

CAPITULO 1

1. ANTECEDENTES

La crisis financiera ecuatoriana

El Ecuador entre 1998 y el año 2001 experimentó una crisis económica de gran impacto en las condiciones de vida de su población, es la mayor desde hace mucho tiempo y la más prolongada, tanto que sus efectos colaterales aún se sienten y amenazan con surgir de nuevo. Pero lo particular en este caso fue el derrumbamiento de varias instituciones del sistema financiero privado, un sector catalogado como de gran fortaleza e innegable poder económico y político.

El sistema financiero privado está conformado por los bancos privados, las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público. El sistema financiero público lo conforman el Banco Central del Ecuador, Banco Nacional de Fomento, Banco del Estado, Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Corporación Financiera Nacional, Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas y el Fondo de Solidaridad.

No es justo asumir que el desate de la crisis bancaria en el Ecuador fue un hecho aislado que se debió a factores exclusivamente internos; crisis de este tipo la vivieron varios países del mundo en los años inmediatamente anteriores y en algunos casos sus efectos, causaron el deterioro de instituciones ecuatorianas.

“En los últimos quince años, 131 de los 181 países miembros del FMI (70%) han enfrentado crisis bancarias de distinta magnitud. Si bien, tanto economías desarrolladas como en desarrollo han vivido las crisis, es evidente que la

fragilidad de las segundas ha hecho que el impacto en la sociedad sea mucho más severo.”¹

En el año 1998, cinco instituciones financieras colapsaron: Solbanco, Banco de Préstamos, Filanbanco, Banco del Tungurahua y Mutualista Previsión y Seguridad. Al inicio de 1999, se sumaron Financorp, Finagro y el Banco del Azuay. Luego continuarían la crisis los bancos Occidente, Bancomex, de Crédito, Del Progreso y Unión. Por último saldrían del mercado los Bancos Popular y Previsora.

Bajo el objetivo encubierto de evitar que el costo social del colapso se trasladara en forma inmediata a la sociedad, el Estado decidió intervenir y a través del Congreso expidió el 1 de diciembre de 1998 la Ley de Reordenamiento en materia económica en el área tributario financiera, con la cual se creó la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD) y se establecieron los programas que se aplicarían a las instituciones financieras en problemas. En realidad se trataba de proteger intereses de grupos económicos que encontraron en este mecanismo la forma fácil de endosar al Estado las pérdidas por el cierre de los bancos colapsados.

Podría decirse que ante los primeros síntomas de la crisis, el Estado trató de allanar el camino para una administración ordenada de las instituciones con problemas de solvencia mediante la creación de la AGD, a la cual encargó las funciones de respaldar los depósitos entregados por los clientes a la banca, de conformidad con la Ley y brindar confianza al público y a los mercados.

Pero la Ley de Reordenamiento en materia económica, al momento de creación de la AGD declaró la garantía ilimitada de los depósitos. Según el artículo 21 de la mencionada ley, el Estado ecuatoriano garantizaba el pago de la totalidad de los saldos de depósitos y otras captaciones de personas naturales y jurídicas domiciliadas en el país y en el extranjero y de las otras entidades integrantes del mismo grupo financiero, incluyendo las off-shore de las instituciones financieras nacionales, siempre que la institución haya estado autorizada a captar depósitos

¹ Crisis bancarias en el mundo, Revista GESTION, N° 56, febrero de 1999, página 13, Quito, Ecuador

del público. Se incluyeron también los créditos concedidos por entidades extranjeras no vinculadas con la institución financiera, para financiar comercio exterior.

Según un artículo publicado en la Revista Gestión de enero de 1999, los términos bajo los cuales se garantizaron los recursos de los clientes fueron a todas luces antitécnicos y exagerados.

“Por el lado de los bancos, sus dueños tenderán a realizar transacciones que involucren un mayor riesgo, porque si fracasaran simplemente entregaría la entidad a la AGD, perderían los recursos por ellos invertidos en la institución, y se irían a dirigir sus otras empresas, contribuyendo así a profundizar la ineficiente administración bancaria. Por el lado de los depositantes, estos buscarán la institución financiera que mejores intereses les pague o donde mayores beneficios reciban, sin que necesariamente tomen en cuenta el riesgo de elegir tal o cual banco, pues al final de todo saben que en caso de crisis el Estado debe devolverles la totalidad de los recursos.”².

El tiempo le dio la razón.

En la misma ley, el Estado estableció para la AGD fuentes de financiamiento que en gran medida procedían del propio sistema, a través de la aportación del 6.5 por mil anual sobre depósitos, que debían entregarle todas las instituciones financieras, con el objeto de estructurar un fondo de protección ante posibles quiebras bancarias.

En la realidad, la AGD no tuvo tiempo para organizarse y peor para formar un fondo que le permitiera afrontar los problemas del sistema financiero y por lo tanto, no pudo responder a las demandas ciudadanas.

² Los peligros para la sociedad de que el Estado garantice los depósitos, Revista GESTION, N° 55, Enero de 1999, página 21

La crisis del sistema sobrevino en circunstancias en las que la AGD no contaba con los recursos suficientes para afrontar la situación. Como se refleja en el cuadro inferior, la AGD debió asumir, en un período relativamente corto, la administración de 14 bancos, 5 financieras y 1 mutualista.

INSTITUCION	TIPO	INICIO DE CRISIS
AMERCA	FINANCIERA	FEBRERO 1999
AZUAY	BANCO	ENERO 1999
BANCOMEX	BANCO	ABRIL 1999
CREDITO	BANCO	JULIO 1999
FILANBANCO	BANCO	DICIEMBRE 1998
FINAGRO	BANCO	ENERO 1999
FINANCORP	BANCO	ENERO 1999
FINANNOVA	FINANCIERA	FEBRERO 1999
FINIBER	FINANCIERA	DICIEMBRE 1999
NECMAN CORP	FINANCIERA	OCTUBRE 1999
OCCIDENTE	BANCO	MARZO 1999
POPULAR	BANCO	SEPTIEMBRE 1999
PRESTAMOS	BANCO	AGOSTO 1998
PREVISION SEGURIDAD	Y MUTUALISTA	MAYO 1999
PREVISORA	BANCO	DICIEMBRE 1999
PROGRESO	BANCO	MARZO 1999
SOLBANCO	BANCO	JULIO 1999
TUNGURAHUA	BANCO	DICIEMBRE 1998
BANUNION	BANCO	JULIO 1999
VALORFINSA	FINANCIERA	FEBRERO 2000

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Más tarde, el 17 de julio del 2001 suspendió las operaciones el Filanbanco cuya administración inició un plan de “reprivatización” mediante un mecanismo de subastas y procedió a la devolución de los depósitos a la vista a sus clientes hasta por un monto de US\$ 10.000. Luego de un año en el cual el banco, que tenía características estatales por pertenecer accionariamente al Ministerio de Economía y Finanzas “funcionó” a puerta cerrada, debió entrar en liquidación forzosa para evitar continuar generando pérdidas.

Principales causas de la crisis financiera³

La caída sucesiva de las instituciones financieras no se debió únicamente al mal manejo de sus administradores o a la falta de control por parte del organismo encargado de hacerlo. Confluyeron varias causas para ello.

1. Créditos vinculados

A partir de la expedición de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (LGISF) en mayo de 1994, se permitió que las instituciones financieras comprometieran hasta el 100% de su patrimonio técnico en préstamos vinculados (artículo 73 de la Ley original) y se las autorizó para que éstas puedan invertir en agencias off-shore (artículo 23). Esta flexibilidad dio origen al deterioro del sistema financiero que dio lugar a la crisis. Los recursos de una institución financiera podían ser desviados “legalmente” a todo tipo de actividades del grupo financiero, lo que provocó una importante afectación a la cartera de créditos y los consecuentes problemas de liquidez que posteriormente derivaron en problemas de solvencia.

2. Contracción económica

³ Tomado de “Las debilidades de la banca ecuatoriana”, Revista GESTION, febrero de 1999 y de los reportes financieros de la Superintendencia de Bancos.

La mayoría de los bancos presentaba al inicio de la crisis calificaciones de cartera tipo A (poco riesgo), hasta en un 80%, aunque luego, éstos se volvían de difícil recuperación. Como consecuencia, los bancos restringían el flujo de créditos hacia sectores de riesgo que son los relacionados con la producción, lo que originó una virtual paralización de la economía.

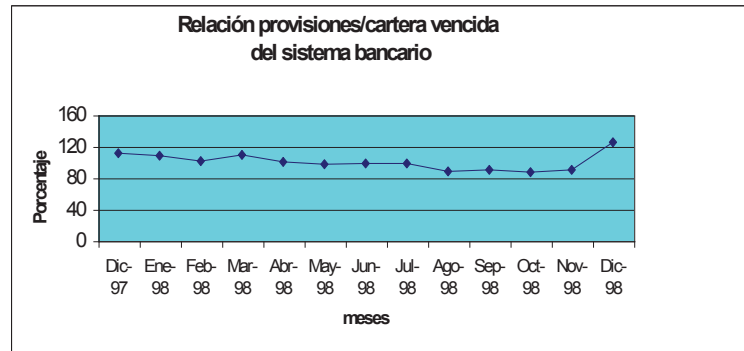
3. Poco capital en los bancos

A diciembre de 1998, el capital y reservas del sistema bancario representaba solamente una séptima (1/7) parte de los activos y los pasivos eran casi siete veces su patrimonio. Tómese en cuenta que en el pasivo constan los depósitos recibidos del público, que son obligaciones reales y en los activos la cartera, que no siempre es recuperable totalmente.

4. Bajas provisiones para pérdidas

El establecimiento de provisiones es una medida contable que permite valorar de mejor manera los resultados del balance, atendiendo a los riesgos asociados a esos resultados. Según el gráfico 1, en el año 1998 decreció el índice de Provisiones/cartera vencida, lo que significaba que los bancos, por falta de recursos utilizaron una política de restricción de provisiones hasta el final del período, cuando debieron hacer un ajuste para castigar la cartera incobrable.

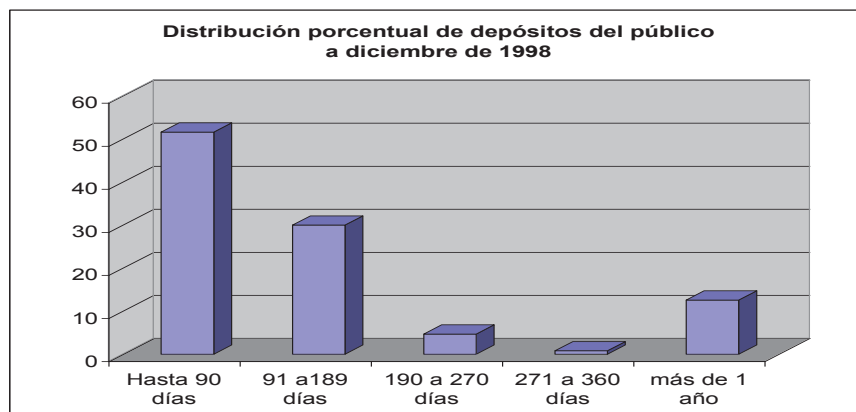
Evidentemente, la estimación para cuentas incobrables no era real pues los datos que constaban en los balances en cartera de créditos por vencer, en la práctica eran incobrables.



Fuente: Superintendencia de Bancos

5. Captaciones de depósitos a corto plazo

Según los datos disponibles a diciembre de 1998, los depósitos presentaban la siguiente relación:



Fuente: Superintendencia de Bancos

Como se observa, la tendencia fue a captar recursos a corto plazo, lo que dificultó el financiamiento bancario de proyectos de mediano o largo plazo, por el riesgo de un descalce⁴. Esta política afectó también a la producción y tuvo impacto en el desate de la crisis en la economía que terminó liquidando a la banca.

⁴ Se denomina descalce a la desproporción que podría originarse al tener que devolver en un plazo inmediato depósitos colocados a un plazo mayor

6. Disminución de la confianza en la banca.

Este fenómeno que se presenta cuando un banco colapsa y que en algunos círculos se lo conoce como el “efecto domino”, el “pánico bancario” o incluso el “canibalismo bancario”, trae una consecuencia funesta para el resto del sistema financiero. En el caso ecuatoriano, durante la crisis se patentó el término “colchón bank” para denominar a la tendencia de la población a retirar depósitos de la banca para guardarlos en su casa.

7. Niveles deficientes de Patrimonio Técnico

El Patrimonio Técnico es un concepto establecido por el Comité de Basilea que refleja el conjunto de recursos de que disponen los accionistas para adoptar dos tipos de acciones:

- a) Financieras: Responder ante posibles pérdidas que se produjeran en sus operaciones; y,
- b) Estratégicas: Evaluar las posibilidades de crecimiento de la empresa en el mercado.

En el artículo 47 de la LGISF, se disponía que las instituciones del sistema deben mantener una relación entre su patrimonio técnico y la suma ponderada de sus activos y contingentes no inferior al 9%, parámetro de evaluación que sirve para determinar la viabilidad de las instituciones bancarias.

En el año 1999, luego de declarada la crisis con la caída del Banco del Progreso, el Gobierno contrató con empresas internacionales, auditorías externas a todos los bancos. Los resultados de éstas pusieron en evidencia la situación de algunas instituciones cuyo índice

de Patrimonio Técnico/suma ponderada de activos era inferior a 9%, lo que obligó a su salida del mercado en corto plazo.

8. La permisividad de la ley y la baja capacidad de control

Cinco fueron los objetivos que se propuso la LGISF a su expedición:

1. Profundizar el mercado financiero;
2. Crear un cuerpo legal integral, sistemático y homogéneo para guiar el mercado financiero;
3. Establecer mecanismos y normas de solvencia y prudencia financiera para mantener la solvencia y estabilidad del sistema financiero;
4. Promover intensamente la autorregulación y la transparencia del mercado financiero; y,
5. Fortalecer las actividades de supervisión con sentido preventivo y correctivo.

En la práctica, los efectos de la aplicación de la ley generaron dos consecuencias negativas: a) la reducción de la capacidad para que la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador ejerza una estricta vigilancia y control sobre el sector financiero; y, b) el crecimiento del número de instituciones del sistema financiero por encima de la capacidad del mercado.

A estos efectos se añadió la poca transparencia con la que actuaron los bancos al entregar la información al ente regulador, la Superintendencia de Bancos. Entonces, sólo cuando los bancos cayeron se llegó a conocer sus verdaderas cuentas.

La Supervisión, un mecanismo clave en la prevención de la crisis

Supervisión. Ejercer una inspección superior⁵

Supervisión. Ejercer la vigilancia o inspección general o superior de algo⁶

“Una supervisión bancaria fuerte y efectiva es un bien público que no puede ser proveído solamente por el mercado, sino que requiere de políticas macroeconómicas coherentes para lograr estabilidad económica y financiera en todo país.

Es fundamental tener presente que el costo de una eficiente supervisión bancaria es realmente alto, mientras que el costo de una supervisión pobre ha probado ser mayor.”.

Este criterio que consta en la Presentación de una publicación interna de la Superintendencia de Bancos que se denominó Principios básicos para una Supervisión Bancaria Efectiva, Basilea, en 1999, fue premonitorio.

El concepto, que es en sí la razón de ser de la Superintendencia de Bancos implica el desarrollo de un sistema completo de supervisión y control que se ajuste a los principios internacionales. Estos principios fueron establecidos por el Comité de Basilea, el Banco de Pagos Internacionales, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, como una contribución para la estabilidad financiera mundial.

Complementariamente a estos principios, hay que considerar algunas premisas que, de alguna manera, definen el rol que la Superintendencia de Bancos como Organismo de Control debe cumplir para conseguir la estabilidad del sector financiero.

⁵ Salvat Cuatro, Diccionario Enciclopédico, Ed. Hachette Latinoamérica, S. A., de C.V., 1994, México D.F., México

⁶ F. Marzá, Diccionario Planeta de la lengua española usual, Ed. Planeta, 1982, Barcelona, España

“La supervisión efectiva de las organizaciones bancarias es un componente esencial de un entorno económico sólido, debido a que el sistema bancario juega el papel central de sistema de pagos y de movilización y distribución de los ahorros. La labor de la supervisión es asegurar que los bancos operen de manera sana y sólida y que mantengan un capital y reservas suficientes para dar soporte a los riesgos que surgen en su negocio.”.

“La supervisión bancaria debe promover un sistema bancario competitivo y eficiente, que responda a las necesidades del público de servicios financieros de buena calidad a costo razonable.”.

“La supervisión no puede y no debe, asegurar por completo que los bancos no quebrarán. En una economía de mercado las quiebras son parte de la asunción de riesgos. La manera en que se manejan esas quiebras y los costos que significan es en mucho un asunto político que involucra decisiones de si deben comprometerse recursos públicos, y en qué cuantía, para apoyar al sistema bancario. Estos asuntos por tanto no pueden ser responsabilidad exclusiva de los supervisores bancarios, no obstante, los supervisores deben haber establecido arreglos para tratar con situaciones problemáticas en los bancos”⁷

De hecho, este último punto es muy importante y aunque no releva totalmente de responsabilidad al Organismo de supervisión sobre las quiebras bancarias, la comparte con el Gobierno, al menos en la decisión de involucrar recursos públicos para evitarlas; de lo que se trata entonces es de siempre evitar un costo social mayor.

Lamentablemente, cuando se comprueba que la quiebra es dolosa, como sucedió con algunos casos que se ventilan en la Función Judicial, la decisión de apoyar a los bancos con recursos públicos se vuelve injusta y

⁷ tomado del documento editado por la Superintendencia de Bancos, Principios Básicos para una Supervisión Efectiva, Basilea, 1999, págs. 6 y 7

el papel que desempeñó el único Organismo de Control encargado constitucional y legalmente de supervisar al sistema financiero fue cuestionado por acción y omisión, lo que le obligó a adoptar una visión que rebase el corto plazo, definir un modelo de planificación que asegure el cumplimiento de su Misión y aplicar un conjunto de estrategias para facilitar la consecución de sus metas.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Planificación y Estrategia son conceptos administrativos actualmente muy mencionados pero probablemente son los menos aplicados en la realidad ecuatoriana. Parecería que los múltiples intentos realizados por parte de empresas e instituciones privadas y públicas por construir planes y estrategias –que no han podido culminar por la imprevisibilidad de los escenarios- han provocado una crisis de credibilidad, que impide una amplia utilización de estas herramientas técnicas de apoyo a la gestión.

En organizaciones grandes, estructuradas funcionalmente, como es el caso de la Superintendencia de Bancos y Seguros, el proceso de planificación presenta algunos problemas que es necesario solucionar para conseguir un mejoramiento a la productividad institucional.

Una institución o empresa es competitiva en la medida que enfoca su gestión hacia la satisfacción de los requerimientos de sus clientes de mejor manera que sus competidores. Para ello, analiza su situación interna y externa, establece su estrategia de acción y ejecuta una serie de proyectos y actividades tendientes a conseguir un posicionamiento firme en su segmento de mercado o campo de acción.

Pero no solamente eso, sino que su gestión debe ser consistente con su Misión y Objetivos de largo plazo, de manera que sus distintas estrategias vayan desplegándose en proyectos operativos de corto plazo, bajo una

metodología de planeación, reprogramación, seguimiento y evaluación que permita avanzar hacia su objetivo final de competitividad.

En el caso que se investiga en el presente estudio, la Superintendencia de Bancos y Seguros⁸ definió su Plan Estratégico Institucional en el año 2002 y en los años 2003 y 2004 realizó su Planificación Operativa bajo la iniciativa de las distintas unidades administrativas que conforman su estructura formal, sin considerar en todos los casos los lineamientos estratégicos, lo que ha generado restricciones a la productividad por la posible duplicación de esfuerzos y desperdicio de recursos.

El problema se vuelve más preocupante cuando la Organización busca implantar la gestión por procesos, de manera que aquella se enfoque al cliente y satisfaga sus expectativas. Para estos casos, la planificación debe considerar además, la principal característica de los procesos, que es la de atravesar las estructuras funcionales y generar productos y servicios requeridos interna y externamente por los clientes. Este hecho origina regularmente problemas de falta de coordinación entre unidades para planificar los proyectos conjuntos, que provocan a su vez la adopción de decisiones unilaterales en el cálculo de tiempos y asignación de equipos de trabajo.

La investigación pretende configurar un modelo integral de gestión que aborde estos inconvenientes que se presentan tanto en el área de planificación como en el diseño e implantación de los procesos y proponga una solución viable que asegure un mejor aprovechamiento de los recursos institucionales.

⁸ La denominación del ente de control fue inicialmente Superintendencia de Bancos, posteriormente, con la expedición de la Ley General de Seguros, se dispuso que el nombre fuera Superintendencia de Bancos y Seguros. En el presente trabajo se utiliza indistintamente estas denominaciones

3. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA A RESOLVER

La solución a los problemas organizacionales no consiste exclusivamente en elaborar un Plan Estratégico que defina narrativamente la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos empresariales, en verdad el esfuerzo podría quedar reducido a un conjunto de buenas intenciones sin mayores posibilidades de cumplimiento. Se requiere entonces analizar mejor el proceso planificador a fin de identificar la factibilidad de estimar un escenario a largo plazo, el nivel de competitividad del sector en el que desarrolla sus operaciones la empresa, que le obliga a actuar estratégicamente y la cantidad / calidad de los recursos humanos y materiales disponibles para afrontar este proceso sostenido.

¿Por qué, en la mayoría de los casos de empresas que cuentan con un Plan Estratégico y en el particular de la Superintendencia de Bancos y Seguros, éste se vuelve de difícil aplicación? Podrían plantearse varias alternativas:

- i) Que el plan no se sustente en un diagnóstico integral que identifique las áreas claves de trabajo;
- ii) Se cuenta con un buen diagnóstico pero las propuestas estratégicas no se enfocan a solucionar las partes débiles detectadas;
- iii) El Plan estratégico está bien elaborado pero su nivel de difusión es tan escaso que no causa compromiso;
- iv) Los objetivos y lineamientos estratégicos no consideran la variabilidad del escenario o los movimientos de la competencia; y,
- v) Los lineamientos estratégicos no se operacionalizan en proyectos concretos ejecutables y medibles.

En el caso de la Superintendencia de Bancos y Seguros, se estima que esta falta de aplicabilidad se ha producido por las siguientes causas:

1. La falta de difusión de la Estrategia hacia todos los niveles de la Organización que dificultó el alineamiento entre la Planificación Operativa y la Estratégica.
2. La falta de definición de proyectos operativos directamente relacionados con los objetivos estratégicos en el mismo momento en que se aprobó el Plan Estratégico.
3. La ausencia de indicadores formales de seguimiento a la estrategia que permita medir el avance del Plan.
4. La divergencia entre el diseño de los procesos y la Planificación Operativa que origina que las distintas unidades administrativas institucionales, eventualmente, planifiquen proyectos o actividades que no se ajusten a las funciones asignadas formalmente a ellas o no planifiquen aquellas actividades que son de su responsabilidad.
5. La insuficiencia del marco metodológico que permita el alineamiento estratégico.
6. La falta de una herramienta tecnológica que facilite la planificación, reprogramación, seguimiento y evaluación permanente de la Planificación Operativa.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo integrado de gestión de procesos con alineación a la Planificación Estratégica y Operativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros para conseguir mejorar su productividad.

4.2 Objetivos Específicos

- 4.2.1 Fundamentar los conceptos de planificación, estrategia y administración de procesos para formular un modelo integrado de gestión aplicable al caso de estudio y a entidades similares.
- 4.2.2 Evaluar la situación actual del sistema de planificación estratégica y operativa institucional.
- 4.2.3 Evaluar la situación actual del sistema de administración de procesos institucionales.
- 4.2.4 Proponer un modelo integrado de gestión de procesos alineado a la Planificación Estratégica y Operativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

5. JUSTIFICACION DEL PROYECTO

5.1 Justificación Práctica

La implantación de un esquema de gestión como el que se propondrá, tendrá una influencia positiva en la estructura y cultura organizacionales de la Superintendencia de Bancos y Seguros, así como en las de cualquier empresa o institución de tamaño mediano que tenga un propósito de mejoramiento continuo y cuente con los recursos suficientes para la aplicación de un modelo administrativo moderno, esto es, un capital humano competente, tecnología suficiente y liderazgo directivo.

6. HIPÓTESIS DE TRABAJO

6.1 Hipótesis General

Si la Superintendencia de Bancos y Seguros logra desarrollar un modelo de gestión que integre a los sistemas de planificación estratégica y operativa con la administración de sus procesos, asegurará el aprovechamiento óptimo de sus recursos.

6.2 Hipótesis Específicas

- 1 La debilidad de liderazgo del Gobierno Corporativo, dificulta la implantación de un modelo integrado de gestión por procesos en la Institución.
- 2 Para mejorar la imagen institucional, debe diseñarse un modelo de gestión enfocado a cubrir las expectativas de sus clientes.
- 3 Para aplicar consistentemente una estrategia institucional, es indispensable medir su grado de aplicación, a través de indicadores cuantitativos o cualitativos.
- 4 Si se diseña un sistema automatizado para el seguimiento y evaluación de la planificación estratégica y operativa, entonces será posible un ajuste oportuno de la visión, misión, objetivos y valores institucionales.

7. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El método de investigación que se aplica será hipotético deductivo puesto que parte de la formulación sistemática de hipótesis que se prueban conforme se desarrolla el trabajo. Se efectúan análisis de principios y sistemas generales para proponer soluciones aplicables a realidades concretas.

Se utilizarán técnicas de investigación en el campo como la observación del trabajo, cuestionarios y entrevistas planificadas. Consultas bibliográficas y de textos, publicaciones, informes, reportes, boletines, etc. Se incluirán también consultas a través de Internet y se contará con equipo de computación para el levantamiento de textos

CAPITULO 2

1. CONCEPTOS DE ORDEN ADMINISTRATIVO QUE SUSTENTAN UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL

La empresa u organización como unidad de negocios

Para definir un modelo de gestión integral, es necesario revisar los conceptos de orden administrativo relacionados con el funcionamiento de las empresas, organizaciones o instituciones. “Si por organización entendemos todo agrupamiento humano, con una estructura determinada y fines a cumplir, cualquier empresa lo es. Lo que no quiere decir que toda organización sea Empresa, partiendo del concepto de que ésta es el emprendimiento de una acción dificultosa.

Pero ocurre que se ha considerado que la Empresa exige un carácter fundamentalmente económico y una preocupación de ese orden, lo que por no darse en algunas organizaciones del sector público, les privaría de esa denominación”⁹

Es necesario también abordar los conceptos relacionados con la teoría general de la Administración, sobre todo lo referente a las formas de organización estructural, a la distribución funcional y divisional y a algunos modelos teóricos de procesos industriales o informáticos que han servido de sustento a la propuesta de administrar una institución desde un enfoque hacia el requerimiento y expectativa del cliente y naturalmente hacia el proceso que permite satisfacerlo.

“toda institución administrativa debe tener:

1. Orientación teleológica, fin
2. Proceso tecnológico de transformación de insumos en productos
3. Pauta rectora de optimización microeconómica de ese proceso tecnológico
4. Organización formal
5. Consenso de cooperación
6. Entidad con autonomía
7. Entidad de gobierno.”¹⁰

Formas de organización

En cuanto a los tipos de estructuras, se tomarán definiciones de la escuela administrativa clásica de Fayol, Emerson, Gullick, Mooney, Reiley, etc., que admitían en general tres tipos de organizaciones:

En línea

Funcional

Mixta, esto es, con asesoría o estado mayor

Luego se evolucionó hacia las denominadas estructuras divisionales que implicaban un desdoblamiento autónomo de órganos menores operacionales desde la estructura funcional, para cubrir zonas geográficas o independizar la producción y comercialización de distintas líneas de productos.

En éste, no debe descuidarse, por supuesto, las definiciones de procesos industriales como fases o pasos sucesivos que se encadenan para transformar insumos en productos.

A fin de complementar estos conceptos generales relacionados con las organizaciones consideradas como unidades de negocios, en forma

⁹ BID, Administración de Empresas Públicas, Ed. Limusa, 1ra. Reimpresión, 1983, México D.F., México, pág. 17

simplificada se puede afirmar que la empresa se compone de cuatro elementos: Estructura, cultura organizacional, tecnología y entorno.

Principales componentes de las organizaciones

Estructura

“Se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad

.....

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros”¹¹.

En definitiva, la visión que tiene el gerente o máximo directivo sobre la distribución del trabajo, el sistema de comunicación vertical y horizontal y la necesidad de supervisar las operaciones de la empresa o institución, dan origen a un tipo de organización de los recursos humanos que se manifiestan en la Estructura Organizacional.

¹⁰ Jiménez Nieto, Teoría General de la Administración, Ed. Tecnos, Madrid, 1975, pág. 98

¹¹ Tomado del artículo de Internet Estructura Orgánica, www.monografias.com

En la práctica, la estructura de una empresa se revela en los organigramas que representan gráficamente a las unidades administrativas, con sus respectivos cuadros de mando; y en los Manuales o Estatutos que detallan la asignación de funciones a esas unidades. También puede optarse por una estructura organizacional por procesos, en cuyo caso, la representación es a través de mapas o esquemas horizontales de los procesos, que generan la actividad de la empresa o institución y sus interrelaciones. En este caso, la asignación de responsabilidades ya no sería un conjunto de funciones sino de uno o varios procesos, según su dimensión o complejidad.

Cultura Organizacional

Independientemente del tipo de estructura que se haya definido en una organización, el factor indispensable para su funcionamiento eficiente es el capital humano, ¹² el cual deberá tener las necesarias competencias para ejercer sus responsabilidades, pero además, será indispensable la construcción de una cultura organizacional que permita asegurar resultados positivos.

“La cultura es un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas, las que siendo aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellas una colectividad particular y distinta.” ¹³

“Por cultura de la empresa se entiende el sistema de conducta, de rituales y de intenciones compartidas que es propio del personal de una

¹² La utilización del término “capital humano” evita referirse al personal de una organización como los “recursos humanos” y permite hacer una diferencia con los bienes materiales o el dinero, elementos necesarios para la gestión administrativa, aunque menos importantes.

