analista responsable de la entidad, revisa el Informe Preliminar, luego de su conformidad, eleva el Informe Final firmado por el Jefe de Grupo y el Jefe de Visita conjuntamente con el Proyecto de Oficio que contiene las observaciones mas relevantes, al Superintendente Adjunto
- El Superintendente Adjunto revisa el Informe y el Proyecto de Oficio, luego de su conformidad, lo eleva al Superintendente.
- El Superintendente revisa el Informe y el Proyecto de Oficio, luego de su conformidad, ordena la remisión a la entidad controlada y se le da un plazo de respuesta de 10 días útiles posteriores a la sesión de Directorio donde se ha tomado conocimiento.
- La entidad controlada envía la respuesta al informe la cual es evaluada por el analista y las observaciones no absueltas son verificadas en la siguiente visita de inspección. Eventualmente, cuando el caso lo amerita, se envía un oficio reiterativo dando un plazo perentorio para la absolución de la observación.
- Cuando se detectan infracciones a la Ley, a la Normatividad y administrativas se proponen proyectos de sanción, los mismos que van acompañados por informes de Asesoría Jurídica.

Problemas

- En el caso de banca, existe demora en la emisión final del informe de visita de inspección que ha originado que estos informes lleguen tardíamente a las entidades controladas. Esta demora se debe principalmente a lo siguiente
 - No se realiza una supervisión de campo adecuada por parte del Jefe de Grupo en la visita de inspección.

- En algunos casos falta conocimientos de las técnicas de inspección por parte del área de Análisis, así como también en técnicas de análisis por parte del área de Inspecciones.
 - El Jefe de Grupo de Análisis, en muchos casos modifica el informe preliminar y posteriormente lo coordina con el Jefe de Visita que ya se encuentra en otra entidad controlada.
 - No existe un plazo para la revisión y entrega del informe por parte del jefe de grupo al Superintendente Adjunto.
- En el área de Seguros, en algunos casos existen demoras en la revisión final del informe por:
 - No existe un plazo para revisión y entrega del informe por parte del Jefe de Grupo al Superintendente Adjunto.
 - En algunos casos falta conocimientos de las técnicas de inspección por parte del área de Análisis, así como también en técnicas de análisis por parte del área de Inspecciones.
 - No se realiza una supervisión en el campo por parte del Jefe de Grupo.
 - Falta de un adecuado y oportuno seguimiento a las observaciones de la visita de inspección no absueltas o en proceso de puesta en práctica.
 - Falta estandarizar los Informes de Inspección y actualizar el Manual de Procedimientos de Inspecciones

Propuestas

- El responsable del Informe de Inspección es el Jefe de Visita.
- El Intendente de Inspecciones es responsable de la supervisión de la visita de inspección
- El analista responsable de la entidad controlada deberá participar en la visita de campo con la finalidad de tomar conocimiento oportuno de los avances y observaciones, siendo su responsabilidad mantener informado al Intendente de Análisis respectivo. De

considerarlo necesario el Intendente de Análisis podrá participar en la visita de inspección con la misma finalidad.

- Culminada la visita el Jefe de Visita y el Intendente de Inspecciones suscribirán el Informe de Visita el cual será elevado de inmediato al Superintendente Adjunto respectivo.
- El Intendente de Inspecciones entregará copia del Informe de Visita al Intendente de Análisis respectivo quien tendrá un plazo de dos días útiles para tomar conocimiento y presentar sus comentarios. al Superintendente Adjunto.
- Establecer plazos de levantamiento de las observaciones a las entidades controladas presentadas en el Informe de Visita. El Área de Análisis será el responsable de su seguimiento apoyándose cuando fuera necesario en inspecciones de verificación.
- Capacitación intensiva y continua al personal del área de inspecciones y análisis en aspectos técnicos, financieros, legales, contables y técnicas de inspección con la finalidad de mejorar la coordinación de estas dos áreas.
- Revisión y actualización del Manual de Procedimientos de Inspecciones y estandarización de los Informes de Visita.
- Utilizar adicionalmente un informe de uso interno que incluya aspectos confidenciales. Para el caso de banca también incluirá la hoja de sustento de calificación de los créditos.
- Si se desea ampliar el alcance actual de las visitas de inspección es necesario potenciar la Intendencia de inspecciones con recursos humanos calificados.

6.5 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE NORMAS

Descripción del Proceso

- La elaboración de una Norma se origina debido a :

- Requerimiento de estudio e implementación por la Alta Dirección y/o otras Areas de Línea
 - Iniciativa propia ante una necesidad en el Sistema Financiero y de Seguros
 - Vacíos Legales y/o ampliaciones de la legislación vigente
 - Desviaciones en determinados comportamientos operativos
 - Actualización de las disposiciones vigentes
-
- Se realiza un estudio de la viabilidad, evaluación y descripción de la problemática presentada desarrollándose un proyecto o varios proyectos alternativos

 - Se coordina con las áreas involucradas dependiendo de la norma, recibándose sugerencias las que se registran en el Formato interno de "Coordinación de Proyectos".

 - Se presentan alternativas de proyecto al Superintendente Adjunto de Banca o de Seguros y al Superintendente para la decisión final de aprobación.

 - Se emite la norma asignándosele el número correspondiente, dependiendo si se trata de una resolución, una circular, una carta circular o un oficio circular así como los oficios de remisión.

Problemas

- Falta racionalizar las normas emitidas por la Entidad Supervisora resumiéndolas en textos únicos.

- No existe una Base de Datos sobre normas (internas y externas) aplicables al Sistema Financiero, de Seguros y de Administración Interna.

- Se carece de bibliografía especializada y otros mecanismos de consulta.

- Necesidad de mayor coordinación con todos los miembros de las áreas involucradas para la formulación de los proyectos de normas
- Falta en muchos casos distribuir la exposición de motivos a las áreas que deben opinar.
- Falta de difusión interna oportuna y completa (incluyendo la exposición de motivos) de las Normas.
- La información de los anexos e información de variables económicas (inflación, devaluación, tasa de interés, etc.) actualmente no esta registrada en el computador central.
- Actualmente la Dirección de Investigación y Desarrollo no norma en forma específica en aspectos relacionados con el área de Seguros.

Propuestas

- Crear el Comité de Normas que, con participación de todas las áreas de la Institución, se encargara de la racionalización de las normas de la Entidad Supervisora .
- Establecer un canal dinámico para que los proyectos de normas sean revisados por las jefaturas de las áreas que recogerán las opiniones relevantes del personal a su cargo.
- Desarrollar un sistema automatizado para el registro y control de requerimientos de elaboración de Proyectos de Norma
- Administración del Proceso de Elaboración de Normas en forma automatizada
 - Ingreso del Proyecto de Norma en un archivo de PC, incluyendo la exposición de motivos. Solicitud y registro de opiniones internas mediante el computador. Se solicitara opinión a los jefes de las áreas involucradas.

- Modificación del archivo del Proyecto de Norma en PC guardándose la versión anterior, vía el sistema, a solicitud del usuario (Administración de versiones de un Proyecto de Norma)
 - Registro de la información relacionada a la Norma en el sistema, como son las Entidades Controladas a las que se refiere, Normas relacionadas, etc.
 - Elevar el Proyecto para su aprobación utilizando el sistema
 - Emisión de la Norma aprobada a las Entidades controladas, asignándosele automáticamente el número correspondiente al tipo de Norma y al tipo de Entidad a la que se refiere, notificándose mediante el sistema a todas las áreas y quedando disponible para ser consultada por los usuarios en cualquier momento.
-
- Investigación y Desarrollo será responsable de difundir internamente las normas emitidas por la Entidad Supervisora mediante publicación interna, registro en el computador y reuniones de difusión.
 - Registro de consultas y sus respuestas acerca de la normatividad sentando jurisprudencia sobre el tema
 - Disponibilidad de la Normativa contenida en la base de datos para consultas internas y externas
 - Implementación de una bibliografía especializada.
 - Acceso a la información de la Base de Datos integral
 - Fortalecer el área de Investigación y Desarrollo con especialistas en Seguros.

