



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Propuesta de mejora al sistema de gestión de calidad por procesos para el
área de Gobierno Corporativo del Banco de Guayaquil S.A.**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Tamariz Tapia, Tania Alexandra

DIRECTOR: Hernández Altamirano, Andrés Esteban, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister

Andrés Esteban Hernández Altamirano

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría denominado “Propuesta de mejora al sistema de gestión de calidad por procesos para el área de Gobierno Corporativo del Banco de Guayaquil S.A.” realizado por Tania Alexandra Tamariz Tapia, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la ejecución del mismo.

Loja, diciembre del 2013

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Tania Alexandra Tamariz Tapia, declaro ser autor(a) del presente trabajo de fin de maestría: “Propuesta de mejora al sistema de gestión de calidad por procesos para el área de Gobierno Corporativo del Banco de Guayaquil S.A.” de la Titulación de Magíster en Gestión Empresarial, siendo el Mgs. Andrés Esteban Hernández Altamirano, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f)
TANIA TAMARIZ TAPIA
C.I. 0913866166

DEDICATORIA

El presente trabajo, que representa una serie de esfuerzos y sacrificios para cumplirlo, lo dedico a mi familia, a mis amigos y en especial a mis sobrinos, así como a todas aquellas personas que de una u otra forma me ayudaron en la consecución del mismo.

Tania

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar, a la Universidad Técnica Particular de Loja por brindarme los mejores conocimientos tanto técnicos como académicos.

Al Econ. Julio Mackliff Elizalde, Vicepresidente Ejecutivo – Gerente General del Banco de Guayaquil S.A. por su apoyo y sugerencia para el tema de mi Tesis.

Al Banco de Guayaquil y a sus Directivos por proporcionarme toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de tesis.

Infinito agradecimiento a mi esposo Javier, por su gran amor y por acompañarme incondicionalmente en todos mis proyectos.

A mi abuelita Electra, que aunque ya no está conmigo sigue siendo mi inspiración.

Y mi sincero agradecimiento a mi maestro, Mgs. Andrés Esteban Hernández Altamirano, por haberme guiado y orientado acertadamente en este trabajo de investigación.

INDICE DE CONTENIDOS

	Págs.
CARÁTULA.....	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
INDICE DE CONTENIDOS.....	VI
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3 - 10
CAPÍTULO 1 - MARCO TEÓRICO	11
1.1 Gestión por Procesos	12 - 13
1.2 Clasificación de los procesos	13 - 16
1.3 Principios de la gestión por procesos	16 - 24
1.4 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos	25 - 33
CAPÍTULO 2 - METODOLOGÍA	34
2.1 Identificación y secuencia de los procesos	36 - 41
2.2 Descripción de los procesos actuales	42 - 54
2.3 Seguimiento y medición de los procesos	54 - 61
2.4 Mejora de los procesos	61 - 67
CAPÍTULO 3 - ASPECTOS GENERALES DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO Y EL GOBIERNO CORPORATIVO DEL BANCO DE GUAYAQUIL S. A.	68
3.1. Concepto	69 - 86
3.2 El Gobierno Corporativo y la Administración de Riesgos	86 - 87
3.3. Marco Referencial y Legal de Gobierno Corporativo	88 - 94
3.4. Derecho y Trato Equitativo a los Accionistas	95 - 97
3.5 La Institución y el sector al que pertenece	97
3.6 Organigrama	98
3.7 Descripción de los Comités Normativos y Gerenciales	99 - 104
3.8 Códigos Obligatorios: Código de Ética y Código de Gobierno Corporativo	104-105
CAPÍTULO 4 - LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL ÁREA DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL BANCO DE GUAYAQUIL S.A.	106
4.1 Identificación y secuencia de los procesos	107 - 110
4.2 Descripción de los procesos actuales	111 - 118
4.3. Análisis de los procesos identificados	118 - 119
4.4 Propuesta de Mejora y Determinación del SGC adecuado para la Institución	120 - 124
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
INDICE DE FIGURAS	
BIBLIOGRAFÍA	

RESUMEN

La presente propuesta de mejora al Sistema de Gestión de Calidad para el Banco de Guayaquil S.A. permitirá administrar y capitalizar la información necesaria para evaluar el cumplimiento de las funciones del área de Gobierno Corporativo.

Esta tesis tiene como propósito fundamental valorar la idoneidad de los órganos de gobierno junto con las políticas y prácticas del Banco de Guayaquil S.A. frente a la normativa vigente en el Ecuador así como a estándares internacionalmente aceptados en materia de Gobierno Corporativo.

Al evaluar el Gobierno Corporativo de una empresa, se puede deducir el nivel de riesgo de gobierno que entraña. Nos sirve entonces para establecer los cambios o ajustes que deberían darse para mitigar dicho riesgo.

La evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo puede venir motivada por distintos factores. En el caso del Banco de Guayaquil, es por convicción propia de los beneficios que trae un Buen Gobierno Corporativo.