¹³ Rocher, G., Introduction a la sociologie générale, Editions HMM, Montreal, 1968, tome 1.

empresa y que distinguen al grupo o a la organización de otras entidades similares. “¹⁴

“Las políticas, prácticas, tradiciones, creencias y formas de hacer las cosas de una organización se combinan para dar a ésta una cultura característica. Por lo general, las acciones estratégicas de una compañía reflejan sus rasgos culturales y sus valores directivos. En algunos casos, las creencias y la cultura centrales de una compañía incluso dominan la selección de movimientos estratégicos”¹⁵

“Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.¹⁶

¹⁴ Tomado de Ivancevich John M., Lorenzi Peter, Skinner J. Steven, Gestión Calidad y competitividad, Capítulo 3, página 84.

¹⁵ Thompson Jr., A.J. Strickland III, Dirección y Administración Estratégicas, 1ra. Edición en español autorizada, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, Buenos Aires, Argentina, 1994

¹⁶ Tomado del artículo de Internet Cultura Organizacional, www.monografias.com

Tecnología

En el contexto que se trata a este término, la definición de tecnología no se limita al campo informático como es común hacerlo. Debe entenderse a la tecnología como el conjunto de medios o mecanismos técnicos que crean un ambiente eficiente para el desarrollo de las operaciones en una empresa o institución.

“La tecnología es otra variable independiente que influye poderosamente sobre las características organizacionales, todas las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas, la tecnología es como algo que se desarrolla en las organizaciones, en general, y en las empresas, en particular a través de conocimientos acumulados y desarrollados sobre el significado de la ejecución de tarea, la tecnología es utilizada para transformar elementos materiales (materias primas, componentes), en bienes y servicios modificando su naturaleza o sus características.

.....

La tecnología tiene la propiedad de determinar la naturaleza de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional de las empresas. Se habla de imperativo tecnológico cuando se refiere al hecho de que es la tecnología la que determina (y no influencia simplemente) la estructura de la organización y su comportamiento. A pesar de lo exagerado de esta afirmación, no hay duda alguna de que existe un fuerte impacto de la tecnología sobre la vida, naturaleza y funcionamiento de las organizaciones.

La tecnología, esto es, la racionalidad técnica, se volvió sinónimo de eficiencia. La eficiencia se volvió al criterio normativo por el cual los administradores y las organizaciones acostumbran ser evaluados.

La tecnología, en nombre del progreso, crea incentivos en todos los tipos de empresas, para llevar a los administradores a mejorar cada vez más su eficacia, pero siempre dentro de los límites del criterio normativo de producir eficiencia.

El diseño organizacional es profundamente afectado por la tecnología utilizada por la organización: las firmas de producción en masa, con éxito, tendían a ser organizadas en líneas clásicas, con deberes y responsabilidades claramente definidos, unidad de mando, clara distinción entre línea y staff y estrecha amplitud de control (cinco a seis subordinados para cada jefe ejecutivo). En la tecnología de producción en masa la forma burocrática de organización se muestra asociada con el éxito¹⁷

De hecho, todas estas definiciones genéricas se aplican al campo informático, sobre todo por el aporte a la eficiencia que significa la automatización de los procesos de producción de bienes o servicios. Para automatizar los procesos se requiere la actuación de un equipo de profesionales especializados en el desarrollo de sistemas, una infraestructura de hardware y software acorde al avance técnico del mercado y un conjunto de procedimientos que conduzcan el proceso hasta su culminación exitosa.

Se incluyen dentro del concepto de tecnología, la capacidad técnica del capital humano, las políticas, sistemas y procedimientos, la infraestructura física, equipos, herramientas y materiales con los que cuenta la empresa para la ejecución de sus operaciones.

Entorno

¹⁷ Tomado del artículo de Internet Tecnología, www.monografias.com

En este concepto se engloban todos aquellos factores exógenos a la empresa o institución, que tienen influencia sobre el comportamiento organizacional, pero que no son controlables con decisiones internas.

Entre estos factores debe considerarse el marco legal bajo el cual actúa la empresa, tanto para el cumplimiento de su Misión como para su funcionamiento administrativo financiero; las características del cliente externo, sus aspiraciones y expectativas con relación a los productos y servicios que oferta la empresa, los condicionantes de orden macroeconómico, político y social y los eventos de la naturaleza que impactan sobre la gestión de la empresa o institución.

En resumen, se puede hacer la siguiente clasificación de los temas administrativos que forman parte de cada uno de estos componentes de las organizaciones:

La estructura comprende la planificación, organización, dirección, control, delegación de funciones, presupuesto, finanzas, asignación de funciones, estilos gerenciales.

La cultura comprende normas, principios, valores, políticas, paradigmas, tradiciones, motivaciones, comunicación, relaciones interpersonales, clima organizacional, actitudes, comportamientos.

La tecnología comprende infraestructura, sistemas, procesos, procedimientos equipos, herramientas, insumos y la capacidad técnica de los individuos

El entorno comprende al cliente, los proveedores, la competencia, el gobierno, lo social, lo económico, lo político, la naturaleza, los socios y accionistas

La Planificación Estratégica

Estrategia

La palabra ESTRATEGIA proviene del griego estrategos, el arte de los generales, arte para lograr victorias militares. Se refiere a las acciones y modelos de fuerzas internas que actúan contra fuerzas externas, a las que se pretende vencer.

La estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define los negocios a que aspira, establece la organización económica y humana y establece las contribuciones que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.

La *estrategia* es un patrón de decisiones coherente, unificado, e integrador, que constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos.

La *estrategia* se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas, de tal manera que la estructura se ajuste a la función. Realizar planeación es una decisión del dominio competitivo de la compañía o institución.

La *estrategia* representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva. Una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.

Estrategia y Táctica

El antiguo concepto militar define *estrategia* como la aplicación de fuerza en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definir estrategia como la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo.

Táctica es un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general. En el plano militar, una movilización de tropa es una táctica dentro de una estrategia más amplia. En el plano gerencial, el presupuesto anual o un plan de inversiones es un plan táctico dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere una o más estrategias, cada estrategia requiere una proliferación de acciones o de medidas tácticas. El planteamiento para 5 años de la empresa requiere una estrategia, a la cual se ligan los planes tácticos de cada año comprendido en este periodo.

La diferencia básica entre estrategia y táctica reside en los siguientes aspectos:

- La estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamentos o unidades aisladas), pues busca alcanzar objetivos departamentales.
- La estrategia se refiere a objetivos situados a largo plazo, mientras que la táctica se refiere a objetivos situados en el mediano y largo plazo.
- Para la implementación de la estrategia, se hacen necesarias muchas tácticas que se suceden ordenadamente en el tiempo.
- La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas integradas entre sí.
- La estrategia, es definida por la alta administración, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

Tanto la estrategia empresarial como las tácticas consecuentes exigen planeación. La planeación es la base de la Administración por Objetivos (APO), que se fundamenta a su vez en la Planeación Estratégica de la empresa y en los planes tácticos de los diversos departamentos o unidades de la empresa.

Planeación

Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción.

Planeación Estratégica

Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

Para elaborar un Plan Estratégico se deberá empezar el proceso determinando el problema o situación a ser analizada. El rumbo definido por la Visión y Misión de la empresa o institución será el marco de referencia para conceptuar los problemas y o las oportunidades para las cuales se quiere desarrollar un plan estratégico.

Si el problema no está claramente definido e identificadas las implicaciones, no puede surgir un plan coherente que resuelva una situación y alcance una victoria.

Un plan estratégico puede aplicarse para situaciones parciales como reposiciones de equipos, o para situaciones globales de la organización.

A fin de definir acertadamente el problema, es necesario efectuar una recopilación de datos sobre la situación actual y luego realizar un análisis

de esos datos a fin de preparar un diagnóstico bastante completo que permita identificar las condiciones en las que se encuentra la empresa o institución, desde el punto de vista interno y externo. Una de las herramientas de análisis y diagnóstico para este fin es el denominado FODA.

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

El propósito del análisis de la situación actual es definir el problema en forma tan clara como sea posible e identificar la información pertinente que conduzca a un objetivo específico. **FODA** es una herramienta de análisis para investigar una perspectiva total de la empresa, en el entorno del problema para el cual se desarrolla un plan estratégico y se busca una solución.

- *Fortalezas, son las acciones que mejor hace la empresa*
- *Oportunidades, son circunstancias externas que le ofrecen a la empresa la oportunidad de lograr o exceder objetivos*
- *Debilidades son acciones que restringen logros a la empresa*
- *Amenazas, fuerzas externas, potencialmente pueden crear problemas y causar daño a la empresa.*

Para definir el enfoque FODA se deben encontrar las **IMPLICACIONES DEL NEGOCIO** que se obtienen de un cruce de información entre debilidades y amenazas. También se debe encontrar los **PUNTOS CLAVES DE FUERZA** al cruzar fortalezas y oportunidades y las **VENTAJAS COMPETITIVAS SIGNIFICATIVAS** de cruzar implicaciones y puntos claves de fuerza.

Plan de Acción u Operativo

Hecho un análisis de la situación, fijados los objetivos y designadas las estrategias, los planes de acción u operativos, son las herramientas para la ejecución. Deben contener los detalles suficientes para lograr que se realicen sus estrategias.

Deben ser específicos e incluir:

1. Consideraciones funcionales internas y externas
2. Quién, qué, cuándo, dónde y cuánto.
3. Señales para continuar o suspender e imprevistos
4. Información de costo, presupuesto.

Existen varios métodos para organizar un plan para que en la ejecución se pueda monitorear los detalles clave: cuadros Pert, Cronogramas de barras Gantt, tableros de comando y otros.

Para la ejecución se definirán los responsables del plan de acción cuyo cumplimiento asegurará la implementación de las metas, objetivos y la estrategia corporativa en general.

El enfoque basado en procesos¹⁸

Es un principio de gestión fundamental para la obtención de resultados de calidad.

Un sistema de gestión ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades....

¹⁸ Los conceptos que se mencionan en el presente documento fueron tomados de la Guía para una gestión basada en procesos, editada por el Instituto Andaluz de Tecnología, en la que figuran como autores Jaime Beltrán Sanz, Miguel A. Carmona Calvo, Remigio Carrasco Pérez, Miguel A. Rivas Zapata y Fernando Tejedor Panchón

que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.

Con esta finalidad, muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión que les permitan dirigir y controlar sus respectivas organizaciones. Entre estos se pueden mencionar al sistema de gestión basado en la norma ISO 9000:2000, que se define como el “sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos” y al sistema de gestión sustentado en el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management – Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), que se define como el “esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos”.

En el sistema de gestión ISO 9000:2000, el principio sostiene que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso.

Define al **proceso** como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre “áreas de resultados” (ya que los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

Este enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
Identificar la interrelación con otros procesos
Definir las responsabilidades respecto al proceso
Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso
Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso

En forma similar, el modelo EFQM, también denominado de la Excelencia, tiene conceptos fundamentales relacionados con la gestión por procesos, como los siguientes:

Orientación hacia los resultados
Orientación al cliente
Liderazgo y constancia en los objetivos
Gestión por procesos y hechos
Desarrollo e implicación de las personas
Aprendizaje, innovación y mejora continuos
Desarrollo de alianzas
Responsabilidad social.

Según este modelo, **un proceso** es una “secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones”.

Para la aplicación de cualquiera de los sistemas de gestión, con un enfoque basado en los procesos, deben considerarse, en general, 4 pasos:

1. La identificación y secuencia de los procesos
2. La descripción de cada uno de los procesos
3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen
4. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

CAPITULO 3

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, OPERATIVA Y DE LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

1. El sector público ecuatoriano

En forma simplificada, se puede decir que conforman el Estado dos tipos de instituciones, las que pertenecen al sector privado y las del sector público ecuatoriano.

En el sector privado están las personas naturales y las empresas que realizan operaciones agrícolas, industriales o comerciales que contribuyen a la generación de riqueza desde el sector real de la economía. El sector público, por su parte, de acuerdo con el detalle que consta en el artículo 118 de la Constitución Política de la República del Ecuador, se conforma por:

1. Los organismos y dependencias de las Funciones Legislativa, Ejecutiva y Judicial.
2. Los organismos electorales.
3. Los organismos de control y regulación.
4. Las entidades que integran el régimen seccional autónomo.
5. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
6. Las personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos.

En general, se puede decir que las instituciones que conforman el sector público, a cuyos empleados se los engloba en el término *burocracia*, son aquellas que ejercen su función con costo a cargo del Estado, sea directamente a través del Presupuesto General o mediante fuentes de financiamiento propias, pero sustentadas en la facultad regulatoria que les conceden las leyes estatales, aún cuando puedan ejercer su administración con autonomía.

2. Los organismos de control

Por lo dispuesto en el numeral 3 del artículo constitucional, forman parte del sector público los organismos de control y regulación, entre los cuales se encuentran la Contraloría General del Estado la Superintendencia de Bancos y Seguros, la Superintendencia de Compañías y la Superintendencia de Telecomunicaciones, las mismas que se rigen por sus respectivas leyes orgánicas o especiales en las cuales se determina su forma de actuación, sus deberes y responsabilidades.

En el caso de la Superintendencia de Bancos y Seguros, existe la particularidad de que el control que ejerce es sobre instituciones del sector privado, de los cuales incluso depende su financiamiento, sin embargo, su actuación obedece a los lineamientos de administración financiera definidos para el sector público en general.

Está sometida al control de su gestión administrativa y financiera por parte de los organismos estatales creados con este objeto. No obstante, tiene una característica especial consagrada constitucional y legalmente, la autonomía.

Autonomía. Potestad que, dentro del Estado tienen municipios, provincias, regiones u otras de sus entidades para regir intereses peculiares de su vida interior, mediante normas y órganos de gobierno propios ¹⁹

¹⁹ Grupo Editorial Océano, Diccionario ilustrado de la Lengua Española, Edición del Milenio, Barcelona, España, 2000

Autonomía. Control personal sobre el trabajo realizado por uno mismo ²⁰

Esta característica, de amplia interpretación, ha dado lugar a un funcionamiento institucional independiente en materia administrativa, financiera y presupuestaria, que le ha permitido emprender en proyectos de mejoramiento con alguna libertad, porque no se puede desconocer que las rígidas normas que regulan al sector público constituyen en algunos casos impedimentos insalvables para la modernización.

3. La Superintendencia de Bancos y Seguros, organismo de supervisión y control financiero ecuatoriano.

En el artículo 222 de la Constitución Política de la República del Ecuador se define en forma general la naturaleza de las Superintendencias como organismos técnicos con autonomía administrativa, económica, financiera y personería jurídica de derecho público. En la disposición transitoria trigésima primera se establece que las Superintendencias existentes a la fecha en que se expidió la Constitución, continuarán funcionando de conformidad con ella y sus respectivas leyes.

De acuerdo con estas disposiciones y las establecidas en el título XII de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (LGISF)²¹, la Superintendencia de Bancos²² es el organismo técnico con autonomía administrativa, económica y financiera y personería jurídica de derecho público, que tiene a su cargo la vigilancia y el control de las instituciones del sistema financiero público y privado, así como de las compañías de seguros y reaseguros, determinadas en la

²⁰ J.M. Rosemberg, Diccionario de administración y finanzas, Edición española, Barcelona, España, 1993

²¹ La Codificación de esta ley fue publicada en el Registro Oficial 250 de 23 de enero del 2001

²² Con la expedición de la Ley General de Seguros, a la denominación de Superintendencia de Bancos se le añadieron las palabras "y Seguros"; en este texto se utiliza las dos denominaciones indistintamente

Constitución y en la Ley. Está dirigida y representada por el Superintendente de Bancos, quien es elegido por el Congreso Nacional, con el voto de la mayoría de sus integrantes, de una terna enviada por el Presidente de la República y cumple sus funciones durante cuatro años, con posibilidad de reelección.

La Superintendencia de Bancos tiene además como parte de su estructura a la Junta Bancaria que se conforma por cinco miembros: el Superintendente de Bancos, que es quien la preside, el Gerente General del Banco Central del Ecuador, dos miembros que serán designados por el Presidente Constitucional de la República y un quinto miembro designado por los cuatro restantes. La Junta Bancaria formula la política de control y supervisión del sistema financiero, resuelve los casos no consultados en la LGISF, resuelve casos de revisión de orden administrativo y aprueba el presupuesto de la Superintendencia de Bancos, entre otras funciones.

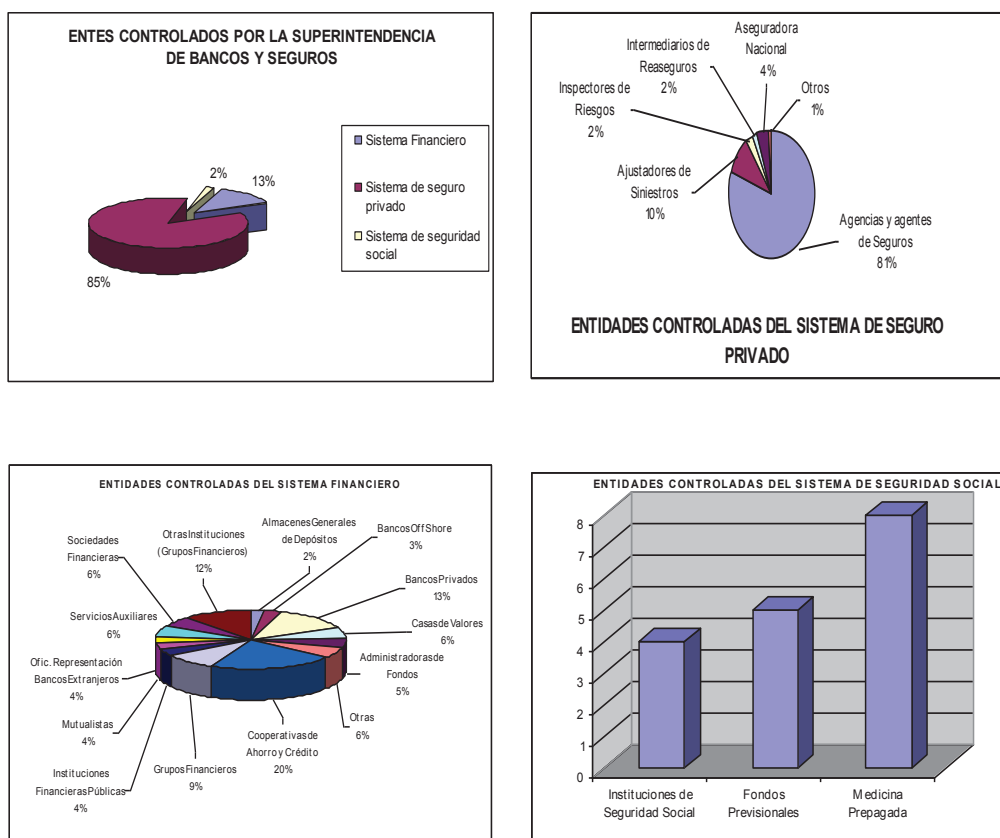
Ámbito de acción de la Superintendencia de Bancos y Seguros

La Superintendencia de Bancos, por mandato constitucional y legal, debe entregar a la sociedad y al Estado algunos servicios, que aseguren el funcionamiento del sistema financiero público y privado, del sistema de seguro privado y del sistema de seguridad social, de manera eficiente y oportuna, de forma que cumpla su objetivo último que es el de salvaguardar los recursos del público que confía en esas instituciones, a través de contribuir a su estabilidad y mejora de servicios.

Entre los principales productos/servicios que la Superintendencia entrega a sus clientes, están:

Servicio 1. Control al sector financiero, de seguros privados y de seguridad social

Este es el principal servicio que presta la Superintendencia de Bancos y Seguros al Estado y a la sociedad en general. Al inicio del año 2006, el control lo realiza a 139 entidades que forman parte del sistema financiero; 935 personas naturales y jurídicas que forman parte del sistema de seguro privado 23 y 17 entidades del sistema de seguridad social. Un detalle del ámbito de control de la Superintendencia se presenta en los siguientes gráficos:

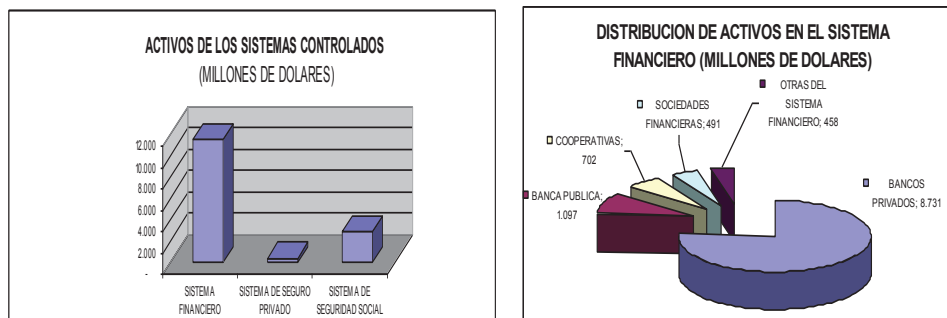


Fuente: www.superban.gov.ec

Si bien el número de instituciones que están sometidas al control de la Superintendencia de Bancos es significativo, lo que realmente es determinante para su acción, es el monto de los activos que manejan los

²³ En este total se incluyen 342 Agencias Asesoras Productoras de Seguros y 410 Agentes de Seguros sin relación de dependencia, sobre los cuales la Superintendencia ejerce algún tipo de regulación y control, aunque distinto del proceso de supervisión normal

sistemas controlados, según se aprecia en los siguientes gráficos:



Fuente: Estadísticas de la Superintendencia de Bancos y Seguros, 2005

Como podrá concluirse al examinar los gráficos, el peso que tienen dentro de los sectores controlados los activos de los Bancos Privados (8.731 millones de dólares) y la responsabilidad del organismo de control sobre valores tan significativos es indiscutible; de ahí el profesionalismo y dedicación que exige la sociedad a su labor.

Servicio 2. Normatividad a los sectores controlados

La Superintendencia de Bancos está encargada legalmente de expedir normatividad complementaria a través de resoluciones de la Junta Bancaria y del Superintendente, para regular el funcionamiento de las instituciones controladas, la normatividad deberá aclarar las disposiciones de la Ley y establecer la forma de contabilización de las operaciones financieras bajo un mismo Catálogo de Cuentas.

La normatividad debe tener algunos atributos que la conviertan en un verdadero apoyo a la gestión de las instituciones controladas y a su vez, en un instrumento que guíe el proceso de supervisión. Debe ser oportuna, clara y sustentada en las disposiciones legales y en los principios generales y estándares internacionales que aseguren su aplicabilidad.

La normatividad que expide la Superintendencia de Bancos y Seguros se encuentra publicada para su difusión externa e interna, en el sitio Web: www.superban.gov.ec, en el título Codificación de resoluciones de la Junta Bancaria y Superintendente de Bancos.

Servicio 3. Autorizaciones de funcionamiento y otros

De acuerdo con las leyes que rigen su actuación, la Institución concede autorizaciones tanto para el funcionamiento de las instituciones financieras, de seguros privados y de seguridad social, como para efectuar cierto tipo de operaciones que deben ser de conocimiento previo del Organismo de Control.

Servicio 4. Asesoría a los entes controlados

La Superintendencia, a petición de las instituciones controladas absuelve en cualquier momento consultas técnicas a través de su personal directivo y operativo. Las consultas se refieren sobre todo al alcance de la normatividad expedida, a la interpretación de los estándares internacionales y a la jurisprudencia que exista en la resolución de casos relacionados con operaciones de todo tipo que hayan sido dirimidas por el ente de control.

Servicio 5. Información a otros organismos del Estado sobre la situación económica y financiera de las entidades controladas

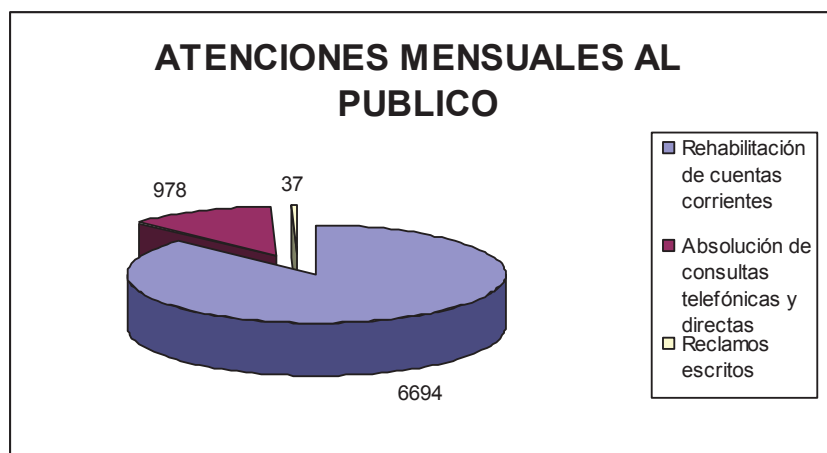
Por requerimientos generales o específicos, la Superintendencia provee de información especializada del funcionamiento de las entidades bajo su ámbito de control a los organismos del Estado, como apoyo a su labor. Entre las instituciones que reciben información de la Superintendencia están: el Banco Central del Ecuador, la Presidencia de la República, el Ministerio de

Economía y Finanzas, la Procuraduría y Fiscalía General del Estado, la Contraloría General del Estado, la función judicial y los Organismos Internacionales.

Servicio 6. Atención al público

El conjunto de servicios institucionales se completa con la atención al público sobre rehabilitación de cuentas corrientes cerradas, absolución de consultas, trámites de reclamos del público sobre actuaciones específicas de las instituciones del sistema financiero, trámites administrativos sobre siniestros no reconocidos por el sistema de seguro privado, publicación de boletines con información estadística sobre la situación de los sistemas controlados y la habilitación de un sistema de biblioteca técnica dedicada al público en general.

Los servicios de atención al público se resumen en el siguiente gráfico que contiene un promedio mensual tomado del último trimestre del año 2005.



Fuente: Registros de la Subdirección de Consultas y Reclamos

Capacidad Financiera Contable

La Superintendencia de Bancos y Seguros, según se había anotado, es una institución pública con autonomía económica y financiera. Su presupuesto no depende del Presupuesto General del Estado.

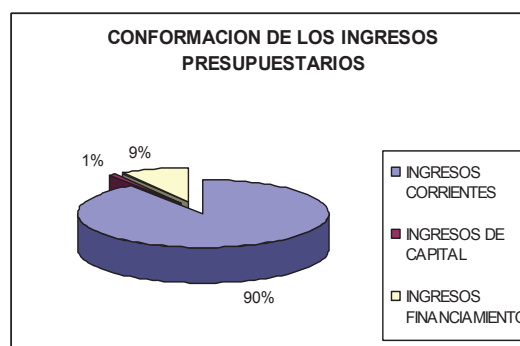
Los principales ingresos corresponden a las contribuciones de:

- Instituciones Financieras, el 0.94 por mil sobre el total de los activos.
- Aseguradores, el 3.5 por ciento de la prima pagada de cada póliza contratada.

El Presupuesto del año 2005 de la Superintendencia llegó a las siguientes cifras ²⁴

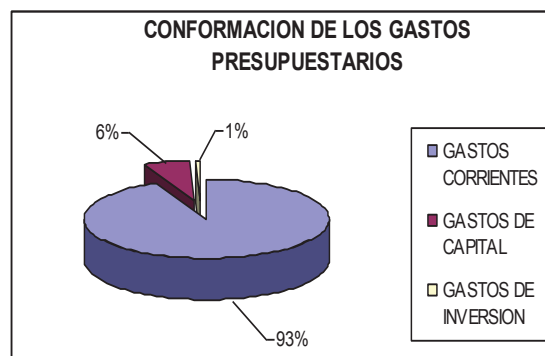
INGRESOS CORRIENTES	US \$35,791.350
INGRESOS DE CAPITAL	390.000
INGRESOS FINANCIAMIENTO	3,489.400

TOTAL INGRESOS	39,670.750



GASTOS CORRIENTES	US \$ 37,071,750
GASTOS DE CAPITAL	2,399,000
GASTOS DE INVERSION	200,000

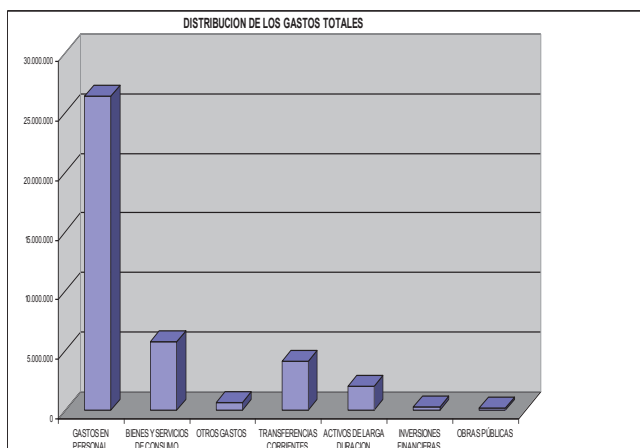
TOTAL GASTOS	39,670.750



Básicamente, la Institución se financia con las contribuciones del sector financiero y de las retenciones del impuesto que efectúan las compañías de seguros. Obviamente, la salida del mercado de las instituciones financieras luego de la crisis impacta notablemente en el presupuesto. Pese a ello, se puede decir que

no existe un riesgo mayor de desfinanciamiento a corto plazo, puesto que la base de cálculo de las contribuciones son los activos de las instituciones financieras que tradicionalmente han tenido un comportamiento ascendente.

En lo referente a los gastos, el comportamiento presupuestario se descompone de la forma presentada en el gráfico siguiente.

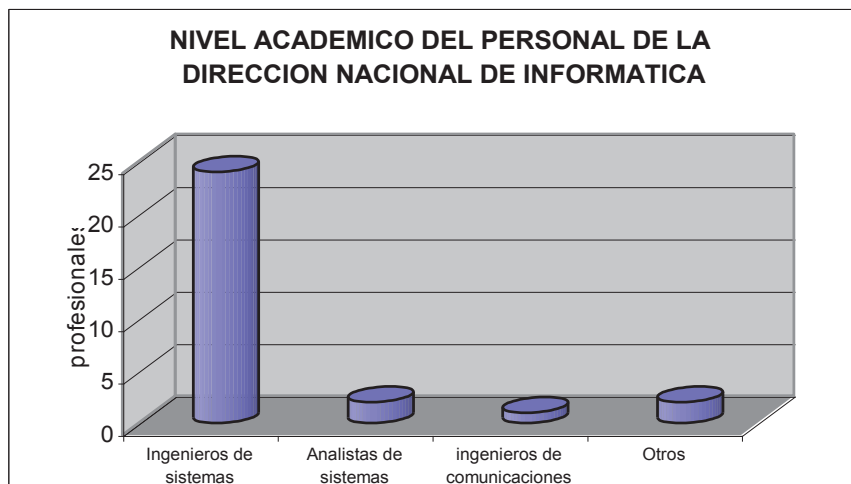


En él se aprecia que, al tratarse de una institución de servicio, el rubro de gastos de personal es el de mayor significación, el que sigue en orden descendente es el de bienes de consumo, luego las transferencias que por disposiciones de la Ley debe hacer la Superintendencia de Bancos al Presupuesto General del Estado, a entidades descentralizadas, al Fondo de Gobiernos Seccionales y otros fondos especiales y los activos de larga duración.