6.6 PROCESO DE TRAMITE DOCUMENTARIO

Descripción del Proceso

- Recibir la documentación que ingresa a la Entidad Supervisora , anotando en la Hoja de Envío el número correlativo correspondiente, con indicación del asunto, la fecha y hora de presentación.
- Despacho de los documentos recepcionados a la Secretaría General cada cierto periodo de tiempo en el día.
- Registro diario en archivo en Procesador de Texto (listado) de los documentos recepcionados en la Secretaría General , indicando :
 - Número de Registro
 - Documento/Procedencia
 - Asunto
 - Iniciales de la persona a quien será entregado los documentos
 - Check de cargo
- Todos los documentos recepcionados hasta antes del despacho del Secretario General con el Superintendente son tramitados en el día, los que se recepcionan luego pasan para el día siguiente.
- Distribución de los Documentos Externos
 - Despacho de los documentos acompañados de la lista de Registro de Documentos Secretaria General a la Alta Dirección (Superintendente) para su revisión.
 - Las solicitudes y documentos de estadísticas pasan directamente a la Dirección de Estadística, así como los documentos referentes a los registros de sociedades de auditoria externa y peritos tasadores pasan a Investigación y Desarrollo.
 - Despacho de los documentos al Superintendente Adjunto o unidad de apoyo correspondiente.
- Asignación del Número correlativo correspondiente a resoluciones, circulares, cartas circulares, oficios, oficios circulares, por Secretaría General.
- Despacho de Documentos Internos.

- Recepción de los documentos a despachar en Trámite Documentario.
- Preparar el Cuaderno de Cargo, para la remisión del documento al destinatario correspondiente.
- Despacho de los documentos a la Alta Dirección para su revisión.
- Despacho de los documentos al exterior utilizando los medios disponibles.

Problemas

- Demora en el trámite de los documentos por :
 - Falta de control centralizado del estado del documento. La Hoja de Trámite no es una buena herramienta para llevar este control.
 - Los documentos son revisados tanto en el despacho de trámite documentario como en Secretaría General, duplicando este proceso.
 - Los documentos no son tramitados sino momentos antes de su despacho con el Superintendente, esto origina que los documentos por lo menos estén un día sin atención, ya que los despachos al Superintendente suelen atenderse al final del día.
 - Proceso de revisión del Superintendente, que ocasiona que los documentos no sean tramitados sino después de su revisión.
 - No existe ruta ni tareas formales definidas para algunos documentos.
 - Proceso manual de control tanto para documentos externos como internos.
 - Proceso manual de correlativo de número de resoluciones, circulares, etc.

Propuestas

- Identificar tipos de documentos, para poder estandarizarlos y crear rutas, tareas y tiempos para un tipo de documento, de tal manera de poder llevar un control más ordenado de los mismos.
- Diseñar las rutas de tal manera de eliminar tiempo muertos, creando para ello procesos en paralelo. Por ejemplo, el documento podría

seguir su trámite normal y el Superintendente poder consultarlo en cualquier momento.

- Implementar un sistema mecanizado que registre los documentos utilizando la tecnología del scanner y que asimismo se puedan manejar documentos creados en procesadores de textos, hojas de cálculo, etc. y que se comuniquen con otros sistemas de recepción y despacho de documentos.
- Debe permitir manejar documentos relacionados.
- Capacitar al recepcionista de trámite documentario para que pueda identificar exactamente los documentos y establecer su destino, de tal manera de eliminar el proceso de listado que se realiza en Secretaría General.

6.7 PROCESO DE INGRESO DE LA INFORMACIÓN

Descripción del Proceso

- Las empresas deben entregar en determinados plazos la información solicitada
- Se recibe la información enviada
- Parte de la información se recibe en medio magnético, otra debe ser digitada para poder ingresarla en el computador central o en PC y otra información se procesa manualmente. En el caso del Área de Banca aproximadamente el 95% de la información llega en medio magnético. En el caso del área de Seguros este porcentaje llega aproximadamente al 70%
- Se hace una consistencia automática de la información procesada a través del computador central
- Validación manual de la información no registrada en el computador (anexos)

- Procesamiento y generación de reportes para el apoyo al trabajo de análisis

Problemas Generales

- Hay demoras en el ingreso y procesamiento de la información, principalmente, porque las entidades supervisadas no cumplen con el cronograma de entrega y en algunos casos la calidad de la información no es la adecuada.
- Se genera trabajo adicional al tener que ingresar manualmente la información enviada en medios diferentes del magnético y validar manualmente la información que no ingresa al computador central.
- No se puede explotar adecuadamente la información proporcionada por las entidades controladas puesto que los datos digitados y procesados en PC no están integrados al Sistema del computador central
- Plazos de envío muy largos. En el caso del Area de Seguros las empresas aseguradoras tienen un plazo de 2 meses para entregar su información de diciembre y 1 mes para los otros periodos, además de otros 10 días para su ingreso y procesamiento en el computador central. Esto origina, aparte de que la información que se maneja no este muy actualizada, tiempos muertos en el trabajo de los inspectores y analistas, puesto que durante los meses de enero, febrero y marzo no se realizan visitas.
- Existe información solicitada a nivel de anexos que no está racionalizada.

Problemas del Area de Seguros

- En el caso del área de Seguros una vez ingresados los datos al computador central se consistencia la información del balance de

comprobación (a 3 dígitos) con el balance general (a 2 dígitos). Ocurriendo que esta información no cuadra en muchos casos, debido a que en el balance de comprobación ajustado se informan cifras históricas y el ajuste recién se encuentra en la subcuenta con terminal 9. Por lo tanto estas cifras, cuando se agrupan en el balance general, originan diferencias.

- No hay forma de consistenciar anexos y estadísticos ya que estos no están integrados dentro del plan contable para las empresas aseguradoras.
- Existen también casos de incumplimiento de las normas respecto a la presentación de los estados financieros, pues muchas empresas reclasifican sus cuentas, informan cifras históricas en vez de ajustadas, etc.
- No se han definido reportes o consultas estándares en el computador central para los procesos de análisis y control.
- Fundamentalmente los procesos de consistencia se orientan a validar el balance general. Por lo que no hay mucha confianza en las cifras del balance de comprobación, impidiendo hacer un análisis técnico minucioso.

Propuestas

Propuestas generales

- Debe existir una política estricta en cuanto a la aplicación de las normas respecto a los plazos y a la presentación de la información solicitada.
- Mejorar la recepción y procesamiento de la información de las entidades controladas
 - La información debe ser enviada vía módem, habiendo sido previamente validada por la entidad controlada en base a un programa de validación proporcionado por la Entidad Supervisora.

- Validación automática de toda la información enviada. En el caso de existir errores, estos se devolverán de igual manera vía módem.
 - La información correcta deberá residir en la Base de Datos Única e Integral
-
- El proceso anterior contribuirá a reducir el tiempo de recepción de la información, sin embargo, también es posible reducir el plazo de envío por parte de las entidades controladas. El plazo para el envío de la información mensual tendería a 15 días calendario. En el caso específico del área de Seguros se observa que, debido a los cambios en la legislación vigente, y a la necesaria innovación del sistema asegurador, es posible reducir también los plazos de envío a un mes la información anual, para ello deben definirse correctamente las normas y difundirse a fin de que todas las empresas tomen las medidas del caso.

Propuestas para el Area de Seguros

- Estructurar un Plan de Cuentas Integrado con los anexos y estadísticos estableciendo criterios comunes con otras áreas de la Institución.
- Utilizar la información del balance de comprobación como fuente principal de análisis
- Definir consultas o reportes estándares para los procesos de análisis y control sin criterios limitativos.