El propósito de este tema es determinar qué sistema de gestión de calidad será el más adecuado para administrar los procesos y los indicadores de Gobierno Corporativo del Banco de Guayaquil S.A.

ABSTRACT

The current proposal to improve the Quality Management System for Banco de Guayaquil S.A. will make it possible to manage and make good use of the necessary information to evaluate the performance of the Corporate Governance area.

The core purpose of this thesis is to assess the suitability of the governing bodies along with the policies and practices of Banco de Guayaquil S.A. according to the current legislation in Ecuador, as well as to the internationally accepted standards regarding Corporate Governance.

When evaluating the Corporate Governance of a company, the level of risk it entails can be deduced. Thus, it allows us to establish the necessary adjustments to mitigate that risk.

The evaluation for the practices in Corporate Governance can be done for a variety of reasons. In the case of Banco de Guayaquil S.A. the main motivation to perform this evaluation was the conviction to reap the benefits that come as a result of good practices in Corporate Governance.

The purpose of this topic is to determine what Quality Management System is best suited to administrate the processes and data for Banco de Guayaquil's Corporate Governance.

KEYWORDS: Gobierno Corporativo, GC Banco de Guayaquil, Diagnóstico de Gobierno Corporativo, indicadores de GC del BG, accionistas BG, gestión de calidad por procesos para BG, directorio del BG, organigrama del BG.

Introducción

El Gobierno Corporativo (GB) es un concepto que va más allá de una teoría económica o gerencial: es un concepto que llega a configurarse como una herramienta aplicable a todo tipo de compañías. En sus inicios, tuvo como objeto establecer principios de transparencia y formalidad a las empresas que se financian a través de los mercados de capital, sin embargo de acuerdo a términos modernos obliga a otros tipos de unidades económicas a valorar sus beneficios e incluso su imperativa implementación en las instituciones que desean lograr un crecimiento ordenado y sostenible.

Actualmente el Gobierno Corporativo tiene cabida desde las pequeñas hasta las medianas empresas, desde aquellas que tienen estructura de propiedad familiar, hasta aquellas listadas en los mercados de valores y en las empresas públicas como en las entidades bancarias.

Los países anglosajones son la cuna del Gobierno Corporativo, ya en la década de los 90, Sir Adrian Cadbury (presidente de Cadbury Schweppes) fue el primero que se atrevió a dar un concepto para Gobierno Corporativo diciendo que no es otra cosa que *“el sistema mediante el cual se controlan y administran las sociedades”*.

Para explicarlo de otra forma **“el gobierno de una empresa es básicamente el conjunto de reglas de convivencia que regulan las relaciones entre los propietarios, administradores y los grupos de interés”**.

Las empresas de gran tamaño, propiedad, administración y gestión están normalmente representadas por diferentes personas. En éstas, la función del Gobierno Corporativo es evitar la dilución de responsabilidad de los administradores y garantizar que éstos actúen de manera congruente con los intereses de los accionistas.

El Gobierno Corporativo establece entonces cuáles son los deberes y derechos de cada uno de los participantes de la empresa y sus límites, así como el nivel de profundidad, periodicidad y veracidad de la información que reciben, y los mecanismos para administrar conflictos de interés inherentes a cualquier proyecto empresarial.

Planteamiento del problema

El Banco de Guayaquil S.A se constituyó el 20 de diciembre de 1923 en la ciudad de Guayaquil. Es decir que en el 2013 el banco cumplió 90 años en el mercado financiero ecuatoriano.

Al 31 de diciembre del 2013, el Banco de Guayaquil contaba con un patrimonio de \$358 (trescientos cincuenta y ocho) millones de dólares y activos más contingentes por \$ 4.133 (cuatro mil ciento treinta y tres) millones de dólares.

Actualmente más de un 1'600.000 clientes obtienen el respaldo de sus operaciones a través de una amplia gama de productos y servicios, por medio de su red de oficina ubicadas en 39 ciudades y 190 cantones del país. También, a través de dos oficinas en el extranjero. Cuenta con 10.340 accionistas (6.785 accionistas activos) lo que lo convierte en el mayor banco de capital abierto en el Ecuador.

Con el deseo de mejorar sus estándares y prácticas internacionales, desde el mes de diciembre del 2011, el Banco de Guayaquil S.A. fortaleció la administración y el control de sus operaciones a través de una estructura de Gobierno Corporativo. Esto lo realizó dentro del marco de las políticas que establece el Comité de Basilea, como máximo organismo que regula las actividades de la banca internacional; el Código Andino de la Corporación Andina de Fomento, como referente en la región respecto a los lineamientos de Gobierno Corporativo; y especialmente a partir de las resoluciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador; relativas a la creación de un Gobierno Corporativo.