Capacidad tecnológica

La Superintendencia de Bancos y Seguros, comparativamente con el sector bancario, ha procurado mantener un nivel acorde a la evolución de la tecnología informática respecto del capital humano, hardware y software.

El capital humano es totalmente profesional como se demuestra en el gráfico siguiente:



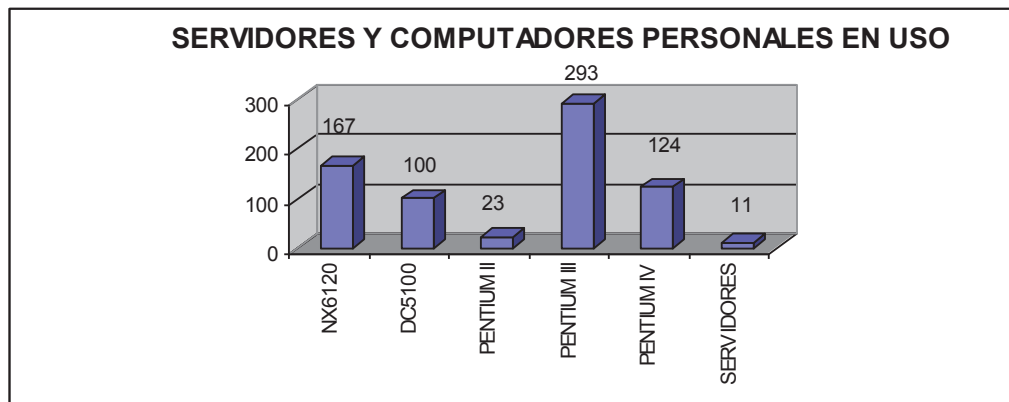
Fuente: Registros de personal de la Superintendencia de Bancos

En hardware, la capacidad de la institución se ve limitada por la desactualización de su parque informático, sobre todo en lo referente a los computadores personales de escritorio y portátiles, necesarios para el cumplimiento de las actividades de control.

En este campo, la relación de personas con equipos es de 75%, que podría considerarse adecuada, sin embargo, si del total de equipos, al menos un 15% está desactualizado, la cobertura baja a un 65%, que es preocupante. Para cubrir este rezago, en el año anterior se tramitaron adquisiciones de computadores de escritorio y portátiles de última tecnología, en un número importante.

El número de equipos servidores que consta en el gráfico, también es insuficiente ante el crecimiento de los requerimientos de procesamiento y almacenamiento de los procesos de supervisión. Actualmente se tramita la adquisición de una *granja de servidores* que solucione esta deficiencia.

Las características del hardware disponible se presentan en el gráfico siguiente:



Fuente: registros de la Superintendencia de Bancos

En cuanto al software, por las características del sistema de control y de la normatividad específica que existe sobre el sector financiero, los sistemas y aplicaciones son desarrollados por la propia unidad de informática y puestos al servicio de los supervisores de las áreas de control.

Comparativamente con su entorno, el criterio del directivo responsable de los servicios tecnológicos es que, en lo relacionado a software, se mantiene un nivel superior respecto de los Organismos de Control y menor, respecto a las instituciones controladas, como se resume en el cuadro de la página siguiente.

Capacidad tecnológica respecto al sector controlado

Elemento	Relación con	Relación con
	Organismos de control instituciones controladas	
		(Bancos Privados)
Hardware	Apreciación (+ - =)	Apreciación (+ - =)
Servidores	+	=
Personales	=	-
Software (aplicacional)	+	-
Capital Humano	+	=
Procedimientos (Manuales)	=	-
Seguridades		
Físicas	+	=
Lógicas	=	-
Organización y métodos	+	=
Apreciación final	Favorable	Desfavorable

Fuente: Entrevista a Director de Recursos Tecnológicos

Como se aprecia en el cuadro resumen de nivel tecnológico, un balance final indica que la comparación de la Superintendencia de Bancos y Seguros, con otros

Organismos públicos de Control es favorable; en cambio, con relación a las instituciones del sector bancario privado, presenta un rezago.

El sistema de planificación en la Superintendencia de Bancos y Seguros

Desde el punto de vista interno, la Superintendencia de Bancos y Seguros ha desarrollado un marco regulatorio suficientemente amplio para la aplicación de su proceso planificador. Siempre la Institución mantuvo dentro de su organización formal un área de Planificación, inicialmente dependiente del área Administrativa, que tenía entre sus funciones la de agrupar las actividades anuales propuestas por las distintas áreas para conseguir un Plan Operativo Institucional, aunque una cultura de planificación que implique el seguimiento ordenado de las actividades por puesto, unidad administrativa e institución en general, no ha logrado aún consolidarse.

En el año 1997, la Superintendencia de Bancos, bajo el liderazgo directo de su máxima autoridad, elaboró el Plan Estratégico Institucional que estableció la Misión, las áreas claves y los objetivos específicos para cada una de ellas. Fue difundido suficientemente en el ámbito externo e interno y sirvió de fundamento para la elaboración de los planes operativos de ese y el siguiente año.

Al término de la administración del Superintendente de Bancos de esa época²⁵, el Plan Estratégico no tuvo continuidad ante el cambio abrupto de escenario provocado por la crisis del sistema financiero²⁶. En el año 1998 el Superintendente de Bancos, doctor Jorge Guzmán Ortega, a través de la Unidad interna denominada de Ejecución y Gestión, que fue creada con ese fin, diseñó el Plan de Fortalecimiento Institucional que reformuló la Misión, estableció una Visión, objetivos generales, una estrategia de supervisión y un conjunto de acciones que cumplió la Superintendencia hasta el año 2002 y que sustentaron a su vez una nueva versión del Plan Estratégico hasta el año 2005.

²⁵ En el año 1997, el Superintendente de Bancos fue el licenciado José Morillo Battle

²⁶ En la parte inicial de esta investigación se mencionan las causas que provocaron la crisis financiera

El Plan Estratégico 1998-2002 fue discutido y aprobado por los Organismos Internacionales Multilaterales, que facilitaron fondos externos para los principales proyectos de consultoría y equipamiento informático.

Actualmente, la Institución cuenta con el marco normativo formal que facilita la aplicación de un sistema de planificación, cada vez más técnico e interiorizado.

Marco normativo formal del sistema de planificación institucional

La Superintendencia de Bancos y Seguros ha definido formalmente las funciones de planificación como parte de las responsabilidades administrativas del nivel directivo y ha mantenido una estructura administrativa de apoyo a las unidades, en esta materia, en distintas ubicaciones jerárquicas y funcionales, a través del tiempo.

En el actual Estatuto Orgánico por Procesos²⁷, la Superintendencia define el sistema de planificación institucional a través de las siguientes disposiciones:

“La Superintendencia de Bancos y Seguros se administrará por niveles estratégico y operativo. La administración del nivel estratégico le corresponde al Superintendente de Bancos y Seguros, al Comité Estratégico Organizacional y la Dirección Nacional de Estrategia y Gestión, unidad que además ejercerá la Secretaría de dicho Comité a través del Subdirector de Estrategia y Gestión. La administración del nivel operativo les corresponde a los Responsables de los Procesos y se refleja en las actividades a ellos asignadas

.....

El Comité Estratégico Organizacional estará integrado por el Intendente General, quien lo presidirá, y los Intendentes Nacionales, Intendentes Regionales, Secretario General y Directores Nacionales, quienes serán los

únicos responsables ante el Superintendente de Bancos y Seguros del cumplimiento y ejecución del Plan Estratégico, de los Planes Operativos Anuales, del Manual de Procesos y de los demás instrumentos que regulan las actividades de la Institución.

El Comité Estratégico Organizacional asesorará y presentará informes trimestrales al Superintendente de Bancos y Seguros sobre el Plan Estratégico Institucional que incluye la estrategia de supervisión así como las relacionadas con la administración de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales; y, los planes de contingencia que se requieran.

Asimismo, el Comité presentará informes trimestrales al Superintendente de Bancos y Seguros sobre la planificación operativa, procesos, productos y estructura organizacional, necesarios para la ejecución de la estrategia y las políticas institucionales.

Con el fin de promover el mejoramiento continuo y la cultura organizacional, el Comité Estratégico Organizacional efectuará la evaluación trimestral de los resultados de la ejecución de los planes operativos y del cumplimiento de los objetivos del plan estratégico.

La planificación estratégica, la planificación operativa, los procesos, productos y estructura organizacional, serán aprobados por el Superintendente de Bancos y Seguros.

La planificación estratégica institucional, que debe ser conocida por los funcionarios de la Superintendencia de Bancos y Seguros comprenderá la visión, misión y objetivos estratégicos; así como las directivas específicas de

²⁷ La referencia textual consta en los artículos 8 al 12 y 15 del Estatuto Orgánico por Procesos de la Superintendencia

supervisión y del manejo de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales, de información y comunicación.

La planificación estratégica institucional será elaborada por la Dirección Nacional de Estrategia y Gestión, sobre la base a la información proporcionada por las unidades administrativas y los órganos de representación geográfica, unidad administrativa que presentará trimestralmente los respectivos informes técnicos al Comité Estratégico Organizacional.

Las unidades administrativas de la Superintendencia de Bancos y Seguros ejecutarán los procesos a su cargo, de acuerdo con la estrategia institucional y la planificación operativa vigentes.

Los directivos de la Superintendencia de Bancos y Seguros definidos en el Manual de Administración de Recursos Humanos de la Institución serán responsables de:

- a) *La mejora continua de los macro procesos, procesos y/o subprocesos, según corresponda, para lo cual deberán:*

.....

Planificar semestralmente su gestión, la que deberá reflejarse en los planes operativos anuales que especificarán los objetivos a ser alcanzados, los productos a generarse en función del valor institucional, los procesos que se gestionarán y la distribución de los recursos a su cargo a lo largo del tiempo. Los directivos monitorearán permanentemente, la ejecución de la planificación y evaluarán los resultados.

.....

- d) *Lograr el uso eficiente de los recursos financieros institucionales, para lo cual deberán:*

.....

Elaborar oportunamente su planificación operativa anual, ya que ésta servirá de base para la elaboración del presupuesto institucional, el que se presentará al Superintendente de Bancos y Seguros hasta el 30 de noviembre de cada año, previo informe del Comité Estratégico Organizacional.

Considerar la variable financiera al momento de planificar sus actividades, buscando en todo momento reducir los costos de la gestión con criterio de austeridad y sin sacrificar la calidad y oportunidad de los productos finales.

Para cumplir con todas estas responsabilidades, los directivos contarán con la asistencia y coordinación de las Gerencias Nacionales de Servicios Corporativos, de Recursos Tecnológicos y de Estrategia y Gestión, según la naturaleza y nivel del tema.”.

Bajo este marco normativo, en el segundo semestre del año 2005, la Superintendencia revisó su Planificación Estratégica, a fin de adaptarla a los nuevos escenarios financieros, políticos y sociales del Ecuador, que se configuraron luego de la crisis y que presentaban en este año, la suficiente confianza para emprender en proyectos estables que consoliden la aplicación, por

parte de las entidades controladas, de las reformas al marco normativo enfocado a la administración de riesgos.

Se decidió un horizonte de tres años: 2005-2008 para la Planificación Estratégica Institucional, en consideración al dinamismo de las variables que configuran el escenario en el cual desarrolla su acción de control, que en muchas ocasiones impiden la generación de proyectos de un mediano plazo de mayor extensión. De todas formas, la Estrategia trató de concentrar su visión en las acciones técnicas necesarias para fortalecer la supervisión y dejó de lado las amenazas de orden político que afectaron la estabilidad de las máximas autoridades, por considerarlas superables bajo un sistema planificador bien sustentado.

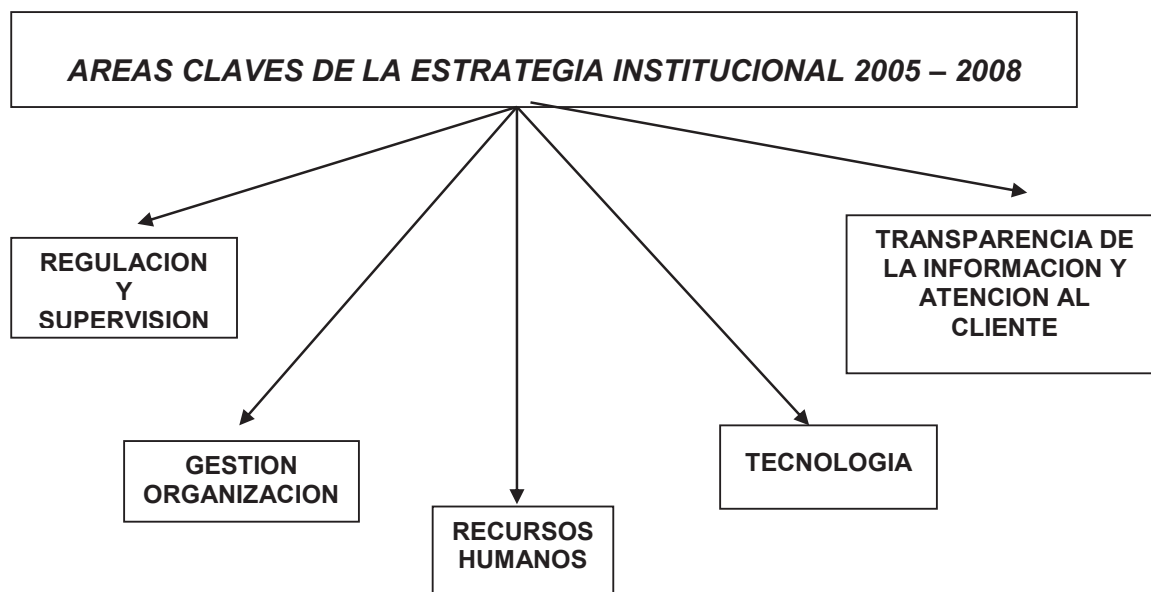
Los principales lineamientos filosóficos que constan en el Plan Estratégico aprobado el 17 de octubre del 2005, son:

MISION ACTUAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

La Superintendencia de Bancos y Seguros es un organismo técnico, con autonomía administrativa, económica y financiera, cuyo objetivo principal es vigilar y controlar con transparencia y eficacia a las instituciones de los sistemas financiero, de seguro privado y de seguridad social, a fin de que las actividades económicas y los servicios que prestan se sujeten a la ley y atiendan al interés general. Asimismo, busca contribuir a la profundización del mercado a través del acceso de los usuarios a los servicios financieros, como aporte al desarrollo económico y social del país.

VISION ACTUAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

Ser un organismo técnico de reconocido prestigio nacional e internacional, independiente en su accionar, con recursos humanos competentes y suficiente apoyo tecnológico y financiero, que permitan regular y supervisar de manera transparente, eficaz y de acuerdo con las mejores prácticas internacionales, y de esta manera contribuir al desarrollo y consolidación de los mercados financieros, de seguro privado y de seguridad social.



OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Área clave: Regulación y supervisión

Sistema Financiero

1. Avanzar en el cumplimiento de los principios básicos para una supervisión bancaria efectiva emitidos por el Comité de Basilea, a través de la expedición de nuevas normas o el ajuste de las existentes en línea con las recomendaciones internacionales.
2. Fortalecer los procesos de supervisión in situ, extra situ, consolidada y transfronteriza mediante el diseño y aplicación de metodologías y prácticas de supervisión prudencial tendientes a: mejorar la calidad de la información financiera; la razonabilidad de reservas y provisiones; y, el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas y contables.
3. Promover activamente en la Superintendencia de Bancos y Seguros y en las instituciones financieras el desarrollo de adecuadas prácticas

para la administración y supervisión integral de riesgos, considerando las mejores prácticas internacionales aplicables al caso ecuatoriano.

Área clave: Regulación y supervisión

Sistema de Seguro Privado

1. Ajustar la regulación prudencial del sector asegurador a estándares internacionales, especialmente en materia de: reservas técnicas, capital adecuado, gestión de riesgos, pólizas y tarifas y reaseguros.
2. Diseñar e implantar un proceso de supervisión integral y preventiva que permita garantizar el cumplimiento de las regulaciones existentes.

Área clave: Regulación y supervisión

Sistema de Seguridad Social

1. Fortalecer la supervisión del sistema nacional de seguridad social.

Área clave: Gestión Organizacional

1. Apoyar la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2005-2008.
2. Mejorar la gestión institucional mediante la integración de la planificación estratégica con la planificación operativa y la implantación de los procesos conforme la estructura organizacional.
3. Fortalecer las finanzas institucionales en un contexto de calidad del gasto.

Área clave: Recursos Humanos

1. Fortalecer el sistema de administración de los recursos humanos de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
2. Fortalecer el perfil profesional del capital humano de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Área clave: Tecnología

1. Apoyar las estrategias de supervisión mediante el uso intensivo de tecnologías de información.
2. Contribuir al desarrollo de los procesos institucionales con arquitecturas de sistemas de información y arquitecturas tecnológicas.
3. Orientar los procesos tecnológicos institucionales a la Calidad Total.
4. Proveer a todos los procesos institucionales de la información que les permita alcanzar sus objetivos estratégicos.

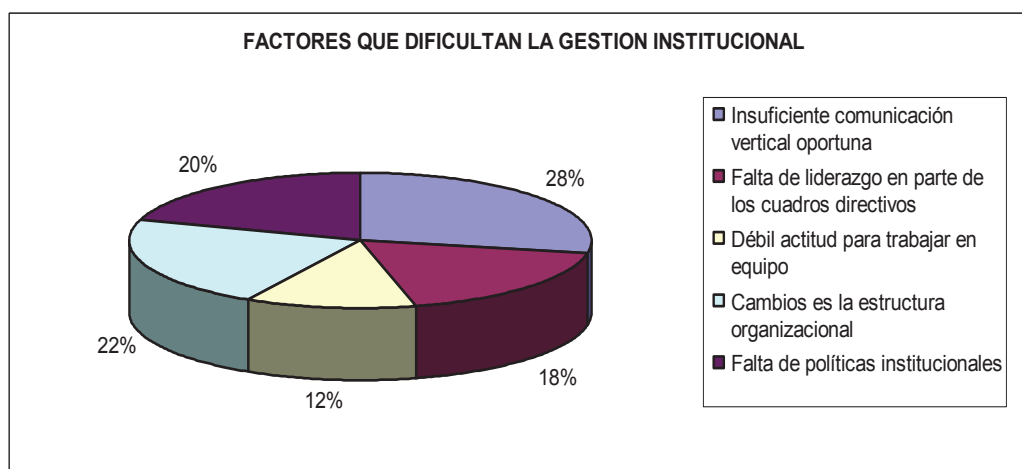
Área clave: Transparencia de la información y atención al cliente

1. Promover la disciplina de mercado a través de una mayor divulgación de la información.
2. Coadyuvar a que los usuarios de los sistemas supervisados tengan mayor acceso a la información para que adopten las decisiones económicas más convenientes.
3. Mejorar los servicios y la atención de la Superintendencia de Bancos y Seguros a los clientes externos.

Para cada uno de estos objetivos estratégicos se definieron lineamientos y proyectos con sus respectivas actividades, fechas y responsables que conformaron el Plan de Acción que deberá ejecutarse hasta el año 2008.

Principales aspectos que dificultan la aplicación del sistema de planificación institucional

Si bien, como queda consignado en el título anterior, existe una definición formal del marco regulatorio para ejercer la planificación estratégica y operativa institucional; en la práctica, se presentan varios factores que dificultan la gestión institucional, como se observa en el cuadro siguiente²⁸:



Resumiendo lo anterior, las frecuentes reestructuras administrativas demuestran que la Institución aún no ha podido definir una estructura interna con enfoque hacia la productividad, sustentada en la integración de los procesos y los recursos institucionales, que soporte adecuadamente las tareas de supervisión y control y pueda hacer sostenible la estrategia en el tiempo.

²⁸ Los factores que se presentan en el gráfico son el resultado de la tabulación de datos de talleres internos organizados para la formulación del Plan Estratégico.

Otros factores citados fueron: reducir los niveles jerárquicos, mejorar el apoyo especializado que se brinda a las áreas de supervisión y desarrollar una cultura institucional homogénea con el fin de agilizar los procesos internos y aprovechar las ventajas del trabajo en equipo.

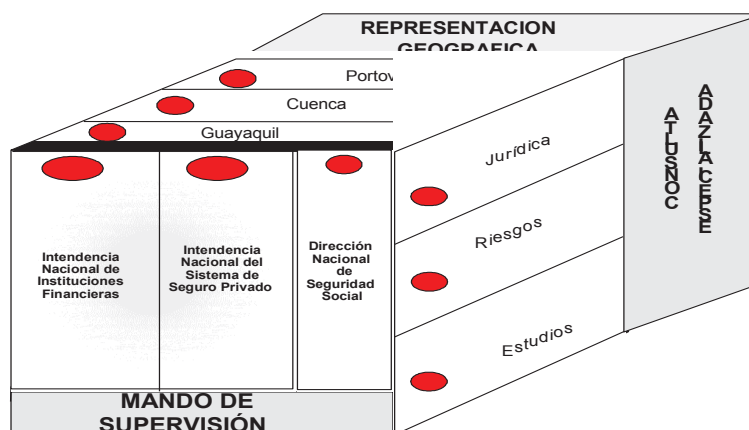
La administración de procesos en la Superintendencia de Bancos y Seguros

Como parte del plan de fortalecimiento institucional que fue elaborado como una respuesta a la crisis bancaria, la Superintendencia en el año 2001 emprendió en la realización de un proyecto orientado a redefinir la estructura organizacional de tipo funcional hacia un modelo de gestión por procesos que facilite el logro de los objetivos que se plantearon al inicio de esta etapa de cambio: i) enfocar la gestión de la organización hacia una cultura permanente de servicio al cliente; ii) ejecutar los procesos institucionales de manera tal que permitan generar productos de calidad; iii) optimizar el uso de los recursos disponibles; y iv) impulsar la cultura de mejoramiento continuo y trabajo en equipo que eleve la eficacia y la productividad²⁹.

Como resultado de los estudios desarrollados dentro del proyecto, se definió una estructura matricial de la SBS con tres dimensiones que incluyen el mando de supervisión, la consulta especializada y la representación geográfica, con una clara identificación de la Cadena de Valor (unidades de supervisión y de consulta especializada) y de la Cadena de Soporte (unidades de apoyo).

²⁹ Tomado de la evaluación del Plan Estratégico 2002-2005, que sirvió de antecedente al Plan Estratégico 2005-2008

Esquema de la Estructura Matricial de la Superintendencia de Bancos y Seguros



A pesar de esta definición general que constituía un avance en el orden administrativo, la estructura orgánica no pudo mantenerse en el tiempo y fue ajustada reiteradamente bajo la visión ocasional del personal directivo. Estos constantes cambios de estructura que crean, suprimen o reubican procesos en distintas unidades administrativas y la falta de acuerdo entre las distintas instancias de decisión que participan en la ejecución de los procesos, han impedido una implantación exitosa del modelo de procesos. Esto a su vez, ha provocado una débil planificación, con el consiguiente desaprovechamiento de recursos y poca satisfacción de las expectativas de los clientes, entre otros efectos.

De una somera evaluación realizada el año 2005, se concluyó que el enfoque de procesos que se pretende implantar en la Superintendencia, ha sido asimilado medianamente.

Actualmente en la organización los procesos están en la etapa de validación por parte de sus principales actores, los manuales de procedimientos se actualizan en

función de los procesos validados y se registran las metodologías que dan soporte a los procesos. Si existe la suficiente colaboración de las diferentes unidades, es muy probable que a finales de este año se inicie el respectivo programa de capacitación a nivel nacional para la implantación integral de los procesos en todas las unidades administrativas en el plazo más corto posible.

La Gestión por Procesos es un “proceso” dinámico asociado a los principales cambios del entorno externo e interno y al mejor aprovechamiento de los recursos institucionales. Por ello, la revisión y medición de su eficacia deben ser monitoreados permanentemente.

Los procesos de la SBS se encuentran identificados y diseñados pero no estandarizados, su implantación es parcial y no se ha conseguido que todo el personal desarrolle destrezas para la identificación, evaluación y establecimiento de soluciones necesarias que permitan resolver los problemas en sus procesos de trabajo.

La cadena de valor de la Superintendencia de Bancos y Seguros

La razón de ser de la Superintendencia, por mandato constitucional y legal es regular, controlar y supervisar de forma prudencial, preventiva y correctiva, en un marco de transparencia, solidez y consistencia el sistema financiero, el sistema de seguro privado y el sistema nacional de seguridad social, para asegurar la estabilidad de las instituciones controladas y promover la confianza pública.

La regulación se refiere a la propuesta de leyes y expedición de normativa que generen un marco adecuado para el funcionamiento de los sectores controlados. La supervisión, por su parte, es un sistema de control cuyo objetivo final es cuidar el buen funcionamiento y asegurar la estabilidad de los sectores que están bajo su ámbito. Es un mecanismo clave en la prevención de las crisis financieras.

Supervisión. Ejercer una inspección superior ³⁰

Supervisión. Ejercer la vigilancia o inspección general o superior de algo³¹

“Una supervisión bancaria fuerte y efectiva es un bien público que no puede ser proveído solamente por el mercado, sino que requiere de políticas macroeconómicas coherentes para lograr estabilidad económica y financiera en todo país.

Es fundamental tener presente que el costo de una eficiente supervisión bancaria es realmente alto, mientras que el costo de una supervisión pobre ha probado ser mayor.”.

Este criterio que consta en la Presentación de una publicación interna de la Superintendencia de Bancos que se denominó Principios básicos para una Supervisión Bancaria Efectiva, Basilea, en 1999, fue premonitorio.

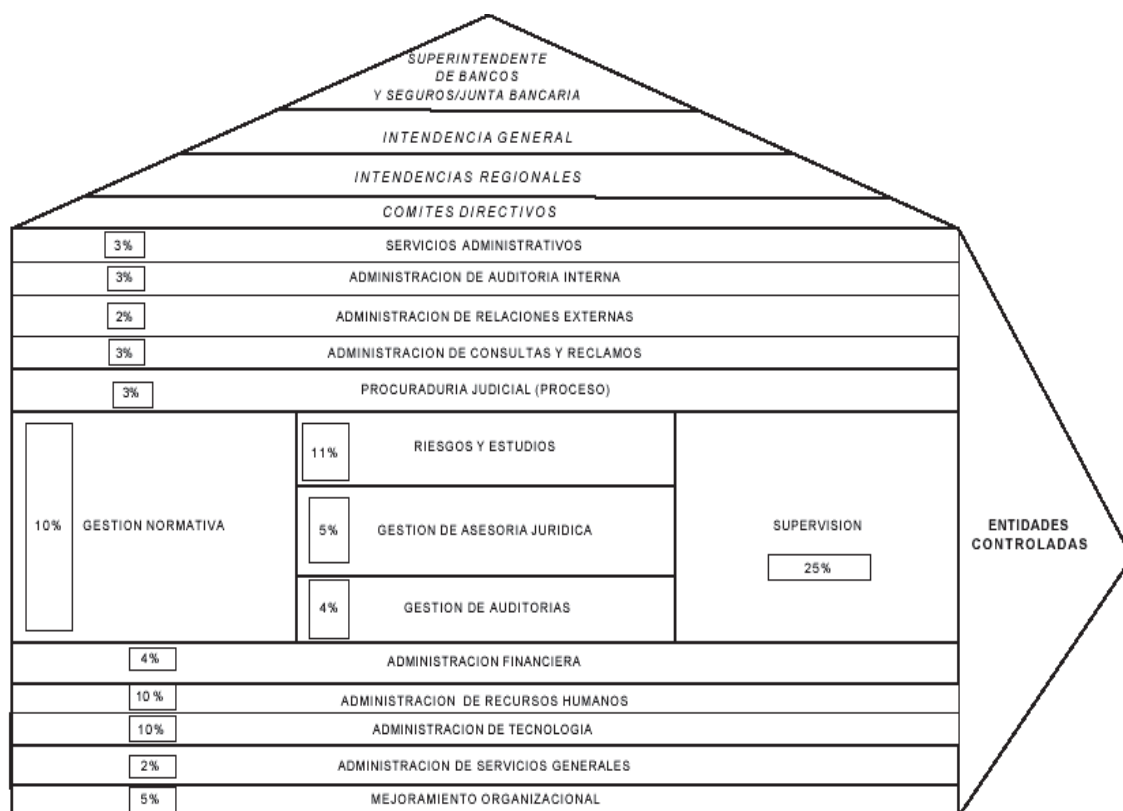
El concepto, que es en sí la razón de ser de la Superintendencia de Bancos implica el desarrollo de un sistema completo de vigilancia y control que se ajuste a los principios internacionales. Estos principios fueron establecidos por el Comité de Basilea, el Banco de Pagos Internacionales, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, como una contribución para la estabilidad financiera mundial.

En este contexto, el proceso clave del Organismo de Control es la supervisión, que requiere para su funcionamiento de insumos jurídicos y técnicos, que son generados por los procesos de Normatividad y Estudios. Estos son los procesos que conforman la cadena de valor. En la cadena de soporte, en cambio se encuentran ubicados los procesos que sustentan a la cadena de valor y que comprenden la administración de los recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales.

³⁰ Salvat Cuatro, Diccionario Enciclopédico, Ed. Hachette Latinoamérica, S. A., de C.V., 1994, México D.F., México

En el siguiente gráfico se presenta el mapa de procesos de la Superintendencia, en el que se incluye una posible valoración de sus componentes³².