Propuestas para el Area de Banca

- La información debe ser enviada en las unidades de contabilización oficial y si fuera necesario convertirla a miles o millones, procesarla en la propia Entidad Supervisoras.

6.8 PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Problemas

- La mayoría de las tareas son manuales, rutinarias y de poco análisis, tomándose un mayor tiempo en el registro de información.
- Repetición de la misma información en algunas direcciones o unidades. La misma información tiene que ser actualizada y manejada independientemente por cada dirección ó unidad, originando que se dupliquen los esfuerzos, que la consolidación de dicha información tome esfuerzos adicionales y falta de integridad en la información.
- Falta de información oportuna . La obtención de información demanda esfuerzo para conseguirla, ya sea por labores de procesamiento necesarias y que a su vez son manuales o solo se tienen herramientas mecanizadas antiguas y obsoletas o porque se tiene que recurrir a muchas otras unidades o direcciones para conseguirlas. Se requiere un esfuerzo adicional de coordinación, perdiéndose su eficacia para la toma de decisiones.
- Se maneja un gran numero de formatos y documentos, muchos de ellos originados por demandas de entidades externas (CONAFI, INAP, etc.) pero que podrían ser simplificados internamente.
- Se realizan controles que podrían ser eliminados o en todo caso condicionarlos según parámetros por establecerse. Por ejemplo, todas las solicitudes de compra o servicios tienen que ser autorizados por el Superintendente Adjunto de Administración.
- Repetición y superposición de tareas. La misma tarea es realizada por más de una persona e inclusive de diferente direcciones ó unidades. Por ejemplo se tiene Contabilidad con Inventarios ó Remuneraciones con Bienestar (Manejo del Saldo del SMF).

- El personal conoce su trabajo en base a la experiencia adquirida en sus labores, mas al parecer, no se encuentra preparada para realizar tareas mas complejas de su propio cargo, por falta de conocimiento y preparación.

Propuestas

- Rediseñar los procesos haciendo un estudio más profundo de los mismos, conformando un Comité permanente para este fin.
- Implementar un sistema mecanizado integrado que englobe toda la gestión de administración y además se comunique con otras áreas.

7. ORGANIZACIÓN

7.1 CONSIDERACIONES GENERALES

Son dos los factores que hacen necesario realizar en esta fase del proyecto, un análisis de la estructura orgánica de la Entidad Supervisora

El primer factor es la necesidad de definir que ajustes deben realizarse en la organización para hacer viables las modificaciones a realizar en los procesos claves,

El segundo factor es preparar a la organización para el proceso de modernización que se esta iniciando.

De estos factores, es el segundo factor el que ha originado las mayores modificaciones. A la luz de la información obtenida tanto de la Entidad Supervisora Bancaria de Colombia como de la Entidad Supervisora de Bancos de Chile la estructura básica de los procesos claves es la adecuada, siendo su principal problema el no disponer o no utilizar Sistemas de Información o equipos de computo.

Ha sido al analizar la disposición de la organización para el proceso de modernización que se esta realizando, particularmente para el momento en que los nuevos equipos y sistemas de información sean puestos a disposición de sus miembros, que se detectan problemas que pueden afectar negativamente este proceso y que deben ser resueltos para hacerlo viable.

El principal de ellos es que la Cultura Organizacional no fomenta valores sumamente necesarios para un proceso de modernización como son, por ejemplo, la innovación y el trabajo en equipo. Innovación porque la utilización de Sistemas de Información en una organización que antes no los ha usado requiere de una actitud positiva al cambio y a la mejora continua que debe ser reconocida y premiada. Trabajo en equipo porque este será indispensable para explotar las facilidades de compartir información y comunicación que proporcionarían los sistemas.

Otro problema importante es la ubicación de áreas claves para el proceso de modernización y la ausencia de otras igualmente importantes. En el primer caso tenemos la ubicación del área de informática, actualmente dependiente del Área de Banca. Esta área no da soporte a las áreas de Seguros y de Administración y de continuar su ubicación actual será muy difícil que pueda dar un servicio balanceado a todas las áreas de la Institución. En el segundo caso es notoria la ausencia de un área de Organización y Métodos responsable del mejoramiento continuo de la organización y de los procedimientos de la Entidad Supervisora.

En resumen se desea una organización que sea :

- Flexible : que se pueda adaptar a las necesidades del servicio
- Dinámica : ágil en la ejecución de sus procesos y toma de decisiones
- Participativa : que fomente la delegación y cooperación
- Que sus áreas dispongas los recursos de la Institución de forma tal que apoyen efectivamente el proceso de modernización.

Se considera que la organización que se ha delineado es factible en el corto plazo, por considerar solamente las modificaciones básicas a realizar.

Al revisar la organización propuesta se encontrara cierta similitud con organizaciones anteriores de la Entidad Supervisora, sobre a cuyo éxito se existen diversas opiniones. Respecto a ello es necesario mencionar que esto no invalida necesariamente la propuesta que se presenta en el presente documento.

Finalmente es necesario anotar que no debe considerarse agotado el estudio de la organización a seguir en la Entidad Supervisora, sino que mas bien éste debe ser profundizado y detallado en un proyecto específico, para el cual la información contenida en este documento será de gran utilidad.

Como parte de este proyecto adicionalmente a un organigrama, manual de organización y funciones, definición de puestos o cualquier elemento que defina como debe ser la Entidad Supervisora deberán, diseñarse y llevarse a cabo los programas que progresivamente transformen la organización, entre los cuales podemos mencionar los siguientes :

- Programa de Capacitación
- Programa de Cultura Organizacional
- Programa de Evaluación de Recursos Humanos

A continuación describimos las principales cambios a realizar en la organización de la Entidad Supervisora , describiéndose solamente las adiciones o modificaciones a las actuales funciones.

7.2 ORGANIZACIÓN GENERAL

Entidad Supervisora Adjunta de Desarrollo Institucional

Esta área agrupa las unidades de soporte técnico y es responsable de la continuidad del desarrollo de la institución

Las funciones básicas de esta área serán las siguientes :

- Coordinar las actividades de unidades técnicas cuya misión básica es dar servicios a todas las áreas de la Institución : Banca, Seguros, Administración y Alta Dirección.
- Diseñar, promover e implementar el proceso de modernización de la Entidad Supervisora , coordinando y supervisando los diversos proyectos que con esta finalidad se desarrollen.
- Coordinar y hacer seguimiento al proceso de Planeamiento Estratégico y operativo de la Institución.

Las unidades que serian agrupadas son las siguientes :

- Informática

- Estudios Económicos
- Investigación, Desarrollo y Proyectos
- Calidad de la Gestión
- Central de Riesgos

Las modificaciones en sus funciones se detallan mas adelante.

Respecto a la conveniencia de definir un área que agrupe estas unidades se concluye que es necesario, dado su número e interdependencia.

Respecto a si debe ser un área de línea o de apoyo se recomienda su creación como un área de línea para reforzar su posición en la Institución teniendo en cuenta el arduo trabajo que deberán llevar a cabo las áreas de Informática, Calidad de la Gestión e Investigación, Desarrollo y Proyectos Institucionales.

Comités de Coordinación

La funciones básicas de estos comités serán

- Coordinar los esfuerzos de todas las áreas de la Institución en el logro de objetivos comunes.
- Realizar una adecuada distribución de los recursos de la Institución en su proceso de desarrollo.
- Estudiar y evaluar las propuestas y proyectos de alcance institucional que les eleven las áreas responsables.