La función principal de un Gobierno Corporativo según el BIS - Banco Internacional de Pagos es determinar "la manera en la que el Directorio y la Alta Gerencia dirigen las actividades y velan por los intereses de los accionistas", es decir, se precautela el buen funcionamiento de: 1) El Directorio 2) La Junta de Accionistas y 3) el desempeño de la Alta Gerencia. Toda esta tarea enmarcada dentro del plan estratégico de la organización.

En el ámbito internacional, la idea de un Gobierno Corporativo apareció hace algunas décadas en los países más desarrollados del oeste de Europa, en Canadá, Australia y especialmente en los Estados Unidos a raíz de los escándalos financieros que fueron conocidos mundialmente (por ejemplo: Enron o Lehman Brothers, este último entre otras causas por un Directorio profundamente ineficiente según lo afirma IAAG Consultores).

En el plano nacional, luego de la crisis financiera que vivió el país en 1999, las normativas, controles y supervisión para los bancos se endurecieron. La adopción del modelo económico de dolarización llegó al Ecuador en enero del 2000, momento desde el que las instituciones bancarias modificaron radicalmente la manera de operar.

En el 2007, el país experimentó un crecimiento sostenido en los indicadores macroeconómicos, dentro de una, a veces calmada y muchas veces convulsionada vida política.

Frente a los llamados de revolución ciudadana liderados por el actual gobierno del presidente Rafael Correa Delgado, el sector bancario enfrentó varias iniciativas que actualmente se encuentran en proceso de consolidación y que representan cambios en el entorno en el que los bancos deben actuar.

Las nuevas políticas de reestructuración financiera nacional o la adecuación de estas nuevas medidas de regulación se vieron incididas por las disposiciones de la Red de Seguridad Financiera en Ecuador, que se aprobó desde el 2008 y que incorporó el Manual de Supervisión y la Metodología de calificación GREC, cuyas siglas se refieren a la supervisión que se ejerció sobre los aspectos de Gobierno Corporativo, Riesgos, Evaluación Económica – Financiera y Cumplimiento en las instituciones financieras.

Por lo anotado, el problema que se tratará en este trabajo de investigación radica en la necesidad de un Mejor Sistema de Gestión para el Banco de Guayaquil S.A., que permita administrar y capitalizar la información necesaria para evaluar el cumplimiento de las funciones del área de Gobierno Corporativo de la institución.

Justificación e importancia de la Propuesta

Según la Corporación Andina de Fomento se ha determinado que un factor de desarrollo y cumplimiento de los objetivos estratégicos de cualquier entidad, está íntimamente ligado a la calidad de su Gobierno Corporativo. Cuando éste es apropiado, genera condiciones de elevada institucionalidad y permite una gestión eficiente y efectiva.

La adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo y la aplicación de condiciones de orden institucional en las organizaciones, constituye un aspecto diferenciador de las administraciones exitosas. Si no hay una buena gestión de procesos dentro del área de Gobierno Corporativo, no se podría evidenciar que el Código de Gobierno Corporativo se cumpla.

El planteamiento del proyecto provoca responsabilidades directas, que de no existir podrían perjudicar a la buena “marcha del negocio”. Sin una forma clara de trabajar, la institución podría tomar equivocadas decisiones como lo que sucedió en Enron o el caso de Lehman Brothers, empresa que tras 150 años de historia quebró en el 2008.

Dado que un Gobierno Corporativo proporciona una estructura de control a través de la cual se establece los objetivos de la entidad y se determinan los medios para lograr esos objetivos, se espera sistematizar los procesos para la puesta en práctica del Código de Gobierno Corporativo.

Por otro lado, también un buen Gobierno Corporativo robustecerá la Misión del banco, es decir permitirá continuar “creando valor a los clientes, accionistas, colaboradores y a la sociedad en general”.

Objetivos

Objetivo General

Proponer la mejora al Sistema de Gestión de Calidad por procesos para el área de Gobierno Corporativo del Banco de Guayaquil S.A.

Objetivos específicos

- ✓ Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la mejora de procesos del Gobierno Corporativo del Banco de Guayaquil S.A.
- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual del área de Gobierno Corporativo.
- ✓ Formular un Plan Sistemático que permita gestionar con Calidad los procesos del área de Gobierno Corporativo del Banco de Guayaquil S.A.

Alcance

La presente propuesta de tesis analizará los procesos que se desarrollan en el área de Gobierno Corporativo del Banco de Guayaquil S.A., Sede Principal, y se enmarca en el Programa Nacional de Investigación “Diseño de un modelo de gestión por procesos para organizaciones públicas y privadas, año 2012” propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Marco referencial

Dada la necesidad de salvaguardar los fondos de los depositantes, el Gobierno Corporativo de las organizaciones bancarias tiene gran importancia en el sistema financiero internacional y merece abordarse desde el siguiente marco teórico:

En el plano internacional: El Comité de Supervisión Bancaria¹ de Basilea publicó normas en 1999 para ayudar a los supervisores bancarios a promover la adopción de sanas prácticas de Gobierno Corporativo por parte de las organizaciones bancarias en