MAPA DE PROCESOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS



En el centro del gráfico piramidal se ubica a la cadena de valor, hacia arriba los procesos gobernantes y en la base los de soporte. De acuerdo a la valoración propuesta, el 55% de impacto en los resultados son productos de la cadena de valor y el 45% restante, de los gobernantes y de soporte.

³¹ F. Marzá, Diccionario Planeta de la lengua española usual, Ed. Planeta, 1982, Barcelona, España

³² El gráfico fue tomado de documentos internos preparados por el personal de la Dirección Nacional de Estrategia y Gestión de la Superintendencia, como parte de su proyecto de implantar la administración por procesos

La integración del modelo de gestión en la Superintendencia

Modelo: *“Dispositivo teórico o práctico, que permite la determinación de los valores de las magnitudes no medibles directamente de un sistema automático.”*

33

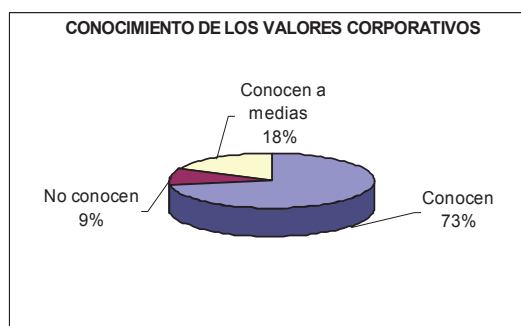
Si se parte de la definición enunciada de un modelo, como la abstracción de la realidad para ejemplificarlo desde el punto de vista teórico o matemático, de manera que sus variables puedan representar las principales características de un fenómeno, se puede asegurar que la Superintendencia de Bancos y Seguros no cuenta actualmente con un modelo de gestión organizado. No quiere esto decir que carece de gestión o de controles sobre ella, estos son intrínsecos a toda institución, solamente significa que los diversos componentes del modelo práctico, existen y funcionan aisladamente, sin que exista un proceso lógico de integración que garantice resultados coherentes y evite el desperdicio de recursos.

Un modelo de gestión debe partir de una visión a largo plazo que sea el punto de llegada en el funcionamiento de una empresa o institución (Planificación Estratégica), luego esa visión o aspiración positiva debe concretarse en un conjunto de acciones de corto plazo que la operacionalicen, es decir, la vuelvan práctica (Planificación Operativa). Tanto la Planificación Estratégica como la Operativa deben estar en función de los requerimientos del cliente externo que es quien con su satisfacción vuelve competitiva a la empresa, es decir la posiciona en el mercado o la sustituye por otro proveedor. El grado de satisfacción del cliente se materializa en la demanda de los productos y éstos a su vez son la consecuencia de un conjunto de actividades lógicamente organizadas, que constituyen los procesos. Completa el modelo teórico, un conjunto de indicadores de gestión que permiten un monitoreo permanente, la determinación del avance en la aplicación de la Estrategia empresarial y las posibilidades de mejora en la ejecución o ajuste periódico del modelo.

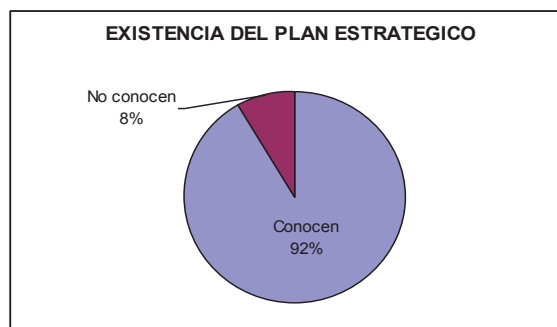
³³ Diccionario Enciclopédico SALVAT, Hachette Latinoamérica S.A de C.V., 1994, México

Como se menciona en este diagnóstico, los componentes de este modelo: Planificación Estratégica, Planificación Operativa, Administración de Procesos, Clientes externos e internos, Proveedores externos e internos, indicadores de gestión, indicadores de procesos y otros, subyacen en la administración de la Superintendencia, pero no de manera integrada.

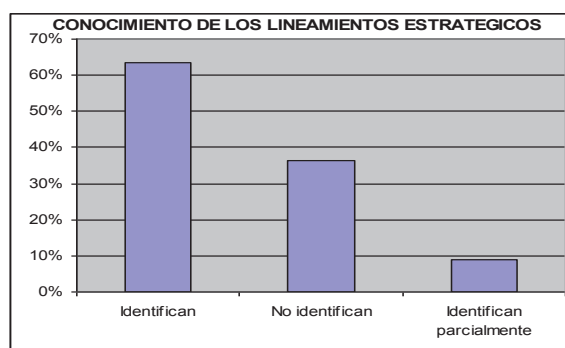
De un sondeo realizado luego de la expedición del Plan Estratégico Institucional, a una muestra de directivos y personal operativo sobre la percepción de integridad que existe respecto a los instrumentos administrativos que conforman el modelo de gestión institucional, se aprecia que aún es débil la comprensión y aplicación de estos elementos de manera cohesionada y consistente.

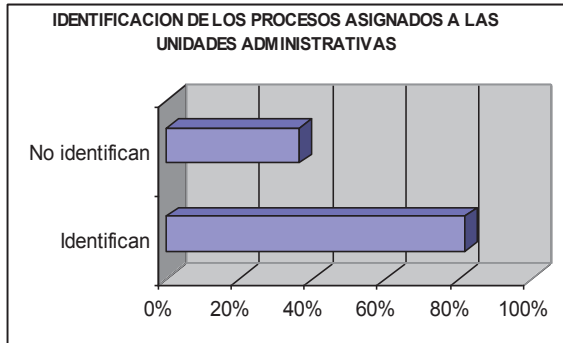


Los resultados, que se refieren a la planificación estratégica, diseño e implantación de procesos, estructura organizacional e indicadores de gestión, se presentan en los gráficos adjuntos.



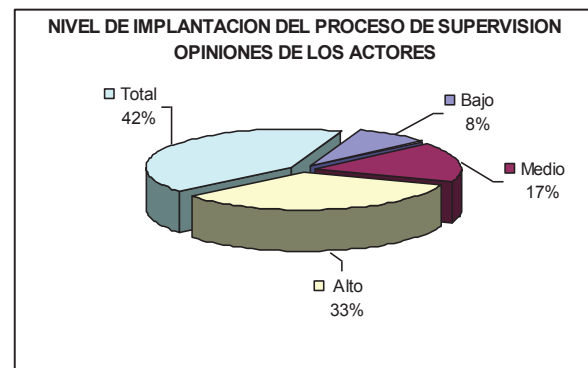
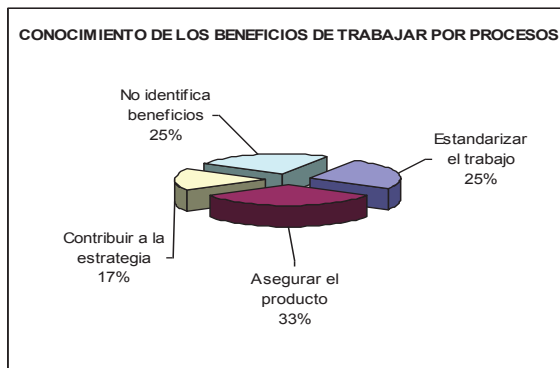
En ellos se puede apreciar que existe un conocimiento general sobre el Plan Estratégico, por ser de reciente expedición, aunque su contenido clave a nivel de objetivos y proyectos no presenta suficiente difusión.



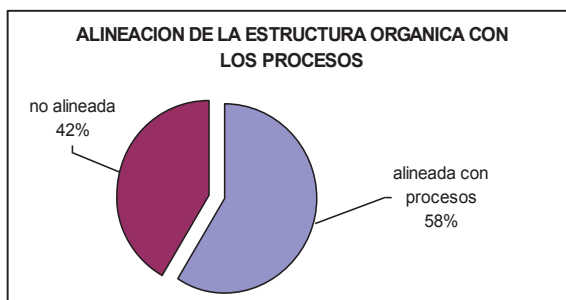


En cuanto a la aplicación de procesos, hay una importante relación de personal que no los identifican como parte de su acción normal, aún permanece el concepto de actividades o funciones aisladas que se cumplen sin formar parte de

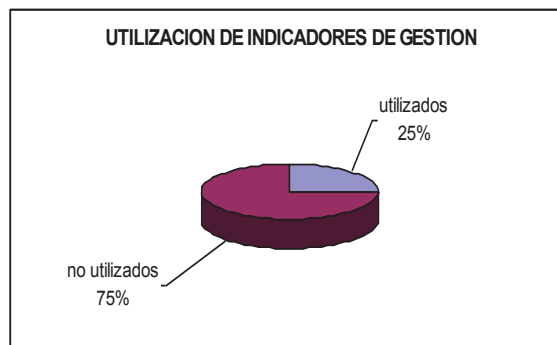
un todo, lo que genera un desconocimiento del grado de aporte al producto final. Si se puede afirmar en cambio, que el proceso de supervisión es uno de los que presenta mejor grado de implantación, a criterio de los propios actores. Siendo éste el proceso fundamental de la cadena de valor, éste es un signo positivo.



En donde se reconoce una evidente desalineación con la estrategia y los procesos es en la definición de la estructura orgánica de la Superintendencia que aún responde a decisiones gerenciales de corto plazo que provocan inestabilidad tanto en el organigrama como en la conformación de los equipos de trabajo, que impide su especialización e impactan en la productividad.



Por último, la definición de indicadores de avance de la estrategia que se enfoquen mas bien a los resultados que al cumplimiento de actividades previstas dentro de un cronograma, es una de las mayores debilidades en el control administrativo de gestión.



Un compendio de los principales factores que impiden alcanzar mejores niveles de productividad a la gestión de la Superintendencia, se presenta en el diagrama de la siguiente página, que identifica las áreas afectadas, los síntomas detectados y las posibles causas a atacar para conseguir su mejoramiento.

Las causas se agrupan en los temas de planificación, recursos humanos, tecnología y procesos internos, todos ellos relacionados con la gestión administrativa de nivel gerencial.

En el presente trabajo, se pretende analizar estos componentes y proponer en el siguiente capítulo, un modelo integrado que sistematice la gestión y la vuelva eficiente y productiva.



CAPITULO 4

Modelo integrado de gestión de procesos alineado a la Planificación Estratégica y Operativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros

1. Descripción de un modelo conceptual de gestión administrativa

Como punto inicial de la definición de un modelo conceptual, es necesario identificar lo que se entiende por *gestión*³⁴, en el plano administrativo.

Gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

Gestores son los individuos que guían, dirigen o supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el área de gestión.

La definición de gestión implica el término calidad, que se define a su vez como la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas.

Bajo este marco, un modelo de gestión implicará la definición de un proceso lógico y técnicamente concebido, que implantado integralmente, mantenga a la Institución, productiva, con alto rendimiento, generando valor para sus clientes y estimulando a sus colaboradores hacia una realización personal. Una institución de estas características, especialmente si se trata de una

³⁴ Los conceptos en cursiva son tomados de Gestión Calidad y Competitividad, John M. Ivancevich, Peter Lorenzi y Steven J. Skinner, Diorki, Servicios integrales de edición, Madrid, 1996

organización del sector público, constituirá un aporte importante al desarrollo del país.

2. Propuesta de un Modelo Conceptual de Gestión Institucional

Una empresa o institución debe pensar en una Estrategia cuando desea ser competitiva en el momento actual y en el futuro. Para ello, debe seguir una secuencia de acciones que se inicia con la identificación de sus clientes, de los requerimientos que éstos demanden (productos) y de sus expectativas (plus) que deben ser atendidas eficientemente, para asegurar su satisfacción y consiguiente éxito en el negocio.

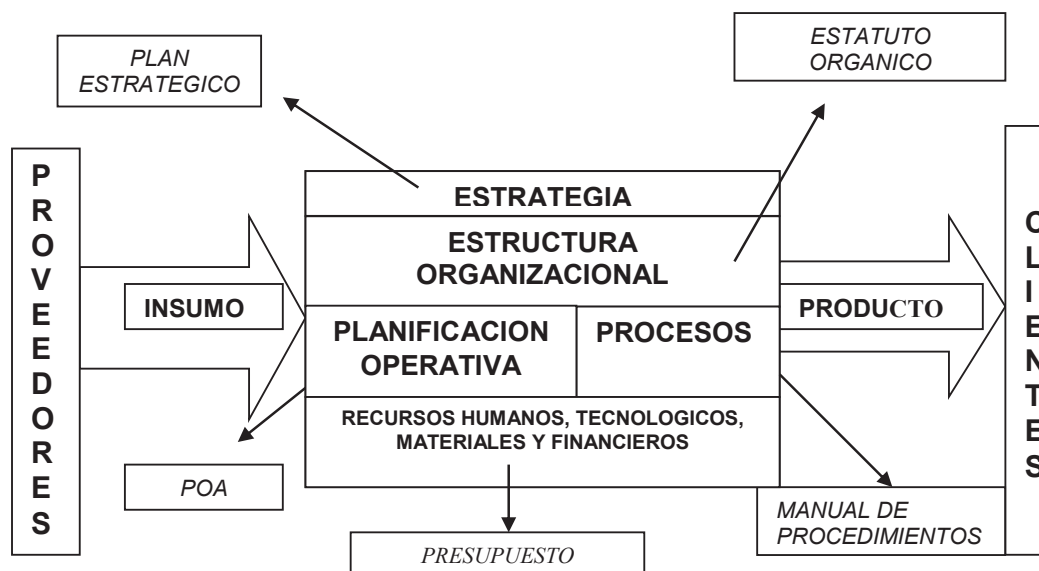
Para llegar a ese objetivo último de éxito, debe analizarse la situación presente de la empresa (FODA) y el rol que cumple en la actualidad (misión), para plantear una serie de medidas de impulso o neutralización (estrategias), que aseguren la llegada a su objetivo final (visión), en un tiempo determinado (horizonte).

Una vez definidos los lineamientos filosóficos que guían la acción de la empresa o institución, éstos se operacionalizan a través de una distribución de responsabilidades (estructura orgánica), la planificación de corto plazo (plan operativo anual POA) y el diseño de los procesos necesarios para construir los productos demandados, con un alto ingrediente de calidad.

Todos estos conceptos se materializan en documentos oficiales de soporte a la gestión, como son el Plan Estratégico, el Estatuto Orgánico, los Manuales de Procesos y Procedimientos, los Planes Operativos Anuales y los presupuestos de recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros que viabilicen la gestión.

Un esquema que recoge este modelo se presenta en el siguiente gráfico:

MODELO PARA UNA GESTION INTEGRADA DE PLANIFICACION Y PROCESOS



3. Propuesta de modelo de gestión integral aplicable a la Superintendencia de Bancos y Seguros

Como se reveló en el diagnóstico de la Superintendencia, que consta en el capítulo anterior, las herramientas administrativas que conforman su modelo de gestión son aplicadas parcialmente y de manera aislada, sin una verdadera integración, por las causas que quedaron señaladas en el gráfico final. ¿Cómo integrarlas?

Mediante un proyecto para desarrollar un modelo de gestión administrativa aplicable a la Institución, que incluya las definiciones y metodologías necesarias para poner en vigencia la Planificación Estratégica y Operativa, la

administración de los procesos y la construcción de la estructura orgánica adecuada a la estrategia y objetivos establecidos.

El modelo propuesto tiene los siguientes elementos:

- La definición de la estrategia de mediano plazo como punto de partida para el funcionamiento de la Superintendencia, que permita el posicionamiento de su imagen respecto de sus clientes externos. Para esto, se presenta una metodología para la preparación del Plan Estratégico Institucional (PEI).
- El despliegue de la estrategia definida, hacia un Plan de Acción detallado a nivel de actividad, que mantenga la debida integración. Esto se consigue al estructurar un procedimiento para la construcción de los Planes Operativos Anuales (POA), con sus fases de programación, reprogramación, seguimiento y evaluación.
- Un método para definir una estructura orgánica de soporte a la estrategia, que asigne responsabilidades a las unidades administrativas que conforman la cadena de valor y la de soporte, a nivel de procesos, no de funciones.
- Un esquema de Manual administrativo que documente los procesos críticos de la cadena de valor a manera de una prueba piloto para el resto de procesos institucionales.
- Una metodología para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de la estrategia a través de indicadores.
- Un procedimiento para la integración de los POA con los presupuestos de la Institución.
- Algunas especificaciones para la automatización del modelo de gestión.

4. Definición de una estrategia de mediano plazo

La Superintendencia de Bancos y Seguros es un organismo público de control, el único que constitucional y legalmente está facultado para ejercer su acción sobre las instituciones de los sectores financiero, de seguro privado y de seguridad social. En estricta teoría, si la visión tradicional de una empresa es la de obtener competitividad, la Superintendencia es una entidad *monopólica* que carece de competidores y por tanto que no justificaría la preparación de una estrategia que le permita posicionarse en un mercado.

Sin embargo, las características de su actividad de control, le obligan a mantenerse actualizada, eficiente y *competitiva* con al menos tres segmentos importantes de entidades que condicionan la calidad de su gestión: i) las instituciones bancarias que forman parte del sistema financiero controlado (clientes críticos); ii) los otros organismos públicos de control (competencia de imagen); y, el Banco Central del Ecuador (que aspira a captar las funciones de supervisión).

El nivel de desarrollo que tienen las instituciones bancarias ecuatorianas en materia tecnológica, sobre todo de inversión informática es tan alto que la Superintendencia, al no considerar este hecho, corre el riesgo de quedar rápidamente desactualizada, en desmedro de su capacidad de control y con afectación directa a sus clientes más desprotegidos, los pequeños ahorristas y cuentacorrentistas, que son parte importante de su Misión. Esta desactualización le obligaría incluso a renunciar también a su Visión futura.

Entonces, el objetivo de mantenerse al menos a la par del desarrollo tecnológico de sus clientes críticos, los bancos, le impone la necesidad de trazar una estrategia de mediano plazo.

Otros organismos del sector público que tienen misiones similares: Superintendencia de Compañías, Superintendencia de Telecomunicaciones,

Contraloría General del Estado, Ministerio Público entre otras, si bien tienen responsabilidades de control asignadas legalmente sobre entidades diferentes, mantienen una permanente aspiración de posicionar una imagen externa positiva hacia la sociedad; esto obliga a la Superintendencia de Bancos y Seguros a optar por una estrategia de promoción de imagen que la haga competitiva, con estos *organismos pares*.

Por último, bajo un proyecto de nueva arquitectura financiera auspiciado por los Organismos Internacionales, aún se mantiene latente la posibilidad de una fusión entre la Superintendencia de Bancos y Seguros con el Banco Central del Ecuador, que en la práctica significaría una virtual absorción, por cuanto este último tiene importantes ventajas comparativas con respecto a la Superintendencia, tanto en su recurso humano con especialistas macroeconómicos y administrativos, como en su recurso tecnológico informático. Esta amenaza obliga al Organismo de Control Financiero a preparar una estrategia que le permita mantener su autonomía.

5. Política de comunicación para sustentar la imagen externa e interna

Del análisis anterior se desprende la importancia que tiene para la Superintendencia el mantenimiento de una imagen interna y externa que le permita obtener el apoyo gubernamental, el respaldo del público y el respeto profesional del sector que controla. Para ello, la Institución debe definir una política de comunicación interna y estructurar un programa que fortalezca su imagen corporativa, como un producto clave para su supervivencia.

La política externa debe partir, necesariamente del nombramiento de un profesional de la comunicación, con conocimientos suficientes sobre el rol que cumple la Superintendencia en el contexto económico y financiero del país, que tenga buenos contactos en el ámbito de la prensa escrita, radial y televisiva, pero sobre todo, que prepare una agenda de comunicación que presente a la Institución como un ente profesional, justo y preocupado por el beneficio de sus

clientes externos, absolutamente desvinculado de los grupos de poder político y económico. Esta imagen externa, naturalmente debe ser coherente con la actuación de todos sus integrantes.

En lo interno, la política de comunicación debe tender hacia la transparencia de las acciones y decisiones adoptadas, la difusión de sus programas a todo el personal, la creación de espacios de discusión de temas trascendentes y el aprovechamiento de valiosos criterios de los técnicos sobre problemas institucionales que pueden ser solucionados a través de sus propias iniciativas.

6. Metodología para la preparación del Plan Estratégico Institucional (PEI).

Identificación de los clientes y productos externos

Justificada de esta manera la necesidad de *competitividad*, inmersa en toda planificación estratégica, el siguiente paso para estructurar una Visión u objetivo de largo plazo a donde se quiera guiar la acción de la Superintendencia, es ubicar a los clientes externos, cuya satisfacción de requerimientos y expectativas debe ser la máxima aspiración institucional.

Con los clientes externos, vienen asociados los productos, que no son otra cosa que la concreción de esos requerimientos y expectativas de la clientela, en bienes o servicios que tengan los atributos de calidad deseada, es decir, oportunidad, precisión, confiabilidad y economía.

La Superintendencia es una entidad de servicios que atiende a múltiples clientes. Entre los principales, se presentan los siguientes

SISTEMA FINANCIERO PRIVADO:

BANCOS PRIVADOS

SOCIEDADES FINANCIERAS O CORPORACIONES DE INVERSION Y
DESARROLLO

ASOCIACIONES MUTUALISTAS DE AHORRO Y CREDITO PARA LA
VIVIENDA

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO PARA LA VIVIENDA QUE
HACEN INTERMEDIACION FINANCIERA ³⁵

COMPAÑÍAS DE SEGUROS Y REASEGUROS

INSTITUCIONES FINANCIERAS PÚBLICAS

BANCO CENTRAL

BANCO DEL ESTADO

CORPORACION FINANCIERA NACIONAL

BANCO NACIONAL DE FOMENTO

BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA

FONDO DE SOLIDARIDAD

INSTITUTO DE CREDITO EDUCATIVO Y BECAS

INSTITUCIONES DE SERVICIOS FINANCIEROS:

ALMACENES GENERALES DE DEPÓSITO

COMPAÑÍAS DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL

COMPAÑÍAS EMISORAS O ADMINISTRADORAS DE TARJETAS DE
CREDITO

CASAS DE CAMBIO

³⁵ La intermediación financiera, de manera simplificada se refiere a la actividad que realizan las entidades que captan recursos del público (depósitos o inversiones) y los colocan a otras personas naturales o jurídicas que requieren financiamiento (créditos).

CORPORACIONES DE DESARROLLO DE MERCADO SECUNDARIO
DE HIPOTECAS

INSTITUCIONES DE SERVICIOS AUXILIARES DEL SISTEMA
FINANCIERO

SOCIEDAD CONTROLADORA DE UN GRUPO

INSTITUCIONES FINANCIERAS INTEGRANTES DE UN GRUPO

COMPAÑÍAS DE SEGUROS O REASEGUROS INTEGRANTES DE UN
GRUPO

CASAS DE VALORES INTEGRANTES DE UN GRUPO

ADMINISTRADORAS DE FONDOS INTEGRANTES DE UN GRUPO

INSTITUCIONES DE SERVICIOS FINANCIEROS INTEGRANTES DE UN
GRUPO

INSTITUCIONES DE SERVICIOS AUXILIARES INTEGRANTES DE UN
GRUPO

AGENCIAS Y AGENTES PRODUCTORES DE SEGUROS

FUNCION EJECUTIVA:

PRESIDENCIA

MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS

FUNCION LEGISLATIVA:

CONGRESO NACIONAL

FUNCION JUDICIAL:

TRIBUNAL CONSTITUCIONAL
CORTE SUPREMA
JUZGADOS CIVILES Y PENALES
DEFENSORIA DEL PUEBLO

ORGANISMOS DE CONTROL

COMISION ANTICORRUPCION
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS
CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO
CONSEP

OTRAS ENTIDADES NACIONALES

PROCURADURIA GENERAL DEL ESTADO
MINISTERIO PÚBLICO
AGENCIA DE GARANTIA DE DEPOSITOS

ORGANISMOS INTERNACIONALES

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
CORPORACION ANDINA DE FOMENTO
BANCO MUNDIAL

SOCIEDAD EN GENERAL

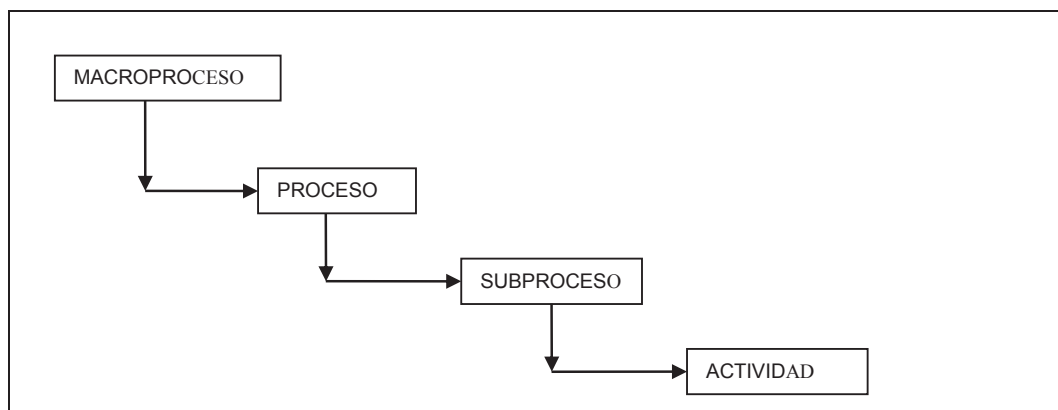
INVESTIGADORES Y ESTUDIANTES

Los productos que esperan recibir estos clientes externos son de variada índole y en algunos casos, incluso podrían considerarse que las expectativas son contrapuestas, lo que obliga a la Superintendencia a manejarse equilibradamente al definir su Misión, a fin de no privilegiar a unos en desmedro de los demás o polarizar su acción hacia clientes que podrían no ser los críticos.

Por ejemplo, para el cliente de un banco, a quién se le considera “el público en general”, el rol que debe cumplir la Superintendencia es el de ser **garante de los depósitos y controlador de tarifas**. En cambio, para el directivo de un banco privado, la Misión debería ser la de **fortalecer al sistema financiero, expedir un marco normativo flexible y permitir el autocontrol**. El gobierno y los organismos internacionales, por su parte, esperan la **estabilidad financiera del sector bancario**, producto de un control preventivo. Por último, las otras entidades públicas o privadas, requieren de la Superintendencia **información válida y consolidada** sobre los sectores controlados.

Esta yuxtaposición se neutraliza con un preciso enfoque de la Misión, que debe alinear los resultados de la gestión con las expectativas de los clientes críticos. El nivel directivo deberá señalar el rumbo de la Institución, luego del análisis de sus clientes, el impacto que implique la satisfacción de sus requerimientos en la imagen y las responsabilidades establecidas en la Ley.

A cada cliente corresponde un producto y a cada producto un proceso que lo genera. Un proceso se descompone *en cascada* a diversos niveles, según la necesidad de administrarlos. En general, tal descomposición es:



Macro proceso ³⁶: Conjunto de procesos de la organización clasificados por su afinidad en función de los productos o servicios que generan.

Proceso: Conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios para el cliente interno o externo.

Subproceso: Conjunto de actividades relacionadas entre sí que generan un producto o servicio que se integra o complementa a otro de mayor valor agregado.

Actividad: Conjunto de tareas que de forma agregada contribuyen a generar productos o servicios dentro de un proceso o subproceso.

Esta descomposición da origen al apareamiento de los subproductos que son aquellos que una vez obtenidos a través de un conjunto de acciones de transformación, sirven de insumo a otro subproceso o proceso interno, a manera de una cadena que agrega valor.