Se ha identificado las siguientes áreas de acción en las que se requiere Comités de Coordinación :

- Cambio Institucional (responsable del proceso de modernización)
- Sistemas
- Capacitación
- Normas
- Imagen Institucional

- Publicaciones

Dado el número y variedad de los temas se recomienda que :

- El Comité de Cambio Institucional, esté conformado por la Alta Dirección y a él se eleven para revisión y aprobación los acuerdos de los otros comités. Este será un comité de nivel estratégico y de toma de decisiones.
- Conformar los demás comités con funcionarios de las distintas áreas de la Entidad Supervisora encargándoles la revisión o formulación de propuestas que integren las necesidades de toda la Institución. Estos comités serán de carácter técnico y de coordinación.

Unidad de Imagen Institucional

Las funciones básicas de esta área serán

- Diseñar, coordinar y llevar a cabo actividades orientadas a desarrollar la imagen institucional a nivel nacional e internacional.
- Ser responsable de la atención al público en general, constituyéndose en el receptor y coordinador de sus consultas, quejas y reclamos, las que deberán ser resueltas por la unidad más idónea en cada caso (Áreas de Análisis, Investigación y Desarrollo, Estudios Económicos, Publicaciones, etc.)
- Diseñar y llevar a cabo las actividades de relaciones públicas propias de una Institución como la Entidad Supervisora .

Unidad de Control Interno

En esta unidad se integraran las actuales unidades de Control Interno e Inspectoría que están cumpliendo funciones similares.

Unidad de Asesoría

Esta unidad tendrá por finalidad organizar el apoyo de los distintos asesores internos y externos del Superintendente, proporcionándoles los recursos que requieran para el cumplimiento de sus funciones como ambiente de trabajo, materiales y apoyo secretarial, recursos que deberán ser compartidos.

Administración General

Se ha considerado conveniente cambiar la denominación de la actual Entidad Supervisora Adjunta de Administración por Administración General a fin de reservar la denominación "Entidad Supervisora Adjunta" para las Areas de Línea, mediante las cuales la Institución cumple sus fines y Objetivos.

Con estas modificaciones el Organigrama General propuesto es el siguiente :

ORGANIGRAMA GENERAL



7.3 ORGANIZACIÓN DE LAS AREAS DE LÍNEA

A continuación se describen las principales modificaciones a realizar en la organización interna de las áreas de línea : Entidad Supervisora Adjunta de Banca y Entidad Supervisora Adjunta de Seguros

Intendencias de Análisis

Los actuales Grupos de Análisis y Supervisión serán reemplazados por Intendencias de Análisis cada una de las cuales realizara la supervisión de grupos de entidades vinculadas entre sí. Habrá una Intendencia de Análisis a cargo de las entidades que no están vinculadas (Banco de la Nación, Banco Central de Reserva, Cooperativas, Etc.)

Se mantienen así los criterios básicos de la organización actual, unidades especializadas por tipo de función realizada (Análisis o Inspección) y agrupación de las entidades supervisadas en base a las vinculaciones que entre ellas existen..

En el caso del área de Banca, se considera que, dado el numero de entidades supervisadas, son necesarias cuatro (4) Intendencias Análisis y que su número podrá reducirse progresivamente conforme aumente la productividad de este proceso con el uso de sistemas de información. En el caso del área de Seguros se considera son necesarias dos (2) Intendencias de Análisis.

Intendencia de Inspección

En reemplazo de la actual Coordinación de Inspecciones se creara una Intendencia de Inspección que será responsable de las visitas de inspección a las entidades supervisadas.

El Intendente de Inspección será el responsable de la supervisión continua de las visitas de inspección, debiendo desplazarse a las entidades visitadas a fin de tomar conocimiento oportuno de los problemas y de las medidas tomadas.

Con respecto a los Equipos de Inspección se recomienda organizarlos para que durante cierto tiempo visiten a las mismas entidades a fin de aprovechar el conocimiento que progresivamente se va obteniendo sobre ellas.

Comite de Coordinación

Este comité, conformado por el Superintendente Adjunto, los Intendentes de Análisis y el Intendente de Inspecciones, coordinará las actividades del área y analizará y evaluará el sistema en su conjunto preparando al respecto un informe que será elevado al Superintendente, así como de conocimiento de todos los miembros del área.

Visita de Inspección

Con respecto al proceso de inspección de las entidades supervisadas se ha considerado necesario anotar :

Las Intendencias de Análisis, quienes realizan la supervisión continua de las entidades, definen los puntos críticos a revisar durante la visita de inspección.

El analista responsable de la entidad visitada participará en la visita de inspección a fin de tomar conocimiento temprano y detallado de los avances de la visita, de los cuales mantendrá informado al Intendente de Análisis respectivo.

El Jefe de Visita es, durante la visita y ante la entidad visitada, la autoridad máxima y representa a la Institución. La participación del Analista o del Intendente de Análisis en la visita de inspección no debe en forma alguna interferir con los objetivos de la visita ni con la autoridad del Jefe de Visita.

Una vez terminada la inspección, el Jefe de Visita y el Intendente de Inspección suscribirán conjuntamente el Informe, el será elevado al Superintendente Adjunto respectivo.

Dada la supervisión cercana que realizara el Intendente de Inspección y las facilidades de que dispondrán los equipos de visita durante su trabajo de campo se considera que el Informe de Visita debe estar terminado al finalizar la misma y ser elevado sin mas demora al Superintendente Adjunto.

El Intendente de Inspección entregara copia del Informe de Visita al Intendente de Análisis respectivo, para su conocimiento y presentación de sus observaciones si así las considera convenientes.

Trabajo en Equipo y Movilidad

Las necesidades propias del servicio hacen necesario desarrollar en los recursos humanos de estas áreas una cultura que favorezca el trabajo en equipo y la movilidad.

Estos son aspectos presentes actualmente en la cultura de los Equipos de Inspección y que son resultados naturales del tipo de trabajo que desempeñan. El trabajar fuera de la sede institucional, en las oficinas de las entidades supervisadas, con una misión y objetivos definidos, para cuyo logro son necesarios los esfuerzos de todos, ha hecho tomar conciencia de la necesidad de trabajar en equipo. Por otro lado, el que los equipos de inspección tengan que visitar tantas entidades, para cada una de las cuales el tamaño y composición del equipo son ajustados, ha hecho natural la movilidad de los recursos humanos.

Los cambios que se producirán en el sistema financiero y de seguros como consecuencia de las política económica liberal que se esta aplicando en el país, hacen prever niveles de competencia que podrían afectar la estabilidad de las entidades supervisadas, por lo que la Entidad Supervisora deberá estar lista a ajustar su organización y la distribución de sus recursos en forma rápida.

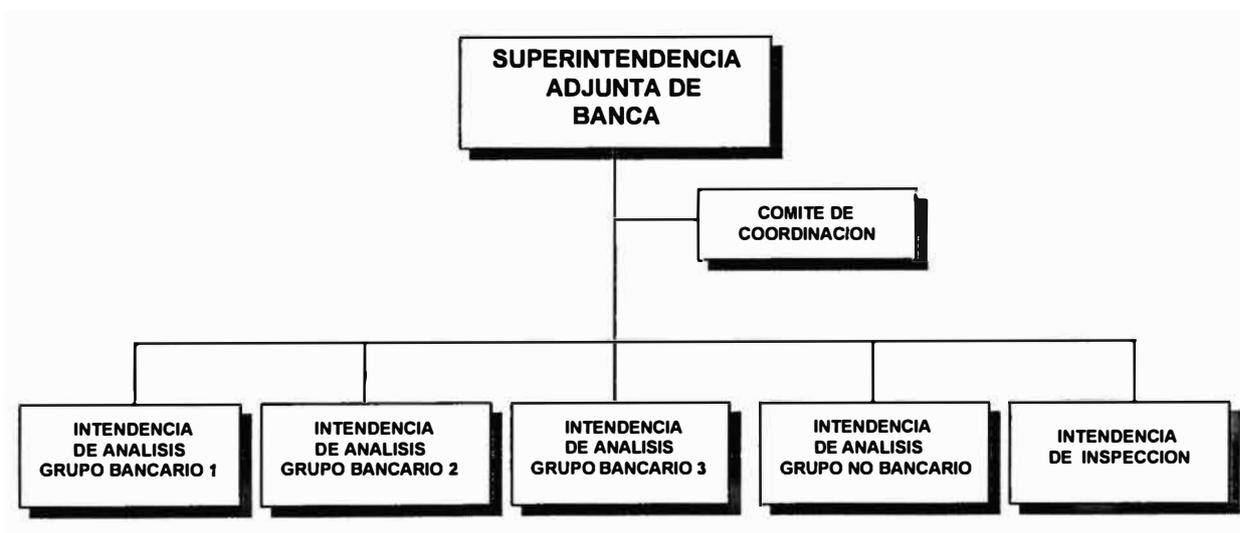
Compartir recursos

A fin de usar mas productivamente los recursos disponibles se recomienda establecer como política general el compartir los recursos

puestos a disposición de cada área, para ello se recomienda implementar:

- Pool de Secretarias
- Pool de Materiales
- Ambiente de trabajo común, es decir cubículos de trabajo y no oficinas independientes.