Bajo esta lógica, existen en una empresa, productos y clientes tanto externos como internos. Un detalle de los clientes y productos asociados se presenta en la siguiente tabla:

³⁶ Estas definiciones constan en el Estatuto Orgánico por Procesos de la Superintendencia

DETALLE DE PRODUCTOS Y CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS				
PROCESO	CODIGO	PRODUCTO	CLIENTE	
			INTERNO	EXTERNO
CADENA DE VALOR				
SUPERVISION	SU			
SUPERVISION EXTRA-SITU	SU01-V	Análisis técnico- financiero enfocado a riesgo	PROCESO IN SITU	
SUPERVISION IN-SITU	SU02-V	Oficio de observaciones		ENTIDADES CONTROLADAS
		Ficha de supervisión in situ	PROCESO EXTRA SITU	
SUPERVISION INTEGRAL	SU03-V	Informe técnico de riesgos integrales, oficio de observaciones	PROCESOS EXTRA SITU, IN SITU	ENTIDADES CONTROLADAS
ASESORIA JURIDICA	AJ			
GESTION DE ASESORIA LEGAL	AJ01-V	Generación de doctrina institucional	PROCESOS: GENERACION NORMATIVIDAD, EXTRA SITU, RECLAMOS ADMINISTRATIVOS Y TRÁMITES LEGALES DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO; MACROPROCESO: ATENCION A CLIENTE EXTERNO	
GESTION NORMATIVA	AJ02-V			
Generación de Normatividad	AJ02.1-V	Proyectos de Leyes y Normas	MACROPROCESO: SUPERVISION	ENTIDADES CONTROLADAS
Calificación y actualización de peritos, auditores internos y externos y calificadoras de riesgo.	AJ02.2-V	Resoluciones de calificación y oficios de actualización		SISTEMA FINANCIERO
Pólizas de Seguros y contratos de reaseguros	AJ02.3-V	Informes estadísticos sobre riesgos asociados con los modelos de pólizas y relacionados, contratos de reaseguros, anexos, modificaciones y operaciones de nuevos ramos.	PROCESOS: EXTRA SITU, IN SITU DE SEGUROS	SISTEMA DE SEGUROS PRIVADOS
PROCURADURIA JUDICIAL	AJ03-V	Informe sobre acciones judiciales	MACROPROCESOS: SUPERVISION, RECURSOS HUMANOS, FINANZAS Y CONTABILIDAD	
SANEAMIENTO O LIQUIDACION DE ENTIDADES FINANCIERAS	AJ04-V	Informe de Supervisión, Oficio de Observaciones, Resolución del SBS y/o JB.		ENTIDADES EN LIQUIDACION
RECLAMOS ADMINISTRATIVOS Y TRAMITES LEGALES DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO	AJ05-V	Trámites y reclamos atendidos	PROCESO: IN SITU	PERSONAS NATURALES, ENTIDADES CONTROLADAS
RIESGOS	RI			
EVALUACION DEL RIESGO FINANCIERO DE LOS SISTEMAS: FINANCIERO, DE SEGURO PRIVADO Y DE SEGURIDAD SOCIAL	RI01-V	Informe de la evaluación de la administración de riesgos y modelos (mapa de riesgos)	MACROPROCESO: SUPERVISION	
Servicios especializados en evaluación de riesgos de las calificadoras de riesgos para supervisión	RI01.1-V	Informe técnico sobre análisis consolidado de calificadoras de riesgo	MACROPROCESO: SUPERVISION	
EVALUACION DEL RIESGO OPERACIONAL DE LOS SISTEMAS: FINANCIERO, DE SEGURO PRIVADO Y DE SEGURIDAD SOCIAL	RI02-V	Informe técnico de la evaluación de la administración de riesgos y modelos (mapa de riesgos)	MACROPROCESO: SUPERVISION	
EVALUACION DEL RIESGO LEGAL DE LOS SISTEMAS: FINANCIERO, DE SEGURO PRIVADO Y DE SEGURIDAD SOCIAL	RI03-V	Informe técnico de la evaluación de la administración de riesgos y modelos (mapa de riesgos)	MACROPROCESO: SUPERVISION	
ACTUARIA	RI04-V	Informe técnico de la evaluación de modelos y riesgos actuariales	MACROPROCESO: SUPERVISION	
ESTUDIOS	ES			
INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS ECONOMICOS	ES01-V	Estudios económicos	MACROPROCESOS: SUPERVISION, RIESGOS, PROCESOS: PLANIFICACION ESTRATEGICA, ADMINISTRACION DE LA PAGINA WEB	PUBLICO EN GENERAL
INFORMACIÓN ESTADISTICA	ES02-V	Estadísticas especializadas	MACROPROCESOS: SUPERVISION, RIESGOS, PROCESOS: PLANIFICACION ESTRATEGICA, ADMINISTRACION DE LA PAGINA WEB	PUBLICO EN GENERAL
Aseguramiento de la calidad y oportunidad de la información		Información técnica validada	MACROPROCESOS: SUPERVISION, RIESGOS, RECURSOS TECNOLOGICOS; PROCESO: PLANIFICACION ESTRATEGICA	PUBLICO EN GENERAL
Control de Burós de información Crediticia		Informe técnico de seguimiento a los Burós	MACROPROCESOS: SUPERVISION, RIESGOS, SUBPROCESO: GENERACION DE NORMATIVIDAD	

DETALLE DE PRODUCTOS Y CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS				
PROCESO	CODIGO	PRODUCTO	CLIENTE	
			INTERNO	EXTERNO
CADENA DE SOPORTE Y APOYO				
FINANZAS Y CONTABILIDAD	FC			
PRESUPUESTO	FC01-S	Presupuesto anual, Informe técnico del sistema de control presupuestario	PROCESOS: CONTABILIDAD, RECURSOS HUMANOS, SERVICIOS GENERALES, RECURSOS TECNOLOGICOS	MINISTERIO DE ECONOMIA, CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO
CONTABILIDAD	FC02-S	Estados financieros auditados y oportunos	PROCESO: PRESUPUESTO	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO
TESORERIA	FC03-S	Ingresos recuperados y pagos puntuales	PROCESO: CONTABILIDAD, PRESUPUESTO	SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, PROVEEDORES EXTERNOS
RECURSOS HUMANOS	RH			
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	RH01-S	Personal seleccionado	FORMACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, EVALUACION DE DESEMPEÑO Y DEFINICION DE PLAN DE CUADROS, REMUNERACIONES	SENRES
FORMACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS (CAPACITACION)	RH02-S	Personal Capacitado	EVALUACION DE DESEMPEÑO Y DEFINICION DE PLAN DE CUADROS, REMUNERACIONES	SENRES
EVALUACION DE DESEMPEÑO Y DEFINICION DEL PLAN DE CUADROS	RH03-S	Informe técnico de Evaluación de desempeño institucional	REMUNERACIONES	SENRES
REMUNERACIONES	RH04-S	Desembolso de salarios a los empleados	PROCESO: TESORERIA, CONTABILIDAD, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	SENRES
CONTROL DE PERSONAL	RH05-S			
Base de datos de Recursos Humanos	RH05.1-S	Base de datos de RRHH actualizada	PROCESOS: PLANIFICACION OPERATIVA, FORMACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO, IMPLANTACION Y MANTENIMIENTO DE APLICACIONES TECNOLOGICAS	ORGANISMOS OFICIALES
Licencias y control de asistencia	RH05.2-S	Informe técnico de la Asistencia y movimiento de personal	BASE DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS	
IMAGEN INSTITUCIONAL	RH06-S			
Imagen institucional interna	RH06.1-S	Informe técnico de ejecución de programas de comunicación interna	PROCESO: PLANIFICACION ESTRATEGICA,	
Imagen Institucional externa	RH06.2-S	Informe técnico de imagen con organismos internacionales y nacionales	PROCESO: PLANIFICACION ESTRATEGICA	ORGANISMOS INTERNACIONALES
SERVICIOS GENERALES	SG			
GESTION DE RECURSOS MATERIALES	SG01-S			
Adquisiciones de materiales y servicios	SG01.1-S	Aprovisionamiento oportuno de los bienes y servicios solicitados	PROCESOS: INVENTARIOS Y CONTROL DE BIENES, TESORERIA, CONTABILIDAD	
Inventarios y control de bienes	SG01.2-S	Inventario de activos fijos de la institución actualizado	PROCESOS: CONTABILIDAD, OPERACIÓN DE RECURSOS TECNOLOGICOS	
GESTION DE SERVICIOS	SG02-S			
Mantenimiento de instalaciones	SG02.1-S	Instalaciones en estado óptimo	PROCESOS: ADQUISICIONES DE MATERIALES Y SERVICIOS, TESORERIA	
Servicio Médico	SG02.2-S	Funcionario atendido y estadísticas	PROCESO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	JUBILADOS Y FAMILIARES
Préstamos al Personal	SG02.3-S	Préstamos atendidos	PROCESO: TESORERIA	
Seguro Médico	SG02.4-S	Cheque de reembolso entregado	PERSONAL BENEFICIARIO	COMPANÍA DE SEGUROS CONTRATADA
Administración de Servicios Bibliográficos	SG02.5-S	Préstamo de material bibliográfico	PERSONAL INTERNO BAJO REQUERIMIENTO	PUBLICO EN GENERAL
Control de Servicios Externalizados	SG02.6-S	Informe del cumplimiento del Servicio externalizado	MACROPROCESO: SERVICIOS GENERALES	EMPRESA TERCERIZADORA
Reproducción e impresión de documentos	SG02.7-S	Requerimiento atendido	PERSONAL INTERNO BAJO REQUERIMIENTO	
Avalúos	SG02.8-S	Informe técnico de avalúos	INIF, SENL	AGD

DETALLE DE PRODUCTOS Y CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS				
PROCESO	CODIGO	PRODUCTO	CLIENTE	
			INTERNO	EXTERNO
CADENA DE SOPORTE Y APOYO				
RECURSOS TECNOLOGICOS	RT			
DESARROLLO, IMPLANTACION Y MANTENIMIENTO DE APLICACIONES TECNOLOGICAS	RT01-S	Software Aplicativo en funcionamiento	MACROPROCESOS: SUPERVISION, SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, FINANZAS Y CONTABILIDAD, RECURSOS HUMANOS, SERVICIOS GENERALES, MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL	SISTEMAS CONTROLADOS
Administración de cuantas corrientes cerradas y cheques protestados	RT01.1-S	Informe técnico de emisión de Certificados	MACROPROCESOS: RECURSOS HUMANOS; PROCESO: GESTION NORMATIVA	PUBLICO EN GENERAL
Administración de la Página Web	RT01.3-S	Página Web de la SBS actualizada	MACROPROCESO: ESTUDOS, SUPERVISION	SISTEMAS CONTROLADOS, PUBLICO EN GENERAL
OPERACIÓN DE RECURSOS TECNOLOGICOS	RT02-S	Informe del funcionamiento de hardware y software institucional	TODOS LOS MACROPROCESOS	SISTEMAS CONTROLADOS, PUBLICO EN GENERAL
Soporte a Usuarios	RT02.1-S	Requerimiento atendido	TODOS LOS MACROPROCESOS	
MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL				
PLANIFICACION INSTITUCIONAL	MO			
Planificación Estratégica	MO01.1-S	Plan Estratégico Institucional actualizado.	COMITÉ ESTRATEGICO ORGANIZACIONAL	
Planificación Operativa	MO01.2-S	Plan Operativo Institucional.	COMITÉ ESTRATEGICO ORGANIZACIONAL	
ADMINISTRACION Y EJECUCION DE PROYECTOS	MO02-S	Proyectos Estratégicos Institucionales Ejecutados	MACROPROCESOS INVOLUCRADOS	
PROCESOS INSTITUCIONALES	MO03-S			
Metodologías	MO03.1-S	Metodologías institucionales actualizados	MACROPROCESOS INVOLUCRADOS	
Diseño y mejoramiento de procesos	MO03.2-S	Procesos Estandarizados y Poyectos de Mejoramiento Continuo	TODOS LOS MACROPROCESOS	
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS				
ADMINISTRACION DE LA SECRETARIA DE LA JUNTA BANCARIA Y DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS	SA			
	SA01-S	Archivo y custodia de documentos y/o resoluciones de Junta Bancaria actualizados	JUNTA BANCARIA	
ADMINISTRACION, VALIDACION Y CERTIFICACION DE LA DOCUMENTACION Y REQUERIMIENTOS INGRESADOS O GENERADOS EN LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS	SA02-S	Certificados de documentación y/o requerimientos de información	TODOS LOS MACROPROCESOS	PUBLICO EN GENERAL
Administración y custodia de documentación y archivos físicos	SA02.1-S	Archivos actualizados y atención pedidos de información de archivo	TODOS LOS MACROPROCESOS	
Administración de colegios electorales	SA02.2-S	Actas y oficios de resultados electorales		ORGANISMOS EXTERNOS
Administración del catastro y registro de las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros	SA02.3-S	Aprobación a la conformación de la compañía y Base de datos actualizada	MACROPROCESO: SUPERVISION	USUARIOS EXTERNOS
ATENCION A CLIENTES EXTERNOS	SA03-S			
Atención de consultas y solicitudes de los clientes del sistema financiero	SA03.1-S	Consultas y solicitudes atendidas	MACROPROCESO: SUPERVISION	CLIENTES DEL SISTEMA FINANCIERO
Atención a requerimientos de organismos oficiales	SA03.2-S	Requerimientos atendidos		ORGANISMOS OFICIALES
AUDITORIA GUBERNAMENTAL				
AUDITORIA INTERNA	AG			
AUDITORIA INTERNA	AG01-G	Informe técnico de Auditoría Interna	SUPERINTENDENTE DE BANCOS	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO
PROYECTOS ESPECIALES				
CONTROL DE COACTIVAS Y REESTRUCTURACIONES	PE			
CONTROL DE COACTIVAS Y REESTRUCTURACIONES	PE01-G	Informe Técnico de los procesos coactivos de las reestructuraciones de créditos del sector productivo.	SUPERINTENDENTE DE BANCOS	BANCOS EN SANEAMIENTO
PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS	PE02-G	Informe técnico de riesgos en lavado de activos	MACROPROCESO: SUPERVISION	
PROGRAMA DE CALIFICACION DE COOPERATIVAS	PE03-G	Cooperativas calificadas para control de la SIByS	MACROPROCESO: SUPERVISION	SISTEMA COOPERATIVO
(*) Todos los productos tienen como clientes internos al Superintendente de Bancos e Intendente General y según el caso a la Junta Bancaria				

Identificación de los proveedores e insumos externos

Para la determinación de los proveedores e insumos externos, hay que considerar el hecho de que los procesos son transformadores, es decir, toman un insumo y le agregan valor. Pueden, por lo tanto, realizar esta función de manera sistemática mientras exista la *materia prima*. Si ésta proviene de otro proceso interno, la continuidad está asegurada. Pero, en caso de que un proceso requiera de un insumo que no es posible construirlo dentro de los procesos internos, la continuidad de todo el sistema de procesos se vuelve vulnerable por su dependencia de los proveedores externos. Es entonces indispensable identificar tanto los insumos como los proveedores externos para mantenerlos bajo control, de manera que aseguren el funcionamiento de la empresa o institución.

La Superintendencia, por ejemplo, depende críticamente de la información financiera que le proveen las instituciones que están bajo su control. Esa información no es posible construirla a través de los procesos internos. Además, la calidad de la información recibida, es decir, con atributos de confiabilidad, seguridad, precisión y oportunidad, son factores críticos para los resultados exitosos de la gestión institucional.

Se impone prever un mecanismo que convierta a los proveedores de este insumo crítico en aliados estratégicos, sin descuidar el hecho de que estos mismos proveedores, por la naturaleza de la Misión de control, se convierten en clientes de la Superintendencia.

Los proveedores e insumos asociados que identificó la Superintendencia, se presentan en la siguiente tabla:

DETALLE DE INSUMOS Y PROVEEDORES EXTERNOS		
PROVEEDORES	INSUMO	TIPO DE INSUMO
Sector controlado		
Entidades del sistema financiero nacional	Información manual y automatizada. Financiamiento	Reportes financieros, información sobre operaciones, pago de contribuciones
Entidades del sistema de seguros privados	Información manual y automatizada. Financiamiento	Reportes financieros, información sobre operaciones, pago de retenciones y contribuciones
Entidades del sistema de seguridad social	Información manual y automatizada. Financiamiento	Reportes financieros, información sobre operaciones
Organismos públicos nacionales		
Honorable Congreso Nacional	Leyes	Marco legal de actuación de las entidades controladas y de la Superintendencia
Entidades del sector público (Supercías, Registro Civil, SRI, Contraloría, Banco	Información manual y automatizada	Archivos de datos sobre las entidades controladas o personas naturales clientes del sector
Procuraduría y Contraloría	Autorizaciones para contratación pública	Informes de procedimientos precontractuales
Organismos internacionales		
Banco Mundial, BID, FMI	Financiamiento externo, asistencia técnica	Consultorías, préstamos reembolsables y no reembolsables
Organizaciones privadas nacionales		
Audidores externos	Información de los sectores controlados	Informes de auditoría, contratos de auditorías con el sector
Calificadoras de riesgo	Información de los sectores controlados	Informes de calificaciones a entidades del sector financiero
Peritos evaluadores	Información sobre operaciones específicas del sector controlado	Avalúos de bienes de propiedad del sector controlado
Personas naturales o jurídicas		
Clientes de los sistemas controlados	información sobre deficiencias del servicio	Denuncias, reclamos y quejas sobre la gestión del sistema controlado
Empresas prestadoras de servicios tercerizados	Servicios de recursos humanos	Servicios de limpieza, conserjería, oficios, secretaría y oficina

Declaración de la Misión, Visión y Valores Institucionales propuestos

La ubicación de los clientes, sus requerimientos y expectativas permite a la alta dirección de una organización establecer una Visión deseable y factible. Los proveedores e insumos externos regulan esa Visión según la factibilidad que tenga la empresa de construir las alianzas estratégicas que aseguren la continuidad del *negocio*.

Adicionalmente, es necesario declarar un conjunto pequeño de principios y valores que serán los requisitos identificativos del accionar de la entidad, es decir, aquellos ejes sin los cuales no es posible el cumplimiento de la Misión y la consecución de la Visión.

Bajo estas consideraciones, la Misión, Visión y Valores de la Superintendencia de Bancos y Seguros que se proponen, serían:

MISION DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

Somos un organismo técnico y autónomo de control que por encargo de la Constitución y la Ley protege al público e impulsa la excelencia en el servicio al cliente por parte de las instituciones del sistema financiero, de seguro privado y de seguridad social, ejerce una supervisión de calidad enfocada hacia la administración integral del riesgo, bajo un esquema organizacional consistente, con un equipo humano profesional y experto y una tecnología de información bien aprovechada.

VISION DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

Seremos reconocidos por la sociedad ecuatoriana y la comunidad internacional como un organismo de supervisión técnico, autónomo, justo y confiable

VALORES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

Honestidad, independencia, transparencia y lealtad al cliente

Análisis de la situación actual: FODA

Determinado de esta forma la parte declarativa del Plan Estratégico, hace falta para completar un ciclo de planificación realista, la determinación del status, es decir, en donde se ubica la empresa respecto a la visión deseada.

Este ejercicio, conocido como diagnóstico administrativo, es más fácil reconocerlo a partir de la metodología FODA, que consiste en simplificar la descripción narrativa a un conjunto de factores positivos o negativos, que se expresan en términos de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las Fortalezas y Debilidades presentan el resultado del Análisis Interno y las Oportunidades y Amenazas, del Análisis Externo.

El análisis interno se realiza, en forma general, sobre las siguientes áreas:

- **La capacidad directiva**, que consiste en un examen del proceso administrativo institucional en sus fases de planificación, organización, dirección y control. Se analizan parámetros como la existencia y consistencia de un sistema de planeación definido formalmente, la forma en que se ha definido la estructura orgánica, la conformación de los equipos de trabajo, el liderazgo, el sistema de control interno y otros elementos administrativos.
- **La capacidad del talento humano**, su forma de reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño, plan de carrera, ingreso y salida de una carrera administrativa.

- **La capacidad tecnológica**, que comprende la infraestructura de hardware y software, los procesos y el capital de conocimientos técnicos de que dispone la institución.
- **La capacidad financiera**, que engloba a la provisión y administración de recursos económicos necesarios para el funcionamiento de la Institución. Se incluye el presupuesto, la contabilidad, el fondeo, etc.
- **La capacidad competitiva**, que comprende la forma de atención al cliente externo, los costos, el mercado, etc.
- Para el análisis externo, en cambio, se estudian los principales factores de orden político, legal, macroeconómico, social y tecnológico, que afecten o causen un impacto importante en el funcionamiento normal de la empresa, sea de manera positiva como negativa.

De estos análisis, se extrae una matriz con las principales fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que se considere sean las de mayor impacto y probabilidad de ocurrencia, como resumen del diagnóstico. Para construirla, se utilizan varios métodos de análisis, siendo uno de los más sencillos la denominada Matriz de Impacto, que consiste en asignar pesos a cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza, según la influencia que éstas tengan en el funcionamiento de la entidad y la factibilidad de que produzcan sus efectos. En las tablas que se presentan a continuación, se asignan pesos de 5, 3 y 1 punto a cada elemento. Estos elementos y puntajes son posteriormente comparados entre sí y se asigna el mayor puntaje de la comparación, por ejemplo, si una fortaleza tiene 5 puntos y se la compara con una oportunidad que tiene 3, prevalece la calificación de 5. De lo que se trata es de escoger solamente

aquellos factores que realmente tendrían influencia en la gestión, sea mediante su APROVECHABILIDAD (oportunidad, fortaleza) o su VULNERABILIDAD (debilidad, amenaza).

A continuación el análisis realizado sobre el FODA de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

MATRIZ DE IMPACTO ANALISIS EXTERNO

ASPECTOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
							5	3	1
FACTORES POLITICOS									
Ser el único organismo de supervisión y control del sistema financiero		X						X	
Existe un adecuado marco legal y normativo para la supervisión del sistema financiero			X					X	
Se reconoce constitucional y legalmente la autonomía administrativa y financiera de la Superintendencia de Bancos para la toma de decisiones	X						X		
Hay apoyo jurídico y político para el control de las entidades del sector de la Seguridad		X						X	
Existe la facultad colegisladora del Superintendente de Bancos y Seguros que le permitiría tomar iniciativas para regular los sectores controlados	X								X
La reforma al regimen de seguridad social le permite a la Superintendencia ampliar su ámbito de control		X							X
TLC permite introducir principios internacionales en algunos sectores de la economía y definir un marco de actuación estable para la inversión y transformación			X						X
Hay ingerencia política y de grupos de poder económico en el nombramiento y decisiones del Superintendente				X			X		
Ausencia de facultades sancionadoras directas de la Superintendencia con respecto al sector controlado de Seguridad Social					X		X		
Falta de definición clara de competencias con otros organismos de control				X				X	
Cambio frecuente de Superintendente de Inestabilidad política e inseguridad jurídica					X			X	
Inexistencia de normativa específica para cada subsistema controlado causa malestar en las entidades					X				X
Proyecto de fusión con el Banco Central del Ecuador				X			X		
Presión de los sectores supervisados						X		X	
Ingreso de personal no calificado por influencias políticas					X			X	
Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa afecta autonomía administrativa y financiera de la Superintendencia de Bancos					X			X	
Decisiones sin sustento técnico en la gestión del sector de la Seguridad Social						X			X
Inexistencia de adecuados marcos jurídicos respecto a lavado de dinero				X			X		
El proyecto de Ley Orgánica podría restar atribuciones a la Superintendencia de Bancos en otras áreas				X					X
Modelo de Centralización que se maneja en el país perjudica la supervisión					X			X	
Desconocimiento de la misión y visión de la Superintendencia de Bancos por parte de la sociedad				X			X		
Marco legal para el sector de la Seguridad Social limita el control de la SBS					X			X	
Falta de credibilidad de la gestión de la SBS				X			X		

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

MATRIZ DE IMPACTO ANALISIS EXTERNO

ASPECTOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
							5	3	1
FACTORES SOCIALES									
Existe estabilidad y confianza en el sistema financiero	X						X		
Apoyo técnico y financiero de organismos multilaterales para proyectos relacionados con la implantación de los estándares internacionales de supervisión			X				X		
Inestabilidad del sector productivo con apertura TLC						X		X	
Falta de competitividad y productividad del sector productivo afectaría sistema controlado					X			X	
Incremento del desempleo y subempleo afectan a clientes del sector controlado					X				X
Falta de cultura del seguro por parte del usuario complica la gestión de la Superintendencia						X			X
Rumores en el sistema controlado causan inestabilidad en el sector controlado					X			X	
FACTORES ECONOMICOS									
Alto precio del petróleo fortalece el sistema controlado		X						X	
Reactivación económica por intermedio del fomento a la microempresa			X						X
Disminuye el riesgo país y mejoran ciertos indicadores macroeconómicos		X							X
El TLC provoca la transparencia de normas e información			X						X
Falta de contribución económica de parte de las entidades del sistema de Seguridad Social				X			X		
Falta de desarrollo del mercado de capitales limita diversificación de riesgo y financiamiento					X			X	
Disminución de fuentes de ingresos propios				X			X		
FACTORES TECNOLOGICOS									
Existe apertura tecnológica para compartir información internacional por medio del Internet	X							X	
Hay oferta amplia de tecnología de punta		X							X
Problemas de calidad y transparencia de la información que remiten las instituciones controladas				X			X		

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

MATRIZ DE IMPACTO ANALISIS INTERNO

ASPECTOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
							5	3	1
RECURSOS HUMANOS									
Sistema de remuneraciones y beneficios sociales satisfactorios en relación a entidades similares	X								X
Personal calificado y con experiencia en supervisión de Instituciones Financieras y de Seguros	X						X		
Estabilidad laboral y económica del personal	X								X
Personal calificado y con experiencia en el área de informática		X						X	
Personal con adaptabilidad al cambio	X							X	
Inadecuada distribución de personal en áreas técnicas.				X			X		
Falta de aplicación de Manuales Administrativos y de Recursos Humanos					X			X	
Ausencia de una cultura organizacional proactiva					X			X	
Falta de capacitación permanente dirigida a segmentos específicos					X			X	
Falta de una adecuada política salarial en la Institución					X			X	
Falta de espíritu de trabajo en equipo					X		X		
FINANCIEROS									
Fuente de financiamiento propia	X						X		
Inadecuada composición del gasto					X			X	
TECNOLOGICOS									
Acuerdo de las unidades operativas para la aplicación de un nuevo enfoque de la supervisión	X						X		
Escasa participación de personal técnico en la formulación de normativa					X		X		
Falta de estandarización en el trabajo de equipo					X		X		
Ausencia de un centro de costos					X			X	
Insuficiente infraestructura tecnológica				X			X		
No se dispone de información estadística sobre seguros						X		X	
Inconsistencia en las plataformas tecnológicas					X				X
La Superintendencia de Bancos tiene un retraso tecnológico en relación a las entidades controladas					X			X	
Falta de sistemas de información para cubrir necesidades de las unidades de la cadena de valor					X		X		
Falta de un manual de procesos administrativos					X				X
Desactualización y desconocimiento de herramientas informáticas					X		X		
Falta de agilidad de trámites					X			X	
No se han unificado todos los criterios jurídicos				X			X		

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

MATRIZ DE IMPACTO ANALISIS INTERNO

ASPECTOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
							5	3	1
ADMINISTRATIVOS									
Superintendente de Bancos de carrera	X							X	
Adecuada capacidad normativa para ejercer el control		X					X		
Debilidad de Gobierno Corporativo e inexistencia de planes de contingencia					X			X	
Lenidad en la aplicación de la Ley						X	X		
No se consigue definir una estructura organizacional adecuada					X		X		
Decisiones políticas afectan informes técnicos						X	X		
Demasiados diagnósticos sin aplicación						X		X	
Falta de seguimiento y control de cumplimiento de los planes y proyectos por parte de los directivos					X			X	
Falta de continuidad de planes y proyectos					X			X	
Ausencia de una amplia participación del personal en la Planificación Estratégica					X		X		
COMUNICACIÓN									
Eficiente sistema de atención al público		X							X
Medios de comunicación interna modernos	X								X
Inadecuado proceso de emisión y difusión del marco normativo					X			X	
Falta de difusión de Manuales Administrativos y de Recursos Humano					X			X	
Falta de una amplia difusión de Planes Estratégicos y Operativos.					X			X	

FACTORES POSITIVOS DE LOS ANALISIS EXTERNO E INTERNO DE LA SUPERINDEPENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

	Apoyo técnico y financiero de organismos multilaterales para proyectos relacionados con la implantación de estándares internacionales de supervisión	Alto precio del petróleo fortalece sistema controlado	Reactivación económica por el intermedio del fomento a la microempresa	Disminuye el riesgo y la mejora de ciertos indicadores macroeconómicos	El TLC provoca la transparencia de normas de información	Existe apertura tecnológica para compartir información internacional por medio del Internet	Hay oferta amplia de tecnología de punta	TOTAL
OPORTUNIDADES								
FORTALEZAS								
Sistema de remuneraciones y beneficios sociales satisfactorios en relación a entidades similares	3	3	1	1	1	3	1	31
Personal calificado y con experiencia en supervisión de Instituciones Financieras y de Seguros	5	5	3	3	3	5	3	59
Estabilidad laboral y económica del personal	3	3	1	1	1	3	1	31
Personal calificado y con experiencia en el área de informática	5	3	3	3	3	3	3	51
Personal con adaptabilidad al cambio	5	3	3	3	3	3	3	51
Fuente de financiamiento propia	5	5	3	3	3	5	3	61
Apertura a la aplicación de un nuevo enfoque de la supervisión basada en riesgos	5	5	3	3	3	5	3	61
Superintendente de Bancos de carrera	5	3	3	3	3	3	3	51
Adecuada capacidad normativa para ejercer el control	5	5	3	3	3	5	3	61
Eficiente sistema de atención al público	3	3	1	1	1	3	1	31
Medios de comunicación interna modernos	3	3	1	1	1	3	1	31
TOTAL	47	41	25	25	25	41	25	

FACTORES NEGATIVOS DE LOS ANALISIS EXTERNO E INTERNO DE LA SUPERINDEPENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS	Hay ingerencia política y de poder económico en el nombramiento y decisiones Superintendente	Ausencia de facultades sancionadoras directas de la Superintendencia y con respecto al controlado del Sector Seguridad Social	Falta de definición clara de competencias con otros organismos de control	Cambio frecuente de Superintendentes de Bancos	Inestabilidad política jurídica	Inexistencia de normativa específica para cada subsistema controlado en las entidades	Proyecto de fusión con el Banco Central del Ecuador	Presión de sectores supervisados	Ingreso de personal no calificado por influencias políticas
DEBILIDADES									
Inadecuada distribución de personal en áreas	5	5	5	5	5	3	5	5	5
Falta de aplicación de Manuales Administrativos y de Recursos Humanos	5	5	3	3	3	3	5	3	3
Ausencia de una cultura organizacional proactiva	5	5	3	3	3	3	5	3	3
Falta de capacitación permanente dirigida a segmentos específicos	5	5	3	3	3	3	5	3	3
Falta de una adecuada política salarial en la	5	5	3	3	3	3	5	3	3
Falta de espíritu de trabajo en equipo	5	5	5	5	5	3	5	5	5
Inadecuada composición del gasto	5	5	3	3	3	3	5	3	3
Escasa participación de personal técnico en la formulación de normativa	5	5	5	5	5	3	5	5	5
Falta de estandarización en el trabajo de equipo	5	5	3	3	3	3	5	3	3
Ausencia de un centro de costos	5	5	5	5	5	3	5	3	3
Insuficiente infraestructura tecnológica	5	5	5	5	5	3	5	3	3
No se dispone de información estadística sobre	5	5	3	3	3	3	5	3	3
Inconsistencia en las plataformas tecnológicas	3	3	3	3	3	1	3	3	3
La Superintendencia de Bancos tiene un retraso tecnológico en relación a las entidades controladas	5	5	3	3	3	3	5	3	3
Falta de sistemas de información para cubrir necesidades de las unidades de la cadena de valor	5	5	5	5	5	3	5	5	5
Falta de un manual de procesos administrativos	3	3	3	3	3	1	3	3	3
Desactualización y desconocimiento de herramientas informáticas	5	5	5	5	5	3	5	5	5
Falta de agilidad de trámites	5	5	3	3	3	3	5	3	3
No se han unificado todos los criterios jurídicos	5	5	5	5	5	3	5	5	5
Debilidad de Gobierno Corporativo e inexistencia de planes de contingencia	5	5	3	3	3	3	5	3	3
Leñidad en la aplicación de la Ley	5	5	5	5	5	3	5	5	5
No se consigue definir una estructura organizacional adecuada	5	5	5	5	5	3	5	5	5
Decisiones políticas afectan informes técnicos	5	5	5	5	5	3	5	5	5
Demasiados diagnósticos sin aplicación	5	5	3	3	3	3	5	3	3
Falta de seguimiento y control de cumplimiento de los planes y proyectos por parte de los directivos	5	5	3	3	3	3	5	3	3
Falta de continuidad de planes y proyectos	5	5	3	3	3	3	5	3	3
Ausencia de una amplia participación del personal en la Planificación Estratégica	5	5	5	5	5	3	5	5	5
Inadecuado proceso de emisión y difusión del marco normativo	5	5	3	3	3	3	5	3	3
Falta de difusión de Manuales Administrativos y de Recursos Humanos	5	5	3	3	3	3	5	3	3
Falta de una amplia difusión de Planes Estratégicos y Operativos.	5	5	3	3	3	3	5	3	3
TOTAL	146	146	114	114	114	86	146	114	114

FACIORES NEGATIVOS DE LOS ANALISIS EXTERNO E INTERNO E INIERNO DE LA SUPERINDEPENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS	Lev de Servicio Civil y Carrera Administrativa afecta autonomía administrativa de Superintendencia de Bancos GNSC	Decisiones de sustento técnico del sector de la Seguridad Social y la Seguridad Social	Inexistencia de marcos jurídicos respecto a lavado de dinero	El proyecto de Ley Orgánica podría restar atribuciones a Superintendencia de Bancos en otras áreas	Modelo Centralización se maneja en perjuicio la supervisión de Bancos en la	Desconocimiento de la misión de la Superintendencia de Bancos parte de la sociedad	Marco legal del sector de la Seguridad Social limita el control de la SBS	Falta de credibilidad de la gestión de la SBS
	5	3	5	3	5	5	5	5
DEBILIDADES								
Inadecuada distribución de personal en áreas	3	3	5	3	5	5	5	5
Falta de aplicación de Manuales Administrativos y de Recursos Humanos	3	3	5	3	3	5	3	5
Ausencia de una cultura organizacional proactiva	3	3	5	3	3	5	3	5
Falta de capacitación permanente dirigida a segmentos específicos	3	3	5	3	3	5	3	5
Falta de una adecuada política salarial en la	3	3	5	3	3	5	3	5
Falta de espíritu de trabajo en equipo	5	3	5	3	5	5	5	5
Inadecuada composición del gasto	3	3	5	3	3	5	3	5
Escasa participación de personal técnico en la formulación de normativa	5	3	5	3	5	5	5	5
Falta de estandarización en el trabajo de equipo	5	3	5	3	5	5	5	5
Ausencia de un centro de costos	3	3	5	3	5	5	5	5
Insuficiente infraestructura tecnológica	5	3	5	3	5	5	5	5
No se dispone de información estadística sobre	3	3	5	3	5	5	5	5
Inconsistencia en las plataformas tecnológicas	3	1	3	3	3	3	3	3
La Superintendencia de Bancos tiene un retraso tecnológico en relación a las entidades controladas	3	3	5	3	3	5	3	5
Falta de sistemas de información para cubrir necesidades de las unidades de la cadena de valor	5	3	5	3	5	5	5	5
Falta de un manual de procesos administrativos	3	1	3	1	3	3	3	3
Desactualización y desconocimiento de herramientas informáticas	5	3	5	3	5	5	5	5
Falta de agilidad de trámites	3	3	5	3	3	5	3	5
No se han unificado todos los criterios jurídicos	5	3	5	3	5	5	5	5
Debilidad de Gobierno Corporativo e inexistencia de planes de contingencia	3	3	5	3	3	5	3	5
Leñidad en la aplicación de la Ley	5	3	5	3	5	5	5	5
No se consigue definir una estructura organizacional adecuada	5	3	5	3	5	5	5	5
Decisiones políticas afectan informes técnicos.	5	3	5	3	5	5	5	5
Demasiados diagnósticos sin aplicación	3	3	5	3	3	5	3	5
Falta de seguimiento y control de cumplimiento de los planes y proyectos por parte de los directivos	3	3	5	3	3	5	3	5
Falta de continuidad de planes y proyectos	3	3	5	3	3	5	3	5
Ausencia de una amplia participación del personal en la Planificación Estratégica	5	3	5	3	5	5	5	5
Inadecuado proceso de emisión y difusión del marco normativo	3	3	5	3	3	5	3	5
Falta de difusión de Manuales Administrativos y de Recursos Humano	3	3	5	3	3	5	3	5
Falta de una amplia difusión de Planes Estratégicos y Operativos.	3	3	5	3	3	5	3	5
TOTAL	114	86	146	86	114	146	114	146

FACTORES NEGATIVOS DE LOS ANALISIS EXTERNO E INTERNO DE LA SUPERDEPENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS	Inestabilidad del sector productivo con apertura TLC	Falta de competitividad productiva	Incremento del desempleo de clientes	Falta de cultura del usuario	Rumores en el sector controlado	Falta de contribución económica de las entidades del sistema de Seguridad Social	Falta de desarrollo del mercado de capitales y diversificación de riesgo financiero	Disminución de fuentes de ingresos propios	Problemas de calidad y transparencia de la información que remiten las instituciones controladas	TOTAL
DEBILIDADES										
Inadecuada distribución de personal en áreas de aplicación de Manuales Administrativos y de Recursos Humanos	5	5	3	3	3	5	5	5	5	120
Ausencia de una cultura organizacional proactiva	3	3	3	3	3	3	3	3	3	96
Falta de capacitación permanente dirigida a segmentos específicos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	96
Falta de una adecuada política salarial en la	3	3	3	3	3	3	3	3	3	96
Falta de espíritu de trabajo en equipo	5	5	3	3	3	5	5	5	5	120
Inadecuada composición del gasto	3	3	3	3	3	3	3	3	3	96
Escasa participación de personal técnico en la formulación de normativa	5	5	3	3	3	5	5	5	5	120
Falta de estandarización en el trabajo de equipo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	96
Ausencia de un centro de costos	5	5	3	3	3	5	5	5	5	120
Insuficiente infraestructura tecnológica	3	3	3	3	3	3	3	3	3	96
No se dispone de información estadística sobre inconsistencia en las plataformas tecnológicas	3	3	1	1	3	3	3	3	3	68
La Superintendencia de Bancos tiene un retraso tecnológico en relación a las entidades controladas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	96
Falta de sistemas de información para cubrir necesidades de las unidades de la cadena de valor	5	5	3	3	3	5	5	5	5	120
Falta de un manual de procesos administrativos	3	3	1	1	3	3	3	3	3	68
Desactualización y desconocimiento de herramientas informáticas	5	5	3	3	3	5	5	5	5	120
Falta de agilidad de trámites	3	3	3	3	3	3	3	3	3	96
No se han unificado todos los criterios jurídicos	5	5	3	3	3	5	5	5	5	120
Debilidad de Gobierno Corporativo e inexistencia de planes de contingencia	3	3	3	3	3	3	3	3	3	96
Lentitud en la aplicación de la Ley	5	5	3	3	3	5	5	5	5	120
No se consigue definir una estructura organizacional adecuada	5	5	3	3	3	5	5	5	5	120
Decisiones políticas afectan informes técnicos	5	5	3	3	3	5	5	5	5	120
Demasiados diagnósticos sin aplicación	3	3	3	3	3	3	3	3	3	96
Falta de seguimiento y control de cumplimiento de los planes y proyectos por parte de los directivos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	96
Falta de continuidad de planes y proyectos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	96
Ausencia de una amplia participación del personal en la Planificación Estratégica	5	5	3	3	3	5	5	5	5	120
Inadecuado proceso de emisión y difusión del marco normativo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	96
Falta de difusión de Manuales Administrativos y de Recursos Humano	3	3	3	3	3	3	3	3	3	96
Falta de una amplia difusión de Planes Estratégicos y Operativos.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	96
TOTAL	114	114	86	86	114	146	114	146	146	146

En forma similar al análisis de aprovechabilidad que se efectúa al relacionar las Fortalezas con las Oportunidades, se construye la matriz de vulnerabilidad con la relación Amenazas con Debilidades, como se presenta en los cuadros anteriores.

Luego de realizado el análisis ejemplificado anteriormente, se obtiene una matriz FODA definitiva, que es la que recoge el diagnóstico de la Institución. En el caso de la Superintendencia, la matriz es la siguiente:

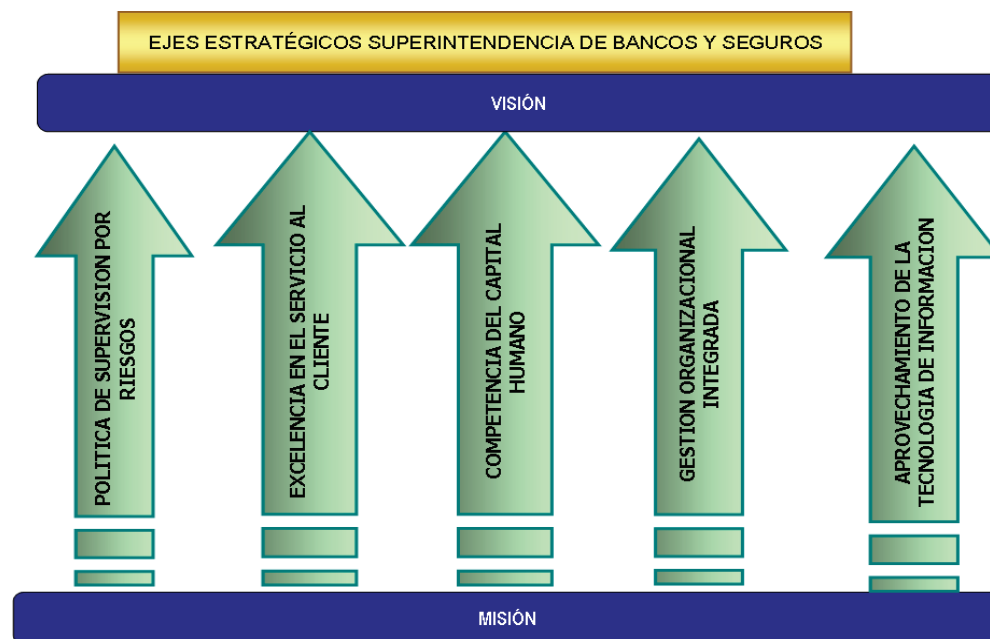
MATRIZ FODA

ANALISIS EXTERNO		ANALISIS INTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
LEGALES	LEGALES	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS
Es el único organismo de supervisión y control de los sistemas financiero y de seguro privado, cuya autonomía se reconoce constitucional y legalmente	Ausencia de facultades sancionadoras directas de la Superintendencia con respecto al sector controlado de Seguridad Social	Se cuenta con personal calificado y con experiencia en supervisión preventiva de Instituciones Financieras	Inadecuada distribución de personal en áreas técnicas.
La capacidad colegisladora del Superintendente de Bancos y Seguros permite la formulación de un adecuado marco legal y normativo	Existe una política de gobierno que intenta restringir las facultades asignadas a la Superintendencia	El nivel de conflictividad del personal ante los cambios organizacionales internos es bajo	No se logra institucionalizar la política de trabajo en equipo
ECONOMICAS	Inexistencia de adecuados marcos jurídicos respecto a lavado de dinero	El nivel remunerativo del personal técnico es competitivo con el mercado externo	Parte del personal tiene perfiles que no están asociados al requerimiento técnico deseable
Existe estabilidad y confianza en el sistema controlado	Falta de protección legal al supervisor	FINANCIEROS	ADMINISTRATIVAS
Apoyo técnico y financiero de organismos multilaterales para proyectos relacionados con la implantación de los estándares	POLITICAS	Fuente de financiamiento propia	Escasa participación de personal técnico en la formulación de la normativa de control
Alto precio del petróleo fortalece el sistema controlado	Existe presión por parte de los grupos de poder político y económico en la gestión de la Superintendencia	OPERATIVAS	No se consigue definir una estructura organizacional adecuada
La suscripción del Tratado de Libre Comercio (TLC) permite el acceso a información de mejor calidad por parte de los sistemas controlados	Fragmentación política impide la aprobación de reformas estructurales por parte del Estado lo que afecta al sector productivo y consecuentemente	Superintendente de Bancos de carrera	Ausencia de una amplia participación del personal en la Planificación Estratégica y en su difusión
Hay predisposición del sector financiero a la aplicación de un nuevo enfoque de la supervisión basada en riesgos	La ausencia de prestamista de última instancia causa que el sector financiero mantenga sus disponibilidades de liquidez en el extranjero	Adecuada capacidad normativa para ejercer el control	Bajo conocimiento y excepticismo de los actores internos sobre los beneficios de la planificación y administración por procesos
TECNOLOGICAS	SOCIALES		OPERATIVAS
Existe apertura de comunicaciones para compartir tecnología por medio del Internet	Desconocimiento y excepticismo por parte de la sociedad sobre el rol que cumple la Superintendencia de Bancos y Seguros		Las labores de supervisión a los sistemas controlados no aplican plenamente el enfoque de riesgos
	ECONOMICAS		Falta de consistencia en la aplicación de la Ley
	Falta de contribución económica de parte de las entidades del sistema de Seguridad Social		Discrecionalidad en la toma de decisiones afecta el carácter técnico de los resultados de la supervisión
	Las fuentes de ingresos para el financiamiento de la Superintendencia, a través del sector controlado no tienen posibilidades de expansión		Falta de consistencia general del esquema de regulación y control del sistema de seguro privado y deficiencias en su aplicación
	TECNOLOGICAS		TECNOLOGICAS
	Existen problemas de calidad y transparencia de la información que remiten las instituciones controladas		Insuficiente infraestructura tecnológica
	Información crítica para supervisión del sector financiero se la maneja indirectamente		Falta de un sistema integral de información que cubra las necesidades de las unidades de la cadena de valor
			Desactualización y desconocimiento de herramientas informáticas disponibles por parte de los usuarios

Una nueva confrontación entre los factores internos: Fortalezas y Debilidades con los externos Oportunidades y Amenazas, de esta matriz, da origen a un conjunto de ejes estratégicos que serán los canales o guías para pasar de la Misión a la Visión, en el horizonte de tiempo determinado. Esta relación busca ³⁷

- Aprovechar las Oportunidades del entorno en función de las Fortalezas empresariales (FO)
- Superar las Debilidades transformándolas en fortalezas para poder aprovechar las Oportunidades (DO).
- Utilizar las Fortalezas para contrarrestar las Amenazas (FA).
- Reducir las Debilidades o transformarlas en fortalezas de tal manera que el impacto de las amenazas sea mínimo. (DA)
-

Ejes estratégicos



Son los pilares en los cuales se soportará la empresa para escalar desde la Misión actual hasta la Visión futura. Se los enuncia según el área o

³⁷ Tomado de la presentación de Balanced ScoreCard dictado por la firma Lead Assesor

temática que requiere atención estratégica. Por ejemplo, en el caso de la Superintendencia, los ejes fundamentales son: la política de supervisión por riesgos, la competencia de su capital humano, el aprovechamiento de su tecnología, la gestión organizacional integrada y la atención del cliente externo.

Los ejes estratégicos son grandes objetivos que así planteados, sirven de guía certera para la definición de los planes de acción u operativos, que no son sino un conjunto de objetivos de corto plazo (1 año), con sus respectivos proyectos ³⁸ asociados, en los que se hace constar los cronogramas, responsables y costos.

La Planificación Operativa

Complementariamente a la metodología sugerida para la elaboración de la Planificación Estratégica, a continuación se establecen algunas instrucciones para la preparación de la Planificación Operativa, que es necesario considerar.

- La Planificación Operativa es una derivación directa de la Planificación Estratégica, tiene un mayor nivel de detalle con respecto a los objetivos de mediano y largo plazo establecidos en la Estrategia.
- En esta planificación es necesario determinar con precisión las actividades requeridas para generar los productos que viabilizan la estrategia, el equipo de trabajo responsable, los tiempos y condiciones en que se ejecutarán esas actividades para garantizar

³⁸ Un proyecto es un conjunto de actividades que tienen un objetivo, fechas de cumplimiento y responsables asignados

su culminación y por tanto, el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- Esta planificación tiene un horizonte de ejecución de un año y debe ser elaborada por el directivo de cada unidad administrativa.
- Se debe considerar que dada la dinámica con la que se comportan los sistemas controlados, un 20% del tiempo disponible estará destinado para actividades imprevistas o emergentes.
- Se debe dar un tratamiento diferenciado a las actividades que corresponden a proyectos de innovación, cambio o mejoramiento, regularmente vinculados a los objetivos estratégicos, de las que son rutinarias, es decir, de aquellas que le corresponde a la unidad ejecutar día a día para cumplir los procesos asignados, entregar productos periódicos a sus clientes y atender trámites.
- Para los proyectos estratégicos, obligatoriamente deberá detallarse: el nombre del proyecto, el producto a obtener, el objetivo estratégico al que se alinea, las actividades que se realizarán en el año, las fechas de inicio y fin, el equipo de trabajo que será el responsable de su ejecución y el costo asociado.
- Para los proyectos rutinarios, se detallarán los siguientes tres datos: la periodicidad con la que se ejecuta la actividad del proceso, el número de veces que la actividad se ejecuta en esa periodicidad y el tiempo de duración de la actividad. Con estos datos se calculará posteriormente el índice de capacidad utilizada con respecto a la disponible.

- Bajo estos lineamientos las unidades administrativas de la Superintendencia deberán preparar sus planes operativos para su posterior consolidación y aprobación.
- El Plan Operativo Anual Institucional podrá ser ajustado cada trimestre (reprogramación) y será evaluado semestralmente en cuanto al cumplimiento de las actividades y tiempos planificados. Se mantendrá un control de las causas que originaron los posibles incumplimientos para su neutralización.

La estructura orgánica por procesos

La tendencia actual en materia de estructura orgánica en las instituciones, sobre todo públicas es mantener una distribución funcional de tipo vertical, que si bien es un referente importante para el cumplimiento de tareas por parte de los empleados, ignora los beneficios de asegurar el cumplimiento integral de los procesos, cuya característica principal es la de atravesar las estructuras funcionales, de manera horizontal.

Idealmente, la estructura orgánica de una institución debería ser completamente plana, en la cual, un conjunto de unidades administrativas creadas con un criterio de agrupación de procesos de naturaleza similar, tengan bajo su responsabilidad, exclusivamente procesos; es decir, no haría falta ya un detalle extensivo de funciones por unidad, si no simplemente el enunciado del proceso, cuyo detalle de actividades consta en el respectivo Manual.

En el caso de la Superintendencia, el Estatuto Orgánico debería incluir una estructura organizativa derivada del Mapa de Procesos, en la cual, la asignación de responsabilidades sea simplemente un texto como el siguiente:

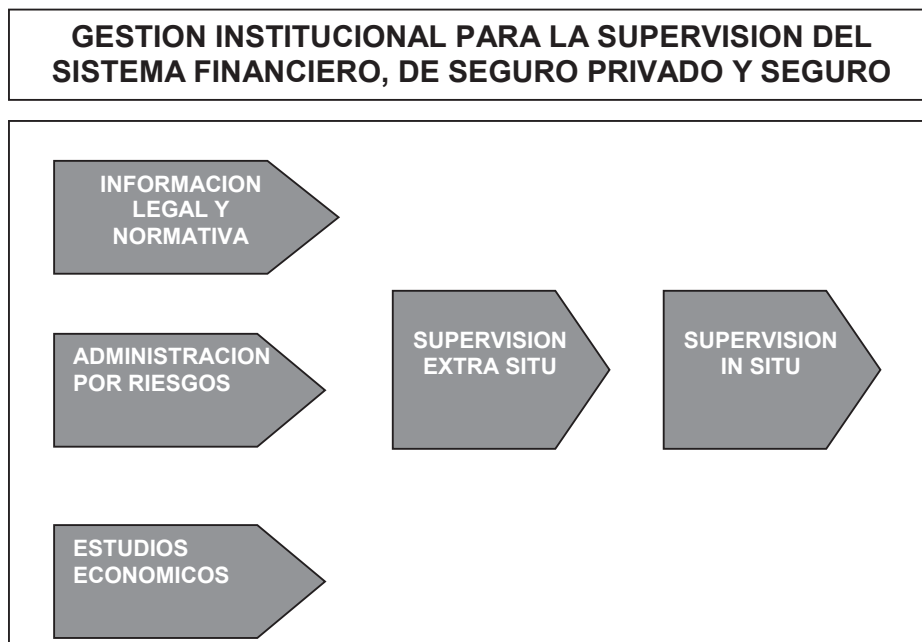
“La Intendencia Nacional de Instituciones Financieras será responsable de gestionar el macro proceso de Supervisión, con sus respectivos procesos de Supervisión extra situ e in situ, en el ámbito del sistema financiero, a nivel nacional.

Las actividades que corresponden a los procesos asignados se encuentran detalladas en los Manuales de Procesos y Procedimientos

Para cumplir con esta responsabilidad, el Intendente Nacional de Instituciones Financieras deberá organizar y dirigir los equipos de trabajo, en la forma y número que considere necesarios.”.

Este enunciado será similar para todas las unidades administrativas que conformen la estructura orgánica, las mismas que podrían ser equivalentes a los procesos identificados, que forman parte de la administración institucional.

Mapa de Procesos de la Superintendencia de Bancos y Seguros



GESTION DEL CAPITAL HUMANO

MEJORAMIENTO DE PROCESOS

GESTION DE TECNOLOGIA INFORMATICA

**GESTION DE RECURSOS MATERIALES Y
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

GESTION DE IMAGEN EXTERNA

GESTION DE AUTOCONTROL INTERNO

GESTION DE RECURSOS FINANCIEROS

En este esquema figuran los procesos esenciales de la Superintendencia, es decir, aquellos que contribuyen decisivamente en el cumplimiento de la Misión y conforman la cadena de valor; y, los de apoyo básico que son los que contribuyen con recursos tangible o intangibles a la consecución de esa Misión y que conforman la cadena de soporte.

Estos procesos se describen en el Manual respectivo y se complementan en el Manual de Procedimientos, en el cual se detallan los ámbitos de aplicación de los procesos Misionales, según el sector al que pertenecen y las características que tienen las instituciones sometidas al control.

De acuerdo con esto, el inventario de Procesos y unidades administrativas asociadas que tendría la Superintendencia de Bancos y Seguros se presentan a continuación.

UNIDAD PROCESO	PROCESO ASIGNADO	TIPO	DE
Intendencia General	Gestión Institucional	Gobernante	
Auditoría Interna	Autocontrol	Gobernante	
Supervisión Sistema Financiero	Supervisión Integral		
	Supervisión liquidaciones	Cadena de valor	
Supervisión Sistema de Seguro Privado	Supervisión Integral		
		Cadena de valor	
Supervisión Sistema Seguridad Social	Supervisión Integral		
		Cadena de valor	

Riesgos	Administración por riesgos	Cadena de valor
Estudios y Estadística	Información económica	Cadena de valor
Jurídico	Información jurídica	Cadena de valor
Tecnología de Información tecnología	informática	Gestión de Apoyo
Estrategia	Mejoramiento Organizacional	Apoyo
Corporativa	Administración de recursos Financieros y materiales	Apoyo
Recursos Humanos	Administración del Capital Humano	Apoyo
Secretaría General	Administración documentaria	Apoyo
Cliente externo	Atención a cliente externo	Apoyo
Comunicación	Imagen institucional	Apoyo

Al simplificar de esta forma la estructura, se elimina la dependencia funcional que se produce entre unidades, que diluye la responsabilidad sobre el incumplimiento de los procesos y da origen a las ineficiencias al momento de satisfacer a los clientes, aún cuando las unidades cumplan aparentemente con eficiencia un conjunto de funciones, que en buena medida, no están en la línea de los productos demandados.

Contenido del Manual de Procesos y del Manual de Procedimientos

Un proceso de la cadena de valor o de la cadena de soporte, puede ser calificado, en cualquier momento como crítico, cuando se estima que su funcionamiento afecta decisivamente en la gestión institucional. Por ejemplo, en el caso de la Superintendencia, si el proceso de gestión de la tecnología informática no se mantiene a la altura de los resultados que generan los procesos que manejan las entidades controladas, el proceso de supervisión perderá eficacia y por tanto la Misión Institucional se verá disminuida. Debe entonces calificarse a este proceso como crítico. Igualmente, los procesos que conforman la cadena de valor son generalmente críticos por el impacto que tiene cualquier deficiencia en su funcionamiento, en los resultados de la gestión.

Con este antecedente, se estima que los procesos críticos de la Superintendencia son los que se presentan en la tabla a continuación:

PROCESO	CAUSA DE CRITICIDAD
Supervisión integral del Sistema Financiero	Cadena de valor, el Sistema Financiero se puede afectar por “contagio”
Administración de Riesgo Integral	Una apreciación equivocada del riesgo puede ocasionar colapso en la entidad controlada
Gestión de Tecnología de Información	La suspensión del soporte informático paraliza las actividades de control
Administración del Capital Humano	La gestión institucional depende de la ética y competencia del personal técnico
Atención al cliente externo	La deficiencia en la producción de servicios impacta negativamente en la imagen

En estos procesos es que debe concentrarse el trabajo de mejoramiento de manera inmediata.

Manual de Procesos

Contendrá una descripción de *qué se hace* en el proceso para obtener el producto deseado. No entra en detalles de cómo se cumplen las actividades componentes del proceso, ni del ámbito en el cual se aplican, solamente contendrá los siguientes datos:

Identificación (nombre del proceso)

Objetivo del proceso (Producto a obtener)

Proveedores, insumos, productos y clientes del proceso

Un diagrama de bloque del proceso hasta un tercer o cuarto nivel de descomposición

Manual de Procedimientos

Contendrá una descripción de *cómo se cumplen las actividades* del proceso para obtener el producto deseado. Se describe con detalle la secuencia de actividades componentes del proceso. En el caso de Supervisión, por ejemplo, se detallará la forma en que se aplica el proceso para cada ámbito de control: Sistema Financiero, Seguro Privado o Seguridad Social e incluso la forma en la que se tratará dentro del ámbito del sistema financiero al sector bancario, sector cooperativo o mutualista.

En general contendrá los siguientes datos:

Identificación (nombre del proceso)

Diagrama de flujo que señale a los actores del proceso

Narrativa del procedimiento con referencia a Metodologías o normativa específica

Como un ejemplo simple del contenido de los Manuales de Procesos y Procedimientos aplicables a la Superintendencia de Bancos y Seguros, se presenta la descripción del Proceso de Supervisión Extra situ, que constaría en los Manuales de Procesos y Procedimientos.

Ejemplo del contenido del Manual de Procesos de la Superintendencia de Bancos y Seguros

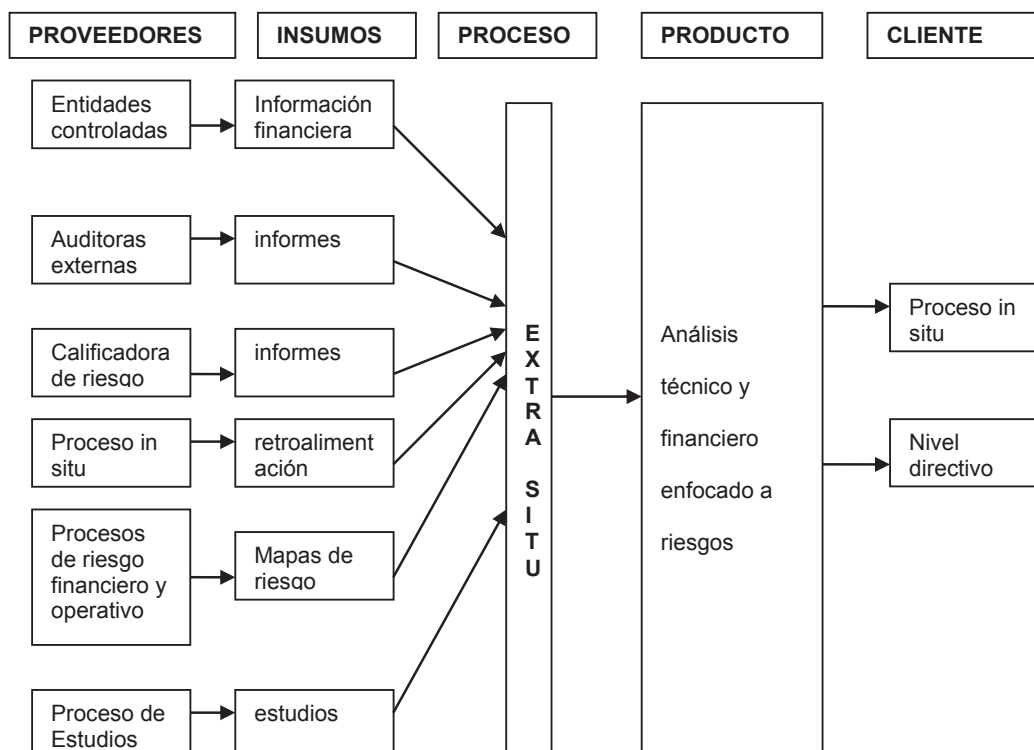
◆ **IDENTIFICACION DEL PROCESO:**

Supervisión extra situ

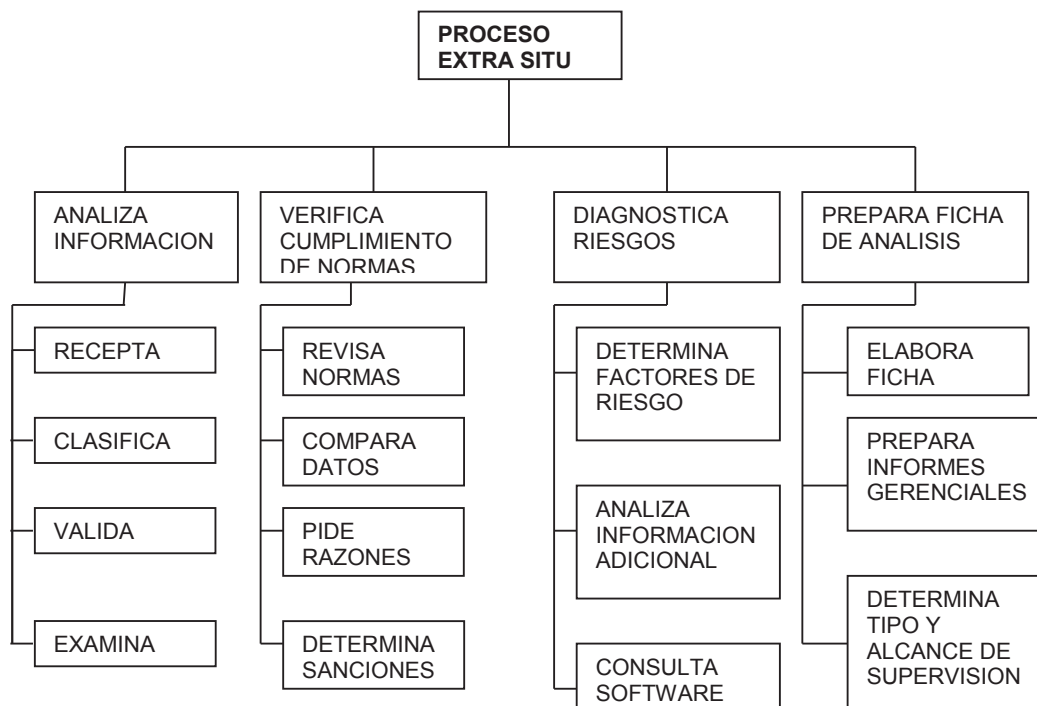
◆ **OBJETIVO:**

Evaluar el cumplimiento de la normativa de prudencia y solvencia financiera y diagnosticar los riesgos globales y los riesgos inherentes a los cuales se encuentran expuestas las entidades controladas, sobre la base del análisis de la información remitida por las mismas.