Con las modificaciones descritas el Organigrama de la Entidad Supervisora Adjunta de Banca será el siguiente



Para el Area de Seguros se ha tenido en cuenta las siguientes consideraciones adicionales

Unidad de Registro y Control de Intermediarios y Auxiliares

Se integrara en una unidad las actuales unidades de Registros Oficiales y de Supervisión de Intermediarios y Auxiliares. Esta Unidad será responsable de todas las actividades realizadas respecto de los Intermediarios y Auxiliares de Seguros :

- Se encargará de las tareas administrativas del Registro de Intermediarios y Auxiliares de Seguros
- Verificará el cumplimiento de las normas, concentrando su esfuerzo en los intermediarios de mayor volumen de operaciones
- Absolverá las consultas técnicas y resolverá las quejas sobre los intermediarios y auxiliares

De esta manera habrá un único responsable de proceso con todos los recursos necesarios para el cumplimiento de su misión.

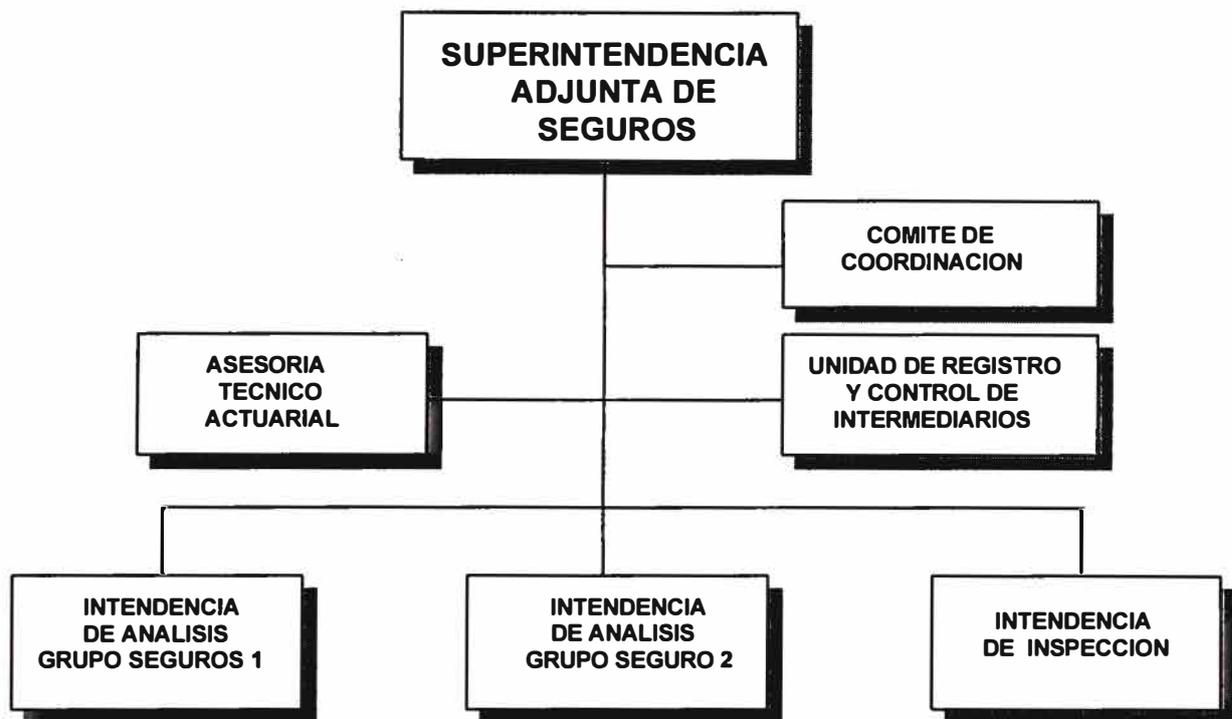
Relaciones con la Central de Riesgos

El área de seguros utilizará los servicios de la Central de Riesgos así como le proporcionara a esta información para el mejor cumplimiento de su función.

Acciones básicas a desarrollar son las siguientes

- El Area de Seguros proporcionara a la Central de Riesgos la información sobre accionistas, directivos e inversiones en valores de las compañías de seguros, que permitirá una mas completa conformación de los grupos económicos vinculados.
- El Area de Seguros utilizara, tanto para sus labores de análisis como para las visitas de inspección, la información sobre grupos económicos vinculados que dispone la Central de Riesgos.
- Se diseñara e implantara una Forma 16 para el área de seguros, mediante la cual se solicitara información sobre las primas vencidas y sumas aseguradas.

Con estas consideraciones el Organigrama del Area de Seguros será el siguiente



7.4 ORGANIZACIÓN AREA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Las Unidades que conformarán esta área tendrán las siguientes funciones básicas

Intendencia de Informática

Creada a partir de la actual Dirección General de Estadística e Informática, cumplirá las siguientes funciones :

- Administrará el desarrollo y mantenimiento de los Sistemas de Información de toda la Institución
- Administrará red de comunicaciones de la Entidad Supervisora
- Será responsable de la Cultura Informática de la Institución
- Validará la información recepcionada de las Entidades Financieras y de Seguros.
- Será responsable de la preparación y revisión final de la información a publicarse

- Será responsable de la distribución de la información en medios magnéticos

Esta unidad cumplirá un papel fundamental en el proceso de modernización de la Institución por lo que se recomienda darle todo el apoyo necesario para que obtenga el mas alto nivel técnico.

Se ha considerado conveniente centralizar en esta unidad la responsabilidad del control de calidad tanto de la información que ingresa a la base de datos de la Entidad Supervisora como de la que sale de ella, vía publicaciones.

Intendencia de Estudios Económicos

Formada a partir de la actual Dirección General de Asuntos Económicos se considera necesario dotarla de los recursos necesarios para que de apoyo continuo a todas las áreas de la Institución, sus principales funciones serán

- Dará soporte a todas las áreas de la Institución sobre aspectos macroeconómicos
- Realizará estudios estadísticos para dar soporte a la institución
- Será el responsable de la elaboración de la Memoria Anual de la Entidad Supervisora
- Será el responsable de la orientación y tipo de información de las publicaciones estadísticas, en coordinación con las áreas involucradas
- Realizará los estudios sectoriales de Banca y Seguros

Esta área cumplirá un papel preponderante en el desarrollo de la imagen institucional de la Entidad Supervisora al asumir la dirección estratégica de las publicaciones de la Institución.

Intendencia de Investigación, Desarrollo y Proyectos

Formada a partir de la actual Dirección General de Investigación y Desarrollo asumirá la importante misión de proyectar el desarrollo de la Institución así como supervisar los proyectos de alcance institucional

que para ello se lleven a cabo, institucionalizando el mejoramiento continuo de la Entidad Supervisora . Sus nuevas funciones serán :

- Dar soporte tanto al Área de Banca como al Área de Seguros
- Definir, Promocionar y Supervisar los Proyectos Institucionales
- Estudiar los nuevos productos del sistema financiero y de seguros para prever la adecuación de la normativa y de la supervisión y control.

Intendencia de Calidad de la Gestión

Esta unidad integra las funciones propias de Organización y Métodos y Racionalización y es potenciada al asignarsele la responsabilidad de la coordinación y continuidad del Planeamiento Estratégico e Institucional de la Entidad Supervisora . Sus principales funciones serán las siguientes :

- Formular el Plan Estratégico de largo plazo
- Formular el Plan Institucional de corto plazo
- Evaluar el cumplimiento de los planes
- Definir, racionalizar y optimizar los procesos de la Entidad Supervisora
- Administrar y Mantener la Organización y sus Procedimientos

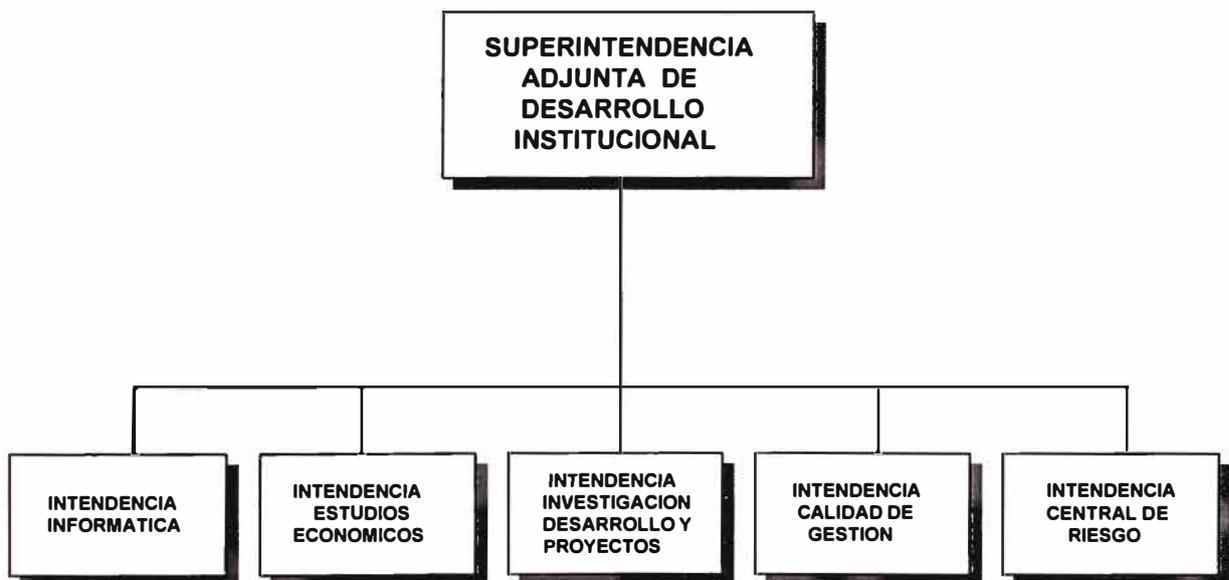
Intendencia de Central de Riesgos

Esta unidad es formada a partir de la actual Dirección General de Central de Riesgos que amplía sus fuentes de información al sistema de seguros así como asume la misión de apoyar al área de seguros en sus tareas de supervisión. En este esquema sus nuevas funciones serán :

- Dar soporte tecnico al Área de Seguros
- Procesar la información de accionistas, directores e inversiones en valores de las Compañías de Seguros
- Procesará información sobre primas vencidas y sumas aseguradas del sistema asegurador por asegurado (F-16 Seguros)

- Administrar el registro de transferencia de acciones de las instituciones supervisadas
- Llevar el control del Registro de Cheques rechazados, del Registro de cuentas corrientes cerradas por giro de cheque sin forndos y del Registro de Tarjetas de Crédito anuladas
- LLevar el control del déficit de provisiones y de la reclasificación de créditos
- Detectar los excesos de los límites de créditos individuales, globales y de grupos econó,icos establecidos por ley.

Con estas consideraciones el organigrama de la Entidad Supervisora Adjunta de Desarrollo Institucional será el siguiente:



7.5 ORGANIZACIÓN DEL AREA DE ADMINISTRACIÓN GENERAL

Se ha buscado simplificar la estructura interna de la actual Entidad Supervisora Adjunta de Administración General, adecuándola al tamaño y necesidades operativas de la Institución, así el Area de Administración General estará conformada básicamente por la Dirección de Finanzas y Logística y la Dirección de Desarrollo de Personal.

Dirección de Finanzas y Logística

Integra las actuales Direcciones Generales de Finanzas y de Logística en una sola unidad. Al interior de esta unidad se formaran los siguientes grupos de trabajo :

- Unidad de Tesorería
- Unidad de Contabilidad y Presupuesto, que asumirá además el procesamiento de la planilla de la institución
- Unidad de Planillas
- Unidad de Abastecimientos
- Unidad de Servicios

Dirección de Desarrollo de Personal

Conformada a partir de las actuales Direcciones Generales de Relaciones Humanas y Bienestar cumplirá una función clave en el proceso de modernización dado que tendrá a su cargo los programas que se llevaran a cabo para potenciar los recursos humanos de la Institución entre los cuales podemos mencionar :

- **Programa de Capacitación**

Mediante este programa se determinará las necesidades de capacitación técnica y humanística del personal de la Institución así como se diseñará y administrará las diversas actividades de capacitación que se llevarán a cabo para cubrir dichas necesidades.

- **Programa de Evaluación**

Este programa diseñará e implementará los procedimientos de la Institución para definir objetivos y evaluar el rendimiento de cada uno de sus miembros

- **Programa de Rotación**

Mediante este programa se planeará, coordinando con las áreas respectivas, la rotación de los recursos humanos de la Institución.

- **Programa de Desarrollo de Cultura Organizacional**

Mediante este programa se diseñará y difundirá en la organización el sistema de valores que orientará a sus miembros en el cumplimiento de sus funciones.

Con las modificaciones descritas el organigrama del Área de Administración será el siguiente



8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este documento contiene un conjunto de **propuestas**, preparadas por un Equipo de Trabajo conformado por miembros de todas las áreas de la Institución, aplicando los principios básicos de la Reingeniería de Procesos y que se pone a disposición de la Alta Dirección para su evaluación.

Los Conceptos Básicos definidos como parte de este trabajo

- Misión
- Objetivos y Estrategias Institucionales
- Objetivos y Estrategias por Area

Son a nuestro entender uno de los productos más importantes del proyecto, porque definen aspectos fundamentales de nuestra Institución, estableciendo la dirección (Misión y Objetivos) así como la forma (Estrategias) en que la Entidad Supervisora se plantea cumplir con su papel en nuestra sociedad.

Consideramos que, habiéndose dado un paso importante, esto es sólo el inicio del proceso de modernización que todos deseamos para la Entidad Supervisora siendo la **continuidad** del mismo factor clave para su éxito. Este proceso será largo y requerirá del esfuerzo sostenido de todos los miembros de la Institución, y como tal deberá ser asumido. En este sentido, creemos que a partir de las propuestas presentadas la Alta Dirección, podrá iniciar otros proyectos de desarrollo institucional, entre los cuales recomendamos realizar los siguientes

- **Proyecto de Planeamiento Institucional:** que defina las actividades a realizar y metas a alcanzar para el logro de los objetivos planteados. Este proceso deberá establecer las actividades de evaluación y control que permitan supervisar el desarrollo de la Institución.
- **Proyecto de Organización:** que profundice el análisis realizado, desarrollando el Organigrama propuesto, preparando el Reglamento

de Organización y Funciones de la Entidad Supervisora y los manuales de Organización y Funciones y de Procedimientos de las distintas áreas de la Entidad Supervisora ; así como los programas que permitan contar con una organización dinámica y eficiente: Cultura Organizacional, Capacitación y Evaluación de Recursos Humanos.

Parte de las modificaciones a realizar en los procesos claves de la Entidad Supervisora serán resultado de utilizar sistemas de información y su momento de realización será cuando los nuevos sistemas sean puestos a disposición de los miembros de la Institución, modificando su forma de trabajar. Para el éxito de esta transformación es absolutamente necesario tener en cuenta que :

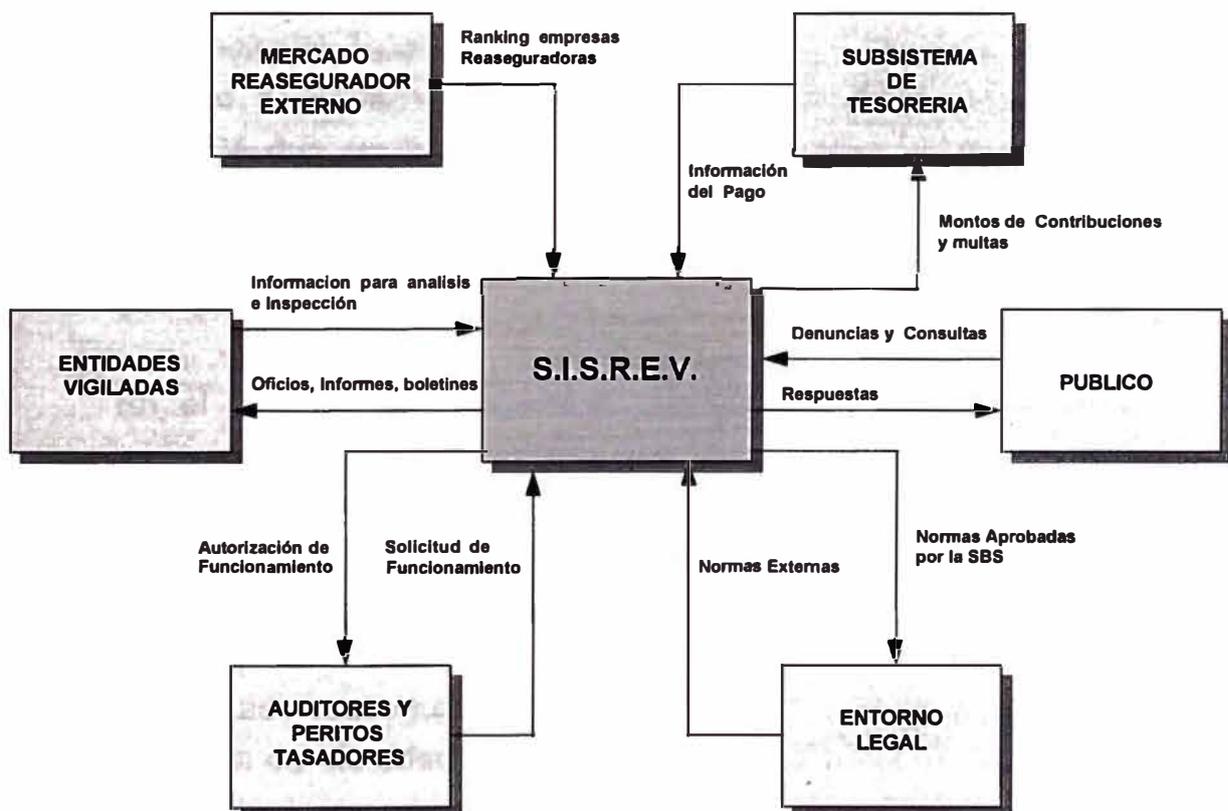
- **El desarrollo de los sistemas de información deberá realizarse con la activa participación de los usuarios**, de forma tal que sus necesidades sean cubiertas y hagan suyo el proyecto.
- **Los sistemas deberán ser sumamente amigables** y fáciles de usar reduciendo a un mínimo las dificultades reales y aparentes al realizar los procesos y permitiendo la maximización de la productividad del trabajo institucional .
- **Es necesario capacitar y entrenar** adecuadamente a los miembros de la Institución para desarrollar en ellos una actitud positiva hacia el uso de sistemas de información.
- **Es necesario lograr una mayor integración** entre los miembros de la institución, fomentando el trabajo en equipo.

**ANEXO C .- DESCRIPCION GENERAL DEL SISTEMA DE
INFORMACION PARA LA SUPERVISION Y REGULACION
DE LAS ENTIDADES VIGILADAS**

1. DESCRIPCION GENERAL DEL SISTEMA

El Sistema de Información para la Supervisión y Regulación de las Entidades Vigiladas por la Entidad Supervisora (S.I.S.R.E.V.) tiene como objetivo fundamental el constituirse como una herramienta integral para apoyar a la realización de las acciones de supervisión (análisis e Inspección) y regulación, actividades comprendidas dentro de los fines de cautelar la solvencia y solidez del sistema financiero y asegurador.

El siguiente diagrama muestra un esquema del Sistema de Información para la Supervisión y Regulación de las Entidades Vigiladas y como interactúa con su entorno.



Principalmente, el sistema recibe y procesa información, útil para el análisis y las inspecciones, como son los datos económicos, financieros y de gestión de las Entidades Vigiladas, abarcando bajo esta denominación a las instituciones que conforman el sistema bancario y financiero, a las del sistema asegurador e, inclusive, a los

intermediarios y auxiliares de seguros. El resultado del procesamiento de estos datos se traduce en informes, oficios, boletines, etc. que se remiten en gran parte a las Entidades Vigiladas a fin de que tomen las medidas correctivas y/o conozcan su situación, procurando fomentar la competitividad y desarrollo de todo el sistema en general.

El SISREV permitirá registrar las denuncias que hace el público contra las Entidades Vigiladas, así como las diferentes consultas legales que pudieran hacer, como consecuencia de ello se elaborarán respuestas, que son fundamentalmente las normas legales relacionadas, que se mantendrán en la Base de Datos como una referencia para futuras consultas.

El entorno legal, constituido por el Gobierno, el Poder Legislativo, el BCR, La Superintendencia de AFP's, El Peruano, etc., que directa o indirectamente son fuente de información respecto a Normas o Regulaciones Externas que afectan a las Entidades Vigiladas por Entidad Supervisora, recibirá también información procesada en el SISREV, que serán aquellas Normas y regulaciones aprobadas por la Entidad Supervisora, y que para su proceso de elaboración y aprobación habrán recibido apoyo a través de las diferentes facilidades que ofrecerá el Sistema.

En el SISREV se mantendrá información sobre las empresas de auditores y peritos tasadores que trabajan con el Sistema Bancario, Financiero y Asegurador. Estas empresas serán registradas en el sistema, y evaluadas desde que solicitan su autorización de funcionamiento y mientras laboren con las instituciones vigiladas.

El mercado reasegurador externo proporcionará información sobre la situación de las diferentes empresas reaseguradoras que operan con las instituciones aseguradoras peruanas, con el objetivo de controlar que los montos cedidos por dichas instituciones nacionales estén respaldados por empresas de primer orden en el mundo.

De acuerdo a lo establecido en las normas, el Sistema calculará los montos de contribuciones de los intermediarios y auxiliares de seguros y se registrarán en él las multas, si es que corresponde. El control de

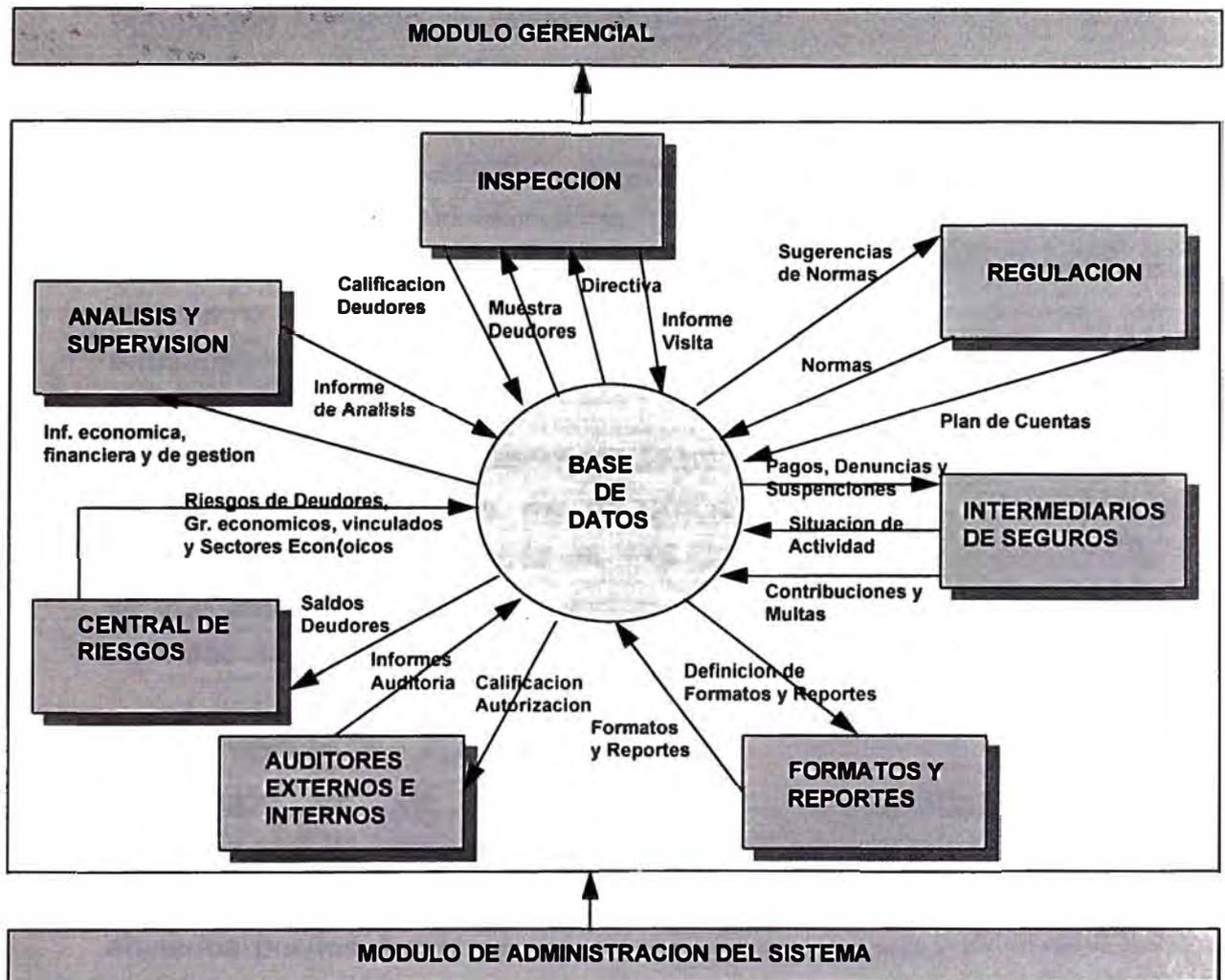
dichos pagos se llevará a cabo en el Sub-Sistema de Tesorería, el cual deberá, en correspondencia, enviar información sobre los Intermediarios y Auxiliares que no hayan cumplido con sus pagos, con el objeto de actualizar su situación de actividad.

A través de sus distintas funciones agrupadas en nueve módulos, el Sistema cubrirá íntegramente las necesidades de información de las diferentes áreas de la Entidad Supervisora involucradas en las tareas de Supervisión y Regulación. El Sistema estará compuesto por los siguientes módulos.

- Módulo de Análisis y Supervisión, orientado a apoyar en las labores de control administrativo y análisis técnico de las entidades vigiladas
- Módulo de Inspecciones, cuyo alcance es ofrecer el soporte informático en las tareas de Inspección y registrar y consultar datos sobre los informes de visitas de inspección.
- Módulo de Regulación, ofrece facilidades para el acceso a las diferentes normas que regulan la actividad de las entidades vigiladas, así como el registro de nuevas normas y consultas legales que pudieran hacerse.
- Módulo de Central de Riesgos, apoya en las tareas de administración de la información de deudores del sistema bancario y financiero y de los grupos económicos que trabajan tanto en dicho sistema como en el mercado asegurador.
- Módulo de Intermediarios y Auxiliares de Seguros, se orienta a ofrecer facilidades para el registro, consulta y control de la información de los Intermediarios y Auxiliares de Seguros.
- Módulo de Auditoría Interna y Externa, administra información de los Informes tanto de la auditoría interna como externa y permite realizar el control legal respectivo sobre el desarrollo de estas actividades.

- **Módulo de Administración de Formatos y Reportes**, se orienta a ofrecer facilidades para la validación y generación de formatos y reportes que puedan ser utilizados para el proceso de análisis y supervisión de la entidades vigiladas.
- **Módulo Gerencial del Sistema**, a través de él se puede acceder a las diferentes consultas definidas en los módulos anteriores, permitirá, también, realizar consultas especiales y, además, por medio de este módulo, se tendrá un acceso al Query del manejador de la base de datos, para realizar consultas definidas por el usuario. De esta manera, en base a los datos procesados, se podrá tener una visión integral del Sistema Bancario, Financiero y Asegurador.
- **Módulo de Administración del Sistema**, permite a los administradores del sistema manejar flexiblemente la información de configuración y parámetros que usan los diferentes módulos.

La relación existente entre los diferentes módulos que conforman el Sistema es el siguiente:



Todos los módulos interactúan entre sí a través del uso de la información existente en la Base de Datos Integral.

En el módulo de Análisis y Supervisión se considera la información económico, financiera y de gestión de las entidades vigiladas con la finalidad de la realización del análisis correspondiente, para finalmente detallar el Informe mensual de Análisis de la entidad vigilada.

En el módulo de Inspección se utiliza la información de la Directiva de Visita y de la Muestra de Deudores respectiva. Como producto de la Visita de Inspección se obtendrá la calificación de deudores y las observaciones y conclusiones e la Visita serán plasmadas en el Informe de Visita.

En el módulo de Central de Riesgos, se tomará como base los saldos mensuales de los deudores de las entidades vigiladas para obtener consultas del riesgo crediticio considerando diferentes criterios de agrupación tomando en cuenta la información a nivel deudor, grupo económico, grupo vinculado, y sector económico.

En el módulo de Regulación, en base a las sugerencias internas de modificación o creación de nuevas normas y en base a modificaciones del entorno legal, se elaborarán nuevas normas, así como también se crearán o modificarán las cuentas contables que se aplicarán las entidades vigiladas del sistema.

En el módulo de Intermediarios de Seguros, se utilizará la información de los pagos efectuados, de las denuncias y de las suspensiones aplicados a los Intermediarios de Seguros. En base a esta información se aplicarán contribuciones y multas y se establecerá la situación de actividad de los Intermediarios de Seguros.

En el módulo de Auditores Externos e Internos, se utilizará la información de las autorizaciones de funcionamiento y las calificaciones de desempeño de los Auditores. La información mas importante en este módulo corresponde a los diferentes Informes enviados por los Auditores externos e internos, los cuales deben ser revisados en el área de Análisis y Supervisión.

En el módulo de Formatos y Reportes, se registrarán las definiciones de los Formatos solicitados a las entidades vigiladas y las definiciones de los Reportes o consultas requeridos para el análisis de la información enviada. Esta información se utilizará para validar la información enviada por las entidades vigiladas y para mostrar la información requerida en los reportes o consultas específicas.