◆ **ESQUEMA DEL PROCESO EXTRA SITU**



◆ **DIAGRAMA DE BLOQUE DEL PROCESO EXTRA SITU**



Manual de Procedimientos de la Superintendencia de Bancos y Seguros

◆ **IDENTIFICACION DEL PROCESO:**

Supervisión extra situ

◆ **DESCRIPCION NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO**

Las entidades controladas remiten información a la Superintendencia en forma impresa o a través de archivos enviados por un sistema de buzón electrónico. La información impresa la recibe Secretaría General y la entrega a la unidad de supervisión que le corresponda, para que sea procesada. (El tipo de información se detalla en anexo)

La unidad de supervisión verifica si la información remitida por medios impresos guarda consistencia con la recibida electrónicamente.

Si la información es transmitida por medio magnético o estructuras la validación responde a un proceso automático administrado por la Dirección Nacional de Estudios y Estadística. Dicha información es procesada en aplicaciones automatizadas que están a disposición del equipo de trabajo de la unidad de supervisión.

La verificación de la oportunidad en la entrega de la información impresa corresponde a la Intendencia Nacional de Instituciones Financieras, mientras que la recibida en medios magnéticos o estructuras a las áreas administradoras de las herramientas informáticas.

Los errores de consistencia según su relevancia (leve o grave) serán puestos en conocimiento de la entidad mediante comunicación vía mail o con oficio de observación suscrito por la autoridad que corresponda de conformidad con las delegaciones emitidas, otorgando un tiempo máximo de hasta 3 días laborables para remitir la información debidamente rectificadas o las explicaciones pertinentes, por parte de las instituciones financieras.

Todas las actividades de validación de información que se realizan en el proceso extra situ deben ser notificadas al responsable del área para su conocimiento, análisis y /o aprobación.

INFORMACION ADICIONAL

En cumplimiento de las disposiciones legales y normativas las instituciones controladas, auditores externos, auditores internos, calificadoras de riesgo remiten información que debe ser analizada y procesada por el equipo de trabajo.

Los resultados del análisis se registran en un sistema automatizado y en las fichas resumen del informe de la calificadora de riesgos, según corresponda.

Igualmente en cumplimiento de disposiciones legales y normativas las instituciones financieras pueden requerir atención a varios trámites de orden legal y societario, los cuales deberán ser resueltos por los equipos de trabajo.

CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y DIAGNOSTICO DE RIESGOS

Con la información analizada y procesada se evaluará el cumplimiento de las normas de solvencia y prudencia financiera.

Luego se realizarán las actividades encaminadas a diagnosticar el riesgo de la entidad. El referido diagnóstico consiste en determinar eventos y factores de riesgo principalmente de liquidez, mercado, crédito, operativo, entre otros y su consecuente afectación a la situación patrimonial. Para lo cual, además de la información anteriormente indicada se considerará otra información como mapas de riesgo, estudios macroeconómicos, análisis sectoriales, informes gerenciales por subsistema, entre otros, proporcionada por las unidades de la cadena de soporte de esta Superintendencia, para este propósito la Guía de Supervisión extra situ contiene la base conceptual metodológica que será fuente de consulta.

Ante el requerimiento de instancias superiores también elaborará informes gerenciales específicos.

Adicionalmente, con la misma información, el Intendente con el Subdirector y el grupo de trabajo determinarán el tipo y alcance de la supervisión a realizar según el caso.

Toda la documentación financiera recibida en forma impresa será remitida al archivo físico correspondiente de acuerdo con las disposiciones internas relativas al tema.

En caso de requerir ajustes a las metodologías, normas o procesos se preparan las propuestas respectivas para conocimiento y aprobación del Intendente previo al envío al área o instancia que corresponda.

Producto de la evaluación del cumplimiento de normas y diagnóstico de riesgos, se podrían derivar acciones tales como: programas de regularización, sanciones pecuniarias o administrativas para las entidades financieras, directivos, funcionarios, auditores externos, internos, calificadoras de riesgos y otros.

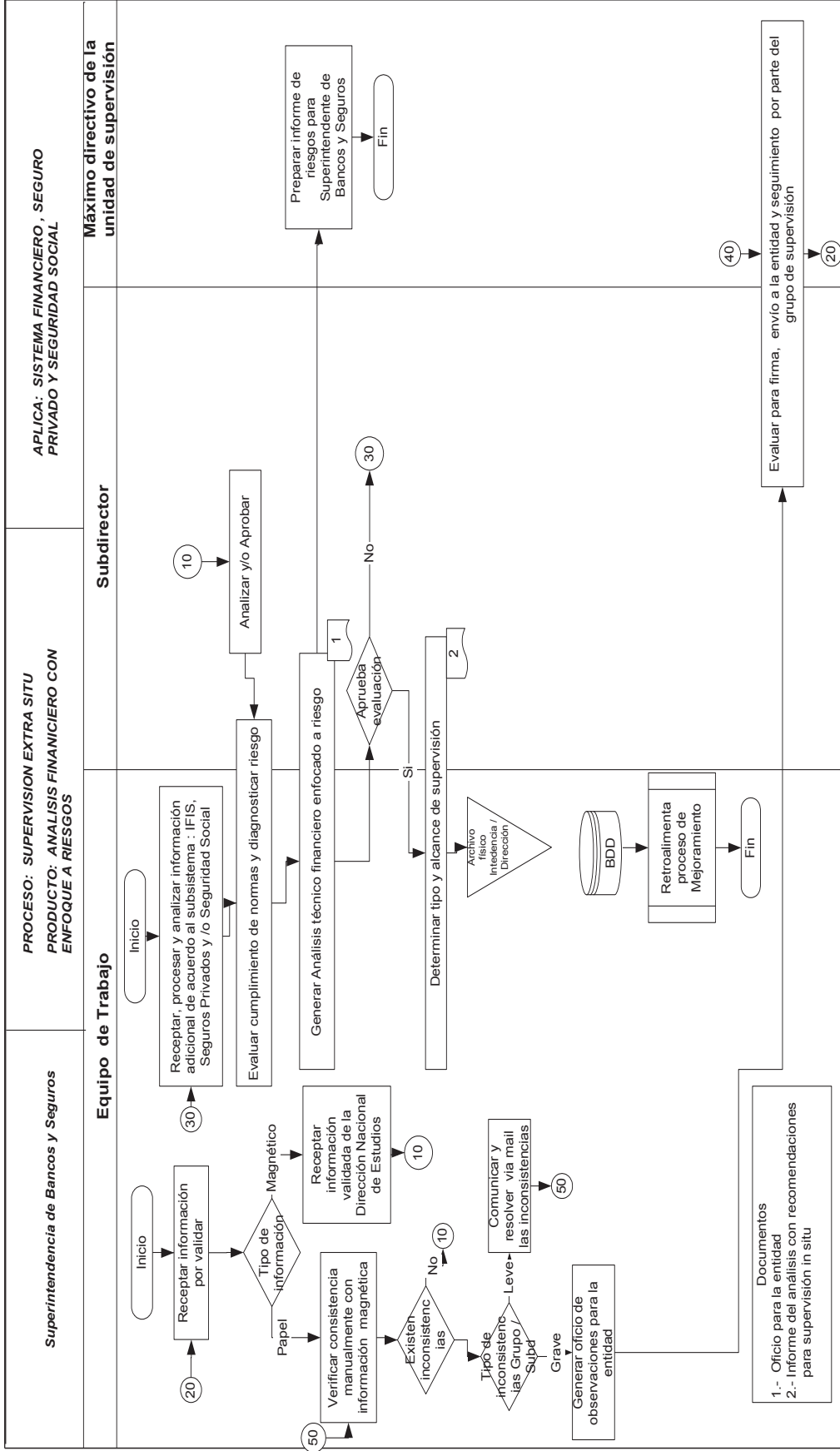
En casos de entidades sujetas a planes de regularización corresponde realizar el monitoreo del cumplimiento de todos los temas contemplados en la respectiva resolución mediante el conocimiento y análisis de los informes de directorio, auditor interno, externo, interventor, entre otros.

Los resultados de estos análisis se integrarán como insumo para la evaluación del cumplimiento de normas y diagnóstico de riesgos.

◆ **OTRA INFORMACION COMPLEMENTARIA SOBRE EL PROCESO**

En este Manual de Procedimientos se incluirá además, de ser necesaria, información sobre metodologías específicas, formatos estandarizados y regulaciones relacionadas con el proceso.

◆ **DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO**



Metodología para el seguimiento y evaluación de la Estrategia

Una vez definida la estrategia de mediano plazo que da origen a planes operativos anuales alineados a los objetivos estratégicos; determinadas las expectativas de los clientes a través de productos demandados bajo atributos perfectamente identificados; diseñados, validados e implantados los procesos que construyen esos productos y definida una estructura que facilite la puesta en marcha de la estrategia, es necesario complementar el modelo de gestión administrativa integrada con un sistema de medición y monitoreo de los objetivos y metas planteadas, de manera que se pueda en cualquier momento determinar el avance de la Estrategia.

Una técnica que cada vez se va utilizando en las empresas del sector privado y que bien podría tener aplicación en el sector público, bajo ciertas condiciones de estabilidad, liderazgo y competencia del recurso humano en las labores de planificación, es el denominado Balanced ScoreCard (BSC), llamado también Tablero de comando, Cuadro de mando integral o sistema balanceado de indicadores, que materializa la estrategia en acciones detalladas, las agrupa, las monitorea, califica su nivel de avance y obtiene un dato cuantitativo que sirve de un indicador global del cumplimiento de la estrategia.

El Balance ScoreCard (BSC) es una herramienta que permite implementar la visión y misión de una empresa. Pone énfasis en la consecución de los objetivos estratégicos e incluye los indicadores que permitan medir el logro de esos objetivos.

La metodología Balanced ScoreCard fue desarrollada por los académicos KAPLAN y NORTON de la Universidad de Harvard y consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones. El propósito fundamental del BSC es el de que una organización cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.³⁹

El BSC traslada la estrategia de la organización a objetivos, indicadores, metas, iniciativas, responsables y plazos. Ofrece un sistema de gestión estratégica al vincular estrategia e indicadores con planificación y presupuestación en el corto plazo.

Una investigación de Kaplan y Norton reveló que existen 4 barreras que impiden la ejecución de la estrategia, son las siguientes:

- a) Sólo el 5% de los empleados entienden la estrategia que sigue su organización;
- b) sólo el 25% de los gerentes tienen sus incentivos asociados a temas estratégicos;
- c) el 60% de las organizaciones no vincula la estrategia con el presupuesto; y,
- d) el 85% de los equipos directivos dedica menos de 1 hora al mes a discutir temas estratégicos.

El BSC rompe estas barreras pues traslada la visión a toda la organización mediante la evaluación del desempeño, alinea las personas

³⁹ Los textos son tomados de una presentación del modelo BSC realizada en base de la documentación preparada

y los objetivos, asigna un parte del presupuesto a los objetivos estratégicos y mantiene a los equipos directivos en un constante aprendizaje.

Definición de un conjunto de indicadores de seguimiento de la estrategia en la Superintendencia de Bancos y Seguros

En el presente estudio se propone una adaptación del BSC a la realidad de la Superintendencia, para lo cual se parte de las declaraciones estratégicas que constan en el Plan de mediano plazo, precisa los objetivos y define indicadores, con su respectiva fórmula de cálculo e identificación de las fuentes de datos que deberán ser registrados, recopilados y tabulados para mantener actualizados los indicadores de avance.

Para establecer el sistema de indicadores, existen cuatro *perspectivas* que se priorizan dependiendo de los objetivos de la empresa: financiera, clientes, procesos y capital humano. En el caso de la Superintendencia, la perspectiva financiera, que está relacionada con la rentabilidad de las empresas, se propone remplazarla por una perspectiva específica relacionada con las labores de supervisión, que si bien están estrechamente vinculadas con las otras tres perspectivas, es conveniente monitorear sus objetivos de manera independiente, dada su criticidad en el resultado general de la gestión.

Un *indicador* es una relación entre dos o más datos significativos que tienen un nexo lógico entre ellos y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de importancia vital para la conducción de la organización.

Los indicadores deben tener las siguientes características: Apalancar objetivos institucionales, estar relacionados con aspectos críticos, deben ser fáciles de interpretar y visualizar, perdurables en el tiempo, simples, específicos, medibles, representativos, independientes, positivos y limitados en número.

Metodología aplicada a la Superintendencia

Para preparar un sistema de indicadores de avance de la Estrategia aplicable a la Superintendencia, se utiliza una metodología sencilla, que contempla tres fases: ⁴⁰

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
2. ESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA
3. EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN

La Planeación Estratégica se fundamenta en 5 etapas principales:

Misión y Ejes Estratégicos; Ambiente Interno y Externo; Principios Corporativos, Visión y Temas Estratégicos

La estructuración estratégica por su parte, fija el marco mediante el cual las tareas de ejecución y evaluación estratégica se puedan llevar a cabo con una mayor efectividad, comprende las actividades de:

Elaboración del Mapa Estratégico; Determinación de Objetivos; Catálogo de Objetivos y Generales; Establecimiento de Objetivos Relacionados; Establecimiento de Metas Planteadas.

Por último, **la ejecución y evaluación** implica el poner en práctica planificadamente, todo lo anteriormente desarrollado. Incluye el control, seguimiento, evaluación y análisis periódicos de resultados vs lo previsto,

⁴⁰ La metodología utilizada se fundamenta en la documentación que propone la firma Capital Management Solutions

sin perder de vista la estrategia global. Permite que el rumbo de la organización apunte hacia el acercamiento y logro de la visión definida.

Durante esta etapa se revisarán, añadirán o eliminarán previo un análisis minucioso objetivos, metas, indicadores y responsabilidades.

Garantizando que la estrategia organizacional se enmarque en la realidad de su ambiente interno y externo.

Bajo estos lineamientos metodológicos, la estrategia de la Superintendencia quedaría resumida en los siguientes cuadros;

1. EJES ESTRATÉGICOS

MISIÓN ORGANIZACIONAL	EJES ESTRATÉGICOS
Somos un organismo técnico y autónomo de control que por encargo de la Constitución y la Ley protege al público e impulsa la excelencia en el servicio al cliente por parte de las instituciones del sistema financiero, de seguro privado y de seguridad social, ejerce una supervisión de calidad enfocada hacia la administración integral del riesgo, bajo un esquema organizacional consistente, con un equipo humano profesional y experto y una tecnología de información bien aprovechada.	SUPERVISION ENFOCADA A LA ADMINISTRACION INTEGRAL DE RIESGOS
	GESTION ORGANIZACIONAL INTEGRADA Y CONSISTENTE
	COMPETENCIA Y EXPERTICIA DEL CAPITAL HUMANO
	APROVECHAMIENTO DE LA TECNOLOGIA DE INFORMACION
	EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE

TEMAS ESTRATÉGICOS: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

FORTALEZAS:

1. Se cuenta con personal calificado y con experiencia en supervisión preventiva de Instituciones Financieras
2. El nivel de conflictividad del personal ante los cambios organizacionales internos es bajo
3. El nivel remunerativo del personal técnico es competitivo con el mercado externo
4. Fuente legal de financiamiento propio
5. Adecuada capacidad normativa para ejercer el control
6. Se ha iniciado la aplicación de un sistema de gestión por procesos

OPORTUNIDADES:

1. Es el único organismo de supervisión y control de los sistemas financiero y de seguro privado, cuya autonomía se reconoce constitucional y legalmente.
2. La capacidad colegisladora del Superintendente de Bancos y Seguros permite la formulación de un adecuado marco legal y normativo para la supervisión del sistema financiero
3. Existe estabilidad en el sistema financiero
4. Apoyo técnico y financiero de organismos multilaterales para proyectos relacionados con la implantación de los estándares internacionales de supervisión
5. Alto precio del petróleo fortalece el sistema controlado
6. La suscripción del Tratado de Libre Comercio (TLC) permite el acceso a información de mejor calidad por parte de los sistemas controlados
7. Hay predisposición del sector financiero a la aplicación de un nuevo enfoque de la supervisión basada en riesgos
8. Existe apertura de comunicaciones para compartir tecnología por medio del Internet

AMENAZAS:

1. Ausencia de facultades sancionadoras directas de la Superintendencia con respecto al sector de Seguridad Social
2. Existe una política de gobierno que intenta restringir las facultades asignadas a la Superintendencia
3. Inexistencia de adecuados marcos jurídicos respecto a lavado de dinero
4. Falta de protección legal al supervisor
5. Existe presión por parte de los grupos de poder político y económico sobre la gestión de la Superintendencia
6. Fragmentación política impide la aprobación de reformas estructurales por parte del Estado lo que afecta al sector productivo y consecuentemente a los sectores controlados
7. La ausencia de prestamista de última instancia causa que el sector financiero mantenga sus disponibilidades de liquidez en el extranjero
8. Escepticismo por parte de la sociedad sobre el rol que cumple la Superintendencia de Bancos y Seguros
9. Falta de contribución económica de parte de las entidades del sistema de Seguridad Social
10. Las fuentes de ingresos para el financiamiento de la Superintendencia, a través del sector controlado no tienen posibilidades de expansión
11. Existen problemas de calidad y transparencia de la información que remiten las instituciones controladas

TEMAS ESTRATÉGICOS: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

DEBILIDADES:

1. Inadecuada distribución de personal en áreas técnicas
2. No se logra institucionalizar la política de trabajo en equipo.
3. Parte del personal tiene perfiles que no están asociados al requerimiento técnico deseable
4. Escasa participación de personal técnico en la formulación de la normativa de control
5. No se consigue definir una estructura organizacional adecuada
6. Ausencia de una amplia participación del personal en la Planificación Estratégica y en su difusión
7. Bajo conocimiento y escepticismo de los actores internos sobre los beneficios de la planificación y administración por procesos
8. Las labores de supervisión a los sistemas controlados no aplican plenamente el enfoque de riesgos
9. Falta de consistencia en la aplicación de la Ley
10. Discrecionalidad en la toma de decisiones afecta el carácter técnico de los resultados de la supervisión
11. Falta de consistencia general del esquema de regulación y control del sistema de seguro privado y deficiencias en su aplicación
12. Insuficiente infraestructura tecnológica
13. Falta de un sistema integral de información que cubra las necesidades de las unidades de la cadena de valor
14. Desactualización y poca utilización de herramientas informáticas disponibles por parte de los usuarios

OPORTUNIDADES:

1. Es el único organismo de supervisión y control de los sistemas financiero y de seguro privado, cuya autonomía se reconoce constitucional y legalmente.
2. La capacidad colegisladora del Superintendente de Bancos y Seguros permite la formulación de un adecuado marco legal y normativo para la supervisión del sistema financiero
3. Existe estabilidad en el sistema financiero
4. Apoyo técnico y financiero de organismos multilaterales para proyectos relacionados con la implantación de los estándares internacionales de supervisión
5. Alto precio del petróleo fortalece el sistema controlado
6. La suscripción del Tratado de Libre Comercio (TLC) permite el acceso a información de mejor calidad por parte de los sistemas controlados
7. Hay predisposición del sector financiero a la aplicación de un nuevo enfoque de la supervisión basada en riesgos
8. Existe apertura de comunicaciones para compartir tecnología por medio del Internet

AMENAZAS

1. Ausencia de facultades sancionadoras directas de la Superintendencia con respecto al sector de Seguridad Social
2. Existe una política de gobierno que intenta restringir las facultades asignadas a la Superintendencia
3. Inexistencia de adecuados marcos jurídicos respecto a lavado de dinero
4. Falta de protección legal al supervisor
5. Existe presión por parte de los grupos de poder político y económico sobre la gestión de la Superintendencia
6. Fragmentación política impide la aprobación de reformas estructurales por parte del Estado lo que afecta al sector productivo y consecuentemente a los sectores controlados
7. La ausencia de prestamista de última instancia causa que el sector financiero mantenga sus disponibilidades de liquidez en el extranjero
8. Escepticismo por parte de la sociedad sobre el rol que cumple la Superintendencia de Bancos y Seguros
9. Falta de contribución económica de parte de las entidades del sistema de Seguridad Social
10. Las fuentes de ingresos para el financiamiento de la Superintendencia, a través del sector controlado no tienen posibilidades de expansión
11. Existen problemas de calidad y transparencia de la información que remiten las instituciones controladas

2. DIVISIONES Y RESPONSABLES

DIVISION	RESPONSABLE
Junta Bancaria	Superintendente de Bancos
Intendencia General	Intendente General
Asesoría	Asesor
Secretaría General	Secretario General
Procuraduría Judicial	Procurador Judicial
Subdirección de Actuaría	Subdirector
Subdirección de Control de Coactivas y Reestructuraciones	Subdirector
Subdirección de Atención al Cliente	Subdirector
Auditoría Interna	Auditor Interno
INTENDENCIA NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS	Intendente
Subdirecciones de Auditoría de Instituciones Financieras Quito	Subdirectores
Subdirección Técnica de Cooperativas	Subdirector
Subdirección de Prevención de Lavado de Activos	Subdirector
INTENDENCIA NACIONAL DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO	Intendente

Subdirección Legal del Sistema de Seguro Privado	Subdirector
Subdirección Técnica del Sistema de Seguro Privado	Subdirector
Subdirecciones de Auditoría del Sistema de Seguro Privado Quito	Subdirectores
Dirección Regional de Auditoría del Sistema de Seguro Privado Guayaquil	Director
Subdirecciones Regionales de Auditoría del Sistema de Seguro Privado Guayaquil	Subdirectores
INTENDENCIA NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL	Intendente
Subdirecciones de Auditoría de Seguridad Social	Subdirectores
Subdirección de Inversiones y Control Financiero de Seguridad Social	Subdirector
INTENDENCIA NACIONAL JURIDICA	Intendente
Subdirección de Asesoría Legal	Subdirector
Subdirección de Normatividad	Subdirector
Subdirección de Entidades en Saneamiento y en Liquidación	Subdirector
DIRECCION NACIONAL DE RIESGOS	Director Nacional
Subdirección de Riesgos Financieros	Subdirector
Subdirección de Riesgos	Subdirector

Operacionales	
Subdirección de Riesgos Legales	Subdirector
DIRECCION NACIONAL DE ESTUDIOS	Director Nacional
Subdirección de Estudios	Subdirector
Subdirección de Estadísticas	Subdirector
DIRECCION NACIONAL FINANCIERA ADMINISTRATIVA	Director Nacional
Subdirección Financiera	Subdirector
Subdirección de Recursos Humanos	Subdirector
Subdirección de Servicios Generales	Subdirector
DIRECCION NACIONAL DE ESTRATEGIA Y GESTION	Director Nacional
Subdirección de Estrategia y Gestión	Subdirector
DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS TECNOLOGICOS	Director Nacional
Subdirección de Desarrollo y Aplicaciones Tecnológicas	Subdirector
Subdirección de Recursos Tecnológicos	Subdirector
INTENDENCIA REGIONAL DE GUAYAQUIL	Intendente Regional
Secretaría de la Intendencia Regional Guayaquil	Secretario Regional
Subdirección Regional Jurídica Guayaquil	Subdirector

Subdirección Regional Financiera Administrativa Guayaquil	Subdirector
Dirección Regional de Auditoría de Instituciones Financieras Guayaquil	Director
Subdirecciones Regionales de Auditoría de Instituciones Financieras Guayaquil	Subdirectores
Dirección Regional de Auditoría del Sistema de Seguro Privado Guayaquil	Director
Subdirecciones Regionales de Auditoría del Sistema de Seguro Privado Guayaquil	Subdirectores
INTENDENCIA REGIONAL DE CUENCA	Intendente Regional
Subdirección Regional de Auditoría de Instituciones Financieras Cuenca	Subdirector
INTENDENCIA REGIONAL DE PORTOVIEJO	Intendente Regional
Subdirección Regional de Auditoría de Instituciones Financieras Portoviejo	Subdirector

3. ZONAS

QUITO

GUAYAQUIL

CUENCA

PORTOVIEJO

4. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

De la confrontación de los factores positivos internos y externos con los factores externos, que se presentan en las tablas anteriores, se selecciona un conjunto de temas u objetivos estratégicos que son clasificados en cuatro perspectivas, tal como se anota en la tabla siguiente:

TEMA / OBJETIVO ESTRATEGICO	PERSPECTIVA			
	SUP	CL	I	RH
1. Cumplimiento de los principios básicos para una supervisión bancaria efectiva	X			
2. Fortalecer los procesos de supervisión in situ, extra situ, consolidada y transfronteriza	X			
3. Promover activamente en la Superintendencia de Bancos y Seguros y en las instituciones financieras el desarrollo de adecuadas prácticas para la administración y supervisión integral de riesgos	X			
4. Ajustar la regulación prudencial del sector asegurador a estándares internacionales	X			
5. Diseñar e implantar un proceso de supervisión integral y preventiva del sector asegurador	X			
6. Fortalecer la supervisión del sistema nacional de seguridad social.	X			
7. Apoyar la ejecución del Plan Estratégico Institucional			X	
8. Mejorar la gestión institucional mediante la integración de la planificación estratégica con la planificación operativa y la implantación de los procesos conforme la estructura organizacional.			X	
9. Fortalecer las finanzas institucionales en un contexto de calidad del gasto.			X	
10. Fortalecer el sistema de administración de los recursos humanos				
11. Fortalecer el perfil profesional del capital humano				
12. Apoyar las estrategias de supervisión mediante el uso intensivo de tecnologías de información.			X	
13. Contribuir al desarrollo de los procesos institucionales con arquitecturas de sistemas de información y arquitecturas tecnológicas.			X	
14. Orientar los procesos tecnológicos institucionales a la Calidad Total.			X	
15. Proveer a todos los procesos institucionales de la información que les permita alcanzar sus objetivos estratégicos.			X	
16. Promover la disciplina de mercado a través de una mayor divulgación de la información.		X		
17. Coadyuvar a que los usuarios de los sistemas supervisados tengan mayor acceso a la información		X		
18. Mejorar los servicios y la atención a los clientes externos.		X		

Ahora bien, por cada objetivo estratégico planteado, debe establecerse un indicador que permita apreciar el grado de avance de la Estrategia, a

través del cumplimiento de las metas que se fijan, luego de determinado el indicador de gestión, al cual va asociado un peso o ponderación, según el grado de contribución a la ejecución de la Estrategia, una fórmula de cálculo y una base de datos que permita calcular los resultados de manera periódica.

Con el objeto de ejemplificar este modelo de indicadores de avance, a continuación se presenta el detalle de la perspectiva de Supervisión, con sus objetivos estratégicos, ponderaciones propuestas y fórmulas de cálculo de los indicadores.

5. INDICADORES, PESOS Y FORMULAS

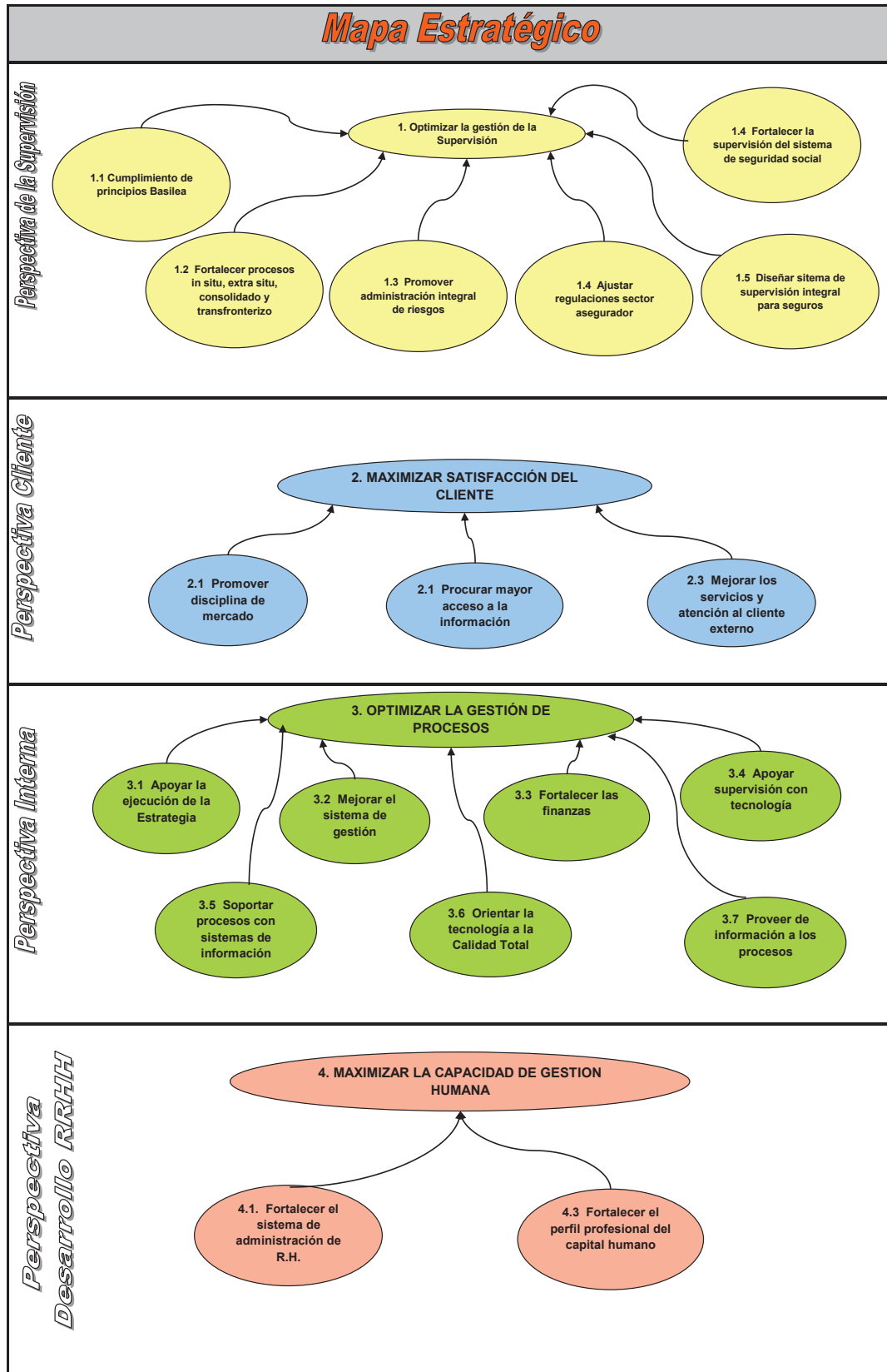
CATÁLOGO DE OBJETIVOS: PERSPECTIVA: MACROPROCESO DE SUPERVISION							
COD	OBJETIVOS	INDICADOR	SIGN O	CÁLCULO	PESO	TOTAL	AREA CLAVE
1.	OPTIMIZAR LA GESTION DE LA SUPERVISION				30	100	
1.1	Cumplimiento de los principios básicos para una supervisión bancaria efectiva	Cumplimiento de los principios de Basilea I (evaluación tipo FSAP)	+	# de Principios de Basilea ampliamente cumplidos / # de principios de Basilea	23	55	Regulación y Supervisión del Sistema Financiero
1.2	Fortalecer los procesos de supervisión in situ, extra situ, consolidada y transfronteriza mediante el diseño y aplicación de metodologías y prácticas de supervisión prudencial tendientes a: mejorar la calidad de la información financiera; la razonabilidad de reservas y provisiones; y, el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas y contables.	Nivel de aplicación práctica de los procesos de supervisión	+	inspecciones que aplican proceso / inspecciones efectuadas	16		Regulación y Supervisión del Sistema Financiero
1.3	Promover activamente en la Superintendencia de Bancos y Seguros y en las instituciones financieras el desarrollo de adecuadas prácticas para la administración y supervisión integral de riesgos, considerando las mejores prácticas internacionales aplicables al caso ecuatoriano.	Nivel de aplicación práctica del sistema de administración integral de riesgos en las entidades controladas	+	# de entidades que aplican administración integral de riesgos / # total de entidades	16		Regulación y Supervisión del Sistema Financiero
1.4	Ajustar la regulación prudencial del sector asegurador a estándares internacionales, especialmente en materia de: reservas técnicas, capital adecuado, gestión de riesgos, pólizas y tarifas y reaseguros.	Expedición de las normas prudenciales	+	normas actualizadas y expedidas / normas planificadas	10	25	Regulación y Supervisión del Sistema de Seguro Privado
1.5	Diseñar e implantar un proceso de supervisión integral y preventiva al sector asegurador que permita garantizar el cumplimiento de las regulaciones existentes.	Cumplimiento de los principios de IAIS	+	# de Principios IAIS cumplidos / # de principios IAIS	15		Regulación y Supervisión del Sistema de Seguro Privado
1.6	Fortalecer la supervisión del sistema nacional de seguridad social.	Nivel de formalización de la supervisión	+	# de auditorías formales / total de auditorías	20	20	Regulación y Supervisión del Sistema de Seguridad Social

Las metas que se proponga conseguir la Institución en distintos períodos dentro del horizonte de planificación, serán calculadas en base a las fórmulas de los indicadores y de acuerdo a la situación actual o punto de partida.

Por ejemplo, en el indicador del primer objetivo que es el cumplimiento de los principios de Basilea, que se calcula con la relación de *# de principios ampliamente cumplidos / # total de principios*, debe partirse necesariamente del *status*, que será un porcentaje de cumplimiento del indicador con el cual se inicia la ejecución del Plan Estratégico (**8%**)⁴¹ y luego estimar un crecimiento por año, semestre o trimestre, según la intensidad de las acciones que se hayan previsto para conseguir el objetivo (diciembre 2006: **15%**; junio 2007: **45%**; diciembre 2007: **60%**; junio 2008: **75%**; y diciembre 2008: **85%**), que se consideraría una estimación realista hasta llegar al cumplimiento total o cercano al total que implica la cobertura del objetivo estratégico.

Estos porcentajes que son en realidad metas estimadas por los propios responsables del proceso de planificación serán monitoreados en forma permanente a través del sistema BSC para verificar su cumplimiento, a través del cálculo de los respectivos indicadores. En este sistema, los objetivos estratégicos son descompuestos en proyectos y actividades que conforman el Plan Operativo Anual, a los cuales se les asigna un peso en función del aporte que su cumplimiento implique en el avance de la Estrategia Institucional.

⁴¹ Los porcentajes que se consignan en este ejemplo son estimaciones realistas de posible status y metas a conseguir en los tres años de aplicación del Plan Estratégico.



7. La necesidad de integrar los Planes Operativos Anuales con el presupuesto de la Institución.

En cualquier empresa o institución, el presupuesto es una herramienta financiera que presenta una estimación de los recursos necesarios para hacer viables a los Planes Estratégicos y Operativos. Es un instrumento flexible en el sentido de que puede ser modificado a lo largo del período de ejecución, pero no puede ser elaborado de manera independiente a la planificación.

Todo Plan Estratégico, de la misma manera que requiere de un conjunto de indicadores para asegurar su *seguimiento*, requiere también de un sólido presupuesto de inversión y de gasto para asegurar su *cumplimiento*. Por ello, el presupuesto debe ser preparado una vez que han quedado definidos los proyectos y actividades estratégicas y rutinarias en el Plan Operativo Anual y deben ser aprobados por la instancia directiva correspondiente los dos documentos, de manera conjunta.

En el caso de la Superintendencia, la aprobación del Plan Operativo Anual y el Presupuesto Institucional por parte de la Junta Bancaria, debe realizarse una vez que estos documentos han sido considerados como definitivos por el Comité Estratégico Organizacional, hasta el 30 de noviembre de cada año.

Actualmente, la Superintendencia mantiene separadas dentro de su estructura organizacional a los procesos de Presupuesto y Planificación. Presupuesto está asignado a la Dirección Nacional Financiera Administrativa y Planificación está asignado a la Dirección Nacional de Estrategia y Gestión. Esta dicotomía no permite un correcto alineamiento

entre estos dos instrumentos de gestión, pese a los esfuerzos de coordinación que se han realizado hasta el momento.

Lo aconsejable en este caso es una asignación del proceso de Presupuesto a la Dirección Nacional de Estrategia y Gestión, a fin de que todas las actividades que lo conforman se añadan al proceso de Planificación Operativa, de manera que los productos generados a la culminación de las actividades sean tanto el Plan Operativo Anual como el Presupuesto Institucional que le provea de financiamiento.

La mejor forma de integración de estas herramientas es a través de la técnica del presupuesto base 0.⁴²

Un presupuesto “es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.”

*El **presupuesto base 0**: es simplemente un proceso operativo en el cual el gerente dice o declara por que requiere ese **presupuesto** comenzando desde 0, con este proceso solo se desea saber lo que se esta haciendo realmente en la empresa, de cuales medios, se puede disponer y cuales son sus actividades y costos importantes.*

El control presupuestal es para verificar como se ha llegado a los objetivos.”

Esta técnica de presupuestación liga la asignación de fondos a los objetivos planteados, partiendo de 0 cada año. Esto, además de obligar a valorar los proyectos de inversión y gasto derivados de la Estrategia, impide que se aplique un proceso rutinario y equívoco como es la

⁴² Los conceptos en cursiva son tomados del sitio Web www.cuvalles.udg.mx

Como se aprecia en la tabla, los meses deficitarios deben recibir financiamiento adicional, que podría ser mediante préstamos de corto plazo que cubran el faltante de fondos y eviten la suspensión de proyectos. Este cálculo obviamente debe ser efectuado una vez se conozca la valoración de las actividades a ejecutarse en el mes, según los planes aprobados.

8. Un sistema de información gerencial

Para complementar el modelo de administrativo integrado de gestión, debe diseñarse y aplicarse un sistema, preferiblemente automatizado, que brinde información clave para la adopción de decisiones por parte del nivel directivo.

El sistema procesará los datos y generará información sobre los siguientes aspectos claves:

1. El grado de cumplimiento de la planificación operativa y estratégica, a fin de apreciar el nivel de eficiencia en la programación y ejecución.
2. El avance de la estrategia a través de la valoración de los indicadores estratégicos, con el objeto de ajustar los objetivos, de manera flexible, según los resultados.
3. Un conjunto de reportes de excepción que contengan la información crítica de los procesos más sensibles de la cadena de valor y de soporte, de manera que sea posible y oportuna la toma de decisiones sobre el proceso de supervisión y la administración interna de la Superintendencia.

4. Una base de datos de tiempos estándar de procesos que permita el cálculo del índice de valor agregado de las actividades y de la capacidad utilizada del capital humano, a fin de aplicar un proceso de mejoramiento continuo.

El grado de cumplimiento de la planificación operativa y estratégica

El grado de cumplimiento de la planificación operativa se mide por medio del análisis de las actividades, fechas, duraciones y equipos de trabajo planeados versus los datos de la ejecución real, en el caso de las actividades que conforman un proyecto que inicia y termina en fechas predeterminadas.

Por ejemplo, se programa la siguiente actividad:

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	DURACION EN HORAS	EQUIPO
Visita al Banco Los Andes	15/02/06	20/03/06	264	3 P1 ⁴³

Se ejecuta con los siguientes datos

Visita al Banco de los Andes	25/02/06	20/03/06	184	4 P1
------------------------------	----------	----------	-----	------

El sistema debería estar en capacidad de calcular las diferencias entre fechas, duraciones y recursos para determinar si se trata de una deficiente ejecución o una mala planificación, o ambas. En el ejemplo anterior, si bien la actividad se inicia en la práctica con retardo (25/02/06 vs 15/02/06), la duración de la actividad es menor que la programada (184 vs 264), pero con un recurso humano más (4 P1 vs 3P1).

A esta información, debe añadirse la causa del desfase, es decir, por qué circunstancia debió iniciarse la actividad tardíamente y aumentarse un

recurso. Dependiendo de estas respuestas que deben ser registradas periódicamente en el sistema, se establecerá una calificación que incluirá un estándar, más premios y castigos para medir el cumplimiento o no de la actividad programada.

Los premios se establecerán por el ahorro de tiempo en la duración de la actividad, el inicio anticipado a la fecha prevista de ejecución o la disminución de los recursos que intervienen. Por el contrario, los castigos se producirán por los aumentos de duración o recursos asignados y los retrasos en las fechas programadas.

Al final de este análisis, el sistema entregará a la autoridad una calificación del grado de cumplimiento del Plan por parte de una unidad administrativa y la causa de los retrasos o disconformidades que produjeron tal hecho.

Para el caso de las actividades de ejecución continua, el sistema deberá presentar información sobre la evolución de los tiempos de ciclo de los procesos, respecto de un estándar.

El avance de la estrategia a través de la valoración de los indicadores estratégicos

En este módulo, el sistema tomará información del Balanced ScoreCard y la presentará a manera de indicadores preventivos que alertan al directivo sobre los factores críticos que facilitan o dificultan la aplicación de la estrategia. La calificación que entrega este módulo demuestra el cumplimiento o aproximación a las metas periódicas que se establecen en el Plan y que aseguran el cumplimiento, ya no de actividades planificadas, como en el módulo anterior, sino de los resultados que le acercan a la

⁴³ Corresponde a la denominación de puesto de Profesional 1

Superintendencia a la Visión constante en el Plan Estratégico, a través de la entrega de productos concretos.

Reportes de excepción que contengan la información crítica de los procesos más sensibles

Este módulo incluirá un conjunto de datos seleccionados como críticos y extraídos de las bases de datos institucionales para presentarlos como gráficos de fácil visualización.

Por ejemplo, ¿qué información deberá tener el Superintendente de Bancos y Seguros, respecto de su gestión?

Probablemente lo importante sería tener a la mano datos como la situación de riesgo del sistema financiero, de seguros o de seguridad social. El ranking de las instituciones controladas, según el riesgo de crédito, mercado, liquidez u operativo en el que incurran. Los principales datos identificativos de las instituciones controladas, como son: el nombre de su representante legal, el grupo financiero al que pertenece, la posición en el mercado de acuerdo a la relación de sus principales rubros de activo y pasivo (captaciones, cartera, depósitos y otros), con el sistema en general. La última calificación de riesgo y su correspondiente calificadora y otros datos relevantes.

Respecto a la administración interna, el número de personal por unidades, su nivel de preparación, los puestos vacantes, los niveles de remuneración, índices de rotación, tiempos de servicios, nómina de directivos y otros datos claves. También se agregarían datos importantes desde el punto de vista financiero como el monto presupuestario, las partidas deficitarias, los niveles de recaudación de contribuciones y retenciones, etc.

Una base de datos de tiempos estándar de procesos

Se trata de mantener un control de los tiempos de ciclo de los procesos, mediante la medición de la duración de las actividades en general y de las que agregan valor en particular, para entrar en una política de mejora. A cada una de las actividades de un proceso se le asigna un tiempo estimado de ejecución, según su complejidad y número de recursos disponibles. Cada vez que termina un período fiscal o a medio semestre, se evalúa estos datos a fin de ajustarlos a los tiempos reales de ejecución. Para ello, es necesario identificar las causas del aumento o disminución de los tiempos registrados.

Los tiempos estimados para cada actividad se acumulan por proceso y conforme a los equipos de trabajo que participan en él, se pueden realizar los cálculos de la capacidad total disponible y la capacidad total ocupada de un equipo, a fin de tomar acción sobre los proyectos y balancear las cargas de trabajo o redistribuir los tiempos sobrantes.

Esta información suficientemente procesada, se presentará en el sistema de información a la gerencia que se plantea como el último complemento al modelo integrado de gestión institucional, que consiga la alineación de la planificación estratégica y operativa con la administración de los procesos y la definición de la estructura organizacional de la Superintendencia de Bancos y Seguros; modelo que bien podría ser aplicado extensivamente por otras instituciones o empresas, de características similares.

CAPITULO 5

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. La Superintendencia de Bancos y Seguros en su calidad de órgano superior de control del sistema financiero ecuatoriano, tuvo que afrontar la peor crisis del sector en los últimos cincuenta años, cuyos efectos sobre su imagen, aún no logra superar completamente.
2. La crisis del sector financiero ecuatoriano se produjo por la confluencia de factores de orden macroeconómico, político y social, a nivel interno y el impacto colateral de variables económicas externas.
3. Los principales factores macroeconómicos que motivaron la crisis fueron: la falta de control sobre el proceso inflacionario, la dramática devaluación de la moneda, las altas tasas de interés internas y la emisión monetaria sin respaldo productivo, que llevaron inevitablemente a la adopción del sistema de dolarización que ha conseguido consolidarse actualmente.
4. Uno de los factores, aunque no el decisivo, que influyó en la generación de la crisis financiera fue la debilidad de los organismos de control, como el Banco Central del Ecuador y la Superintendencia de Bancos y Seguros.
5. En el campo social, contribuyó a la crisis la desconfianza en el sistema financiero que se extendió en la sociedad en general luego del fracaso del primer banco privado y que causó un efecto de contagio.
6. La Superintendencia de Bancos sufrió un impacto en su imagen externa por la crisis financiera, básicamente por la limitación legal que tenía para actuar oportunamente, como producto de la expedición de la Ley General

de Instituciones del Sistema Financiero, cuyo proyecto fue preparado por el organismo de supervisión.

7. El costo de la crisis bancaria fue alto para el Estado ecuatoriano, por la inclusión de la garantía ilimitada de depósitos en la Ley de Reordenamiento en materia económica.
8. Luego de superar la crisis financiera, en su parte más dramática, la Superintendencia de Bancos se mantiene en un proceso de fortalecimiento de los mecanismos de supervisión, con estándares internacionales ⁴⁴, a fin de actuar preventivamente.
9. A partir del año 2002, se presenta un panorama macroeconómico positivo por el favorable precio del petróleo y la transferencia de las remesas del exterior, lo que ha permitido una recuperación del sistema financiero, motivado básicamente en el crecimiento de los depósitos de corto plazo y de los índices de rentabilidad.
10. La Superintendencia de Bancos y Seguros tiene que atender clientes externos con distintas expectativas, lo que exige una definición concreta del enfoque que debe tener su Misión y Visión.
11. La Superintendencia de Bancos y Seguros tiene un sistema definido de planificación, organización, dirección y control, aunque presenta problemas en la comunicación interna, la coordinación entre áreas y el trabajo de equipo.
12. La Superintendencia de Bancos y Seguros aplica una estructura funcional, que ha sido sucesivamente modificada, de acuerdo al enfoque de sus directivos, sin que se considere en la mayoría de casos, la naturaleza de sus procesos internos.

13. El modelo de estructura funcional aplicado provocó un aislamiento de las decisiones por parte de las unidades, diluyó en algunos casos las responsabilidades, no colmó las expectativas de los clientes y complicó la gestión de la Institución.
14. En infraestructura tecnológica informática, que comprende el capital humano, hardware y software, la comparación de la Superintendencia de Bancos y Seguros con otros organismos públicos de control es favorable; en cambio, con las instituciones controladas del sector bancario privado, presenta un rezago.
15. La gestión institucional que se maneja actualmente tiene sustento teórico suficiente, pero carece de integridad, lo que le hace perder eficiencia.
16. El capital humano de experiencia, la autonomía financiera, la capacitación permanente y los niveles remunerativos competitivos, son las fortalezas que tiene el organismo de supervisión.
17. La falta de adhesión a una Misión corporativa, el bajo liderazgo directivo, el escepticismo de los actores sobre la importancia de la planificación y la administración de sus procesos y la falta de estabilidad de las estructuras orgánicas diseñadas, son las debilidades detectadas en la Superintendencia de Bancos y Seguros, en el presente estudio.
18. El apoyo financiero a los programas de fortalecimiento institucional, la autonomía financiera reconocida por el Estado y la recuperación de algunos índices macroeconómicos son las oportunidades que debe aprovechar la Superintendencia de Bancos y Seguros.

⁴⁴ Los estándares internacionales son fijados por los Principios de Basilea para una supervisión efectiva que se mencionan en este estudio.

19. La sensibilidad del público ante cualquier evento que se produzca en el sector financiero, el marco legal insuficiente para control, la desventaja de infraestructura tecnológica de hardware con relación al sector controlado, y la inestabilidad directiva son las amenazas que debe neutralizar la Superintendencia de Bancos.
20. Por la naturaleza de sus actuales funciones, la Dirección Nacional de Estrategia y Gestión es la unidad que debe liderar las estrategias de mejoramiento que se han definido como consecuencia del diagnóstico.
21. Los procesos sustantivos de la Superintendencia de Bancos y Seguros son: Supervisión integral, Estudios Económicos, Administración por Riesgos, Información legal y normativa.
22. Para la aplicación de una estructura por procesos en la Superintendencia de Bancos y Seguros es indispensable la consolidación del liderazgo directivo, la conformación de equipos de profesionales polifuncionales, el diseño e implantación de los procesos, el seguimiento y evaluación de los productos y la generación de indicadores de gestión.
23. Un modelo de gestión eficiente debe sustentarse en la integración de tres pilares administrativos: la planificación estratégica y operativa, la administración de procesos y la estructura organizacional.
24. El modelo integrado parte de la definición de los clientes externos, de sus demandas y expectativas que se traducen en productos concretos. Estos productos demandados dan origen a los procesos, insumos y proveedores.
25. La satisfacción de los clientes externos permitirá a la Institución posicionar su imagen. Para ello es necesario diagnosticar la situación en la que se

encuentra con respecto a su entorno y a sus atributos y falencias internas, para delinear estrategias y planes de acción.

- 26.** La integración de los procesos a la planificación operativa permite asegurar la generación de los productos y evita la duplicación de esfuerzos y el desperdicio de recursos.
- 27.** No es suficiente definir una Estrategia de mediano plazo, es necesario ejecutarla y monitorearla a través de indicadores cuantitativos.
- 28.** La estructura organizacional no puede ser definida de manera aislada a los procesos, debe ser el producto de su implantación, de manera que se evite la creación de unidades administrativas o jerarquías innecesarias.
- 29.** Las estructuras fundamentadas en procesos exigen del capital humano de una organización, competencias diferentes a las requeridas para una estructura funcional. Básicamente tienen que ver con una actitud positiva al trabajo en equipo y al carácter multidimensional de sus conocimientos.
- 30.** Las competencias exigidas para el capital humano en estructuras fundamentadas en procesos son críticas, si se considera que es una Institución de servicios cuya eficiencia es juzgada por la sociedad, a través de sus resultados.
- 31.** El cambio organizacional que implicaría diseñar una estructura fundamentada en procesos, rediseñar los procedimientos críticos y consolidar un modelo de gestión en la Superintendencia de Bancos es factible si se aplica un modelo integrado y una estrategia de implantación paulatina pero consistente.
- 32.** Existe respaldo institucional a la aplicación de un modelo como el propuesto, en el mediano plazo.

Recomendaciones

1. La Superintendencia de Bancos y Seguros debe difundir e implantar en el corto plazo los procesos de su cadena de valor fundamentados en estándares internacionales de calidad, para actuar con sentido preventivo.
2. Debe procurarse un acuerdo entre las instituciones estatales involucradas en el manejo de los sectores económico, financiero y de seguros: Banco Central, Ministerio de Economía, Superintendencia de Compañías y Superintendencia de Bancos y Seguros, para establecer un sistema de información compartido y un modelo económico equilibrado, que prevenga la aparición de factores nocivos a la estabilidad del sector financiero.
3. Debe revisarse el mecanismo de elección de las autoridades de control permitiendo el acceso de funcionarios competentes, desligados de los grupos de poder y asegurando su estabilidad.
4. El Congreso Nacional, a propuesta de la Superintendencia de Bancos y Seguros, debe efectuar las reformas que sean necesarias para fortalecer el marco legal de actuación de los bancos, financieras, empresas de seguros e intermediarios de seguros.
5. Debe procurarse la creación de un fondo para sustentar la garantía de depósitos al sistema bancario, que debe ser limitada y administrada por el Banco Central del Ecuador, para prevenir perjuicios a los clientes externos, en el caso de eventuales crisis.
6. A nivel interno, la Superintendencia de Bancos y Seguros debe concluir los procesos de fortalecimiento institucional que están en marcha, para lo

cual es necesario integre su modelo de gestión, en la forma propuesta en este documento.

7. La Dirección Nacional de Recursos Tecnológicos debe culminar el desarrollo e implantación del sistema de información gerencial que permita la automatización de la planificación estratégica, operativa, los reportes gerenciales críticos, los indicadores de gestión y el cálculo de la capacidad utilizada y demandada de los equipos de trabajo, para lo cual, la Dirección Nacional Financiera Administrativa proveerá los recursos económicos necesarios.
8. El área de Mejoramiento de Procesos debe emprender el proyecto de sustitución del Estatuto Orgánico Funcional por el Estatuto por Procesos bajo los lineamientos propuestos en este estudio. Hasta tanto, la administración de la Superintendencia deberá suspender cualquier reforma al Estatuto Orgánico que no tenga un sustento técnico basado en procesos.
9. La Dirección Nacional de Recursos Tecnológicos debe preparar un plan de inversiones que cierre la brecha entre el hardware disponible en el sector controlado y el de la Superintendencia de Bancos y Seguros. El plan de inversiones debe elaborarse luego de una redistribución de los recursos entre los usuarios, de acuerdo a su nivel de participación en los procesos relevantes.
10. La principal estrategia para el mejoramiento en la gestión administrativa institucional que debe implementarse es la aplicación del modelo integrado propuesto, lo que implica el ajuste en la Planificación Estratégica para que considere las expectativas de sus clientes externos, la concordancia indispensable entre la planificación estratégica y la operativa, el seguimiento a la estrategia a través de indicadores, la

definición de la planta óptima de colaboradores y la definición de una estructura orgánica estable.

11. Mediante un sistema de comunicación interna, debe procurarse la difusión a todo el personal de la Misión Institucional. El sistema puede incluir los medios impresos, carteleras, fondos de pantalla en los computadores, tarjetas de presentación, plegables y otros, que hagan posible una asimilación constante del texto propuesto.
12. Debe adecuarse el sistema remunerativo por bandas salariales de haberes anuales que está actualmente vigente para que se aplique incentivos económicos por rendimiento, de tipo personalizado, luego de una evaluación de desempeño.
13. Se debe impulsar una política de comunicación interna y externa que potencialice la imagen corporativa a través de permanentes contactos técnicos del nivel directivo con la prensa. En lo interno, organizar foros, debates y discusiones de orden técnico para obtener retroalimentación directa del personal operativo sobre enfoques y decisiones relacionados con el proceso de regulación y supervisión.
14. Se sugiere la contratación de una firma especializada para que efectúe evaluaciones periódicas de la imagen institucional, las percepciones de los clientes externos y recomiende medidas correctivas, de ser necesario.
15. Debe mantenerse la integración actual de los procesos con la planificación operativa que obliga a las unidades administrativas institucionales a enmarcarse en un conjunto de actividades definidas para evitar la ejecución de proyectos que están fuera de su responsabilidad o la falta de cumplimiento de aquellos que les corresponde.

Anexo 1**INDICE DE DEFINICIONES**

GESTION La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.⁴⁵

PROCESO Es un conjunto de actividades que convierten insumos (inputs) en productos (outputs) de mayor valor para el cliente o usuario final.⁴⁶

Conjunto de pasos sucesivos que, encadenados, dan forma a la cadena de valor para llegar a un fin determinado⁴⁷.

ORGANIZACIÓN

MATRICIAL Es aquella que conjuga la organización funcional que es vertical con la administración de procesos que es horizontal.

⁴⁵ Tomado de los Sistemas de control de gestión estratégica de las organizaciones, www.monografias.com
⁴⁶ Price Waterhouse Coopers, Presentación, Superintendencia de Bancos, agosto 2001.

PLANIFICACION	Es un cálculo que precede y preside la acción.
PLANIFICACION ESTRATEGICA	Proceso por el cual los actores de una organización ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo. Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones
ESTRATEGIA	Es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización. ⁴⁸
ENTIDAD AUTONOMA	Institución del sector público que no depende del Presupuesto General del Estado y tiene facultades establecidas en la ley para adoptar decisiones administrativas, financieras o presupuestarias independientes.
SUPERVISION	La vigilancia y el control que ejecuta la Superintendencia de Bancos al sistema financiero público y privado, así como de las compañías de seguros y reaseguros.
SUPERVISION IN SITU	Auditoría o exámenes especiales en el campo
SUPERVISION	

⁴⁷ Villacís, Villacís Juan, Administración por procesos y valores, Ed. Graficare, 1ra. Edición, 1999, Quito, página 14

EXTRA SITU	Monitoreo o análisis de la información que remiten periódicamente las instituciones controladas al organismo de control.
ORGANIZACIÓN FUNCIONAL⁴⁹	La autoridad y las responsabilidades se distribuyen por funciones. Ej. Mercadeo, finanzas, producción.
REINGENIERIA DE PROCESOS	Efectuar mejoras radicales en la administración de las organizaciones a través del rediseño fundamental de sus procesos.
GOBIERNO CORPORATIVO	Conjunto de personas y procesos que forman parte del nivel de alta dirección en una empresa o institución, como son los accionistas, el directorio, y las gerencias.

⁴⁸ Thompson. Strickland, Dirección y Administración Estratégicas, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, Versión en español, 6ta. Edición, 1994, Wilmington, Delaware, Estados Unidos

⁴⁹ Sallenave, Jean-Paul, Gerencia y planeación estratégica, Ed. Norma, reimpresión 1996, Colombia, página 24

Anexo 2**Bibliografía**

1. Bedford, Norton M., Administración contable y financiera de la Empresa, Ed. Hispano Europea, 2da. Edición, 1971, Barcelona, España
2. BID, Administración de Empresas Públicas, Ed. Limusa, 1ra. Reimpresión, 1983, México D.F., México
3. Codificación de la Ley General de Instituciones del sistema financiero, 2001, Quito, Ecuador
4. Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Estructura Organizacional y procesos en la CNBV, 2000, México
5. Estatuto Orgánico Funcional de la Superintendencia de Bancos y Seguros, 2005, Quito, Ecuador
6. Manual de Procesos de la Superintendencia de Bancos y Seguros, 2002, Quito
7. Plan Estratégico Institucional de la Superintendencia de Bancos y Seguros, 2002
8. Ley de Presupuestos del Sector Público, 1992, Quito, Ecuador
9. Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, 1976, Quito, Ecuador
10. Price Waterhouse Coopers, Diseño de Procesos, 2001, Quito, Ecuador
11. Rodríguez, Joaquín, Introducción a la Administración con enfoque de sistemas

12. Sallenave, Jean-Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, Ed. Tercer Mundo, Primera reimpresión, 1996, Colombia
13. Schroeder, Roger G., Administración de Operaciones, Ed. Mc.Graw-hill, 3ra. Edición traducida, 1995, México D.F., México
14. Thompson, Arthur A., Jr y Strickland III, A.J., Dirección y Administración Estratégicas, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, Sexta Edición traducida, 1994, Wilmington, Delaware, E.U.A.
15. Villacís, Villacís Juan, Administración por procesos y valores, Ed. Graficare, 1ra. Edición, 1999, Quito, Ecuador.
16. Ivancevich John M., Lorenzi Peter, Skinner J. Steven, Gestión Calidad y competitividad, Editorial IRWIN, 1ra. Edición en español, Madrid, España, 1996
17. Harrington James, Mejoramiento de procesos de la empresa, Bogotá, 1998
18. Porter Michael, Ventaja Competitiva, Compañía Editorial Continental, México, 1996
19. Varios sitios Web que quedaron referenciados en el texto del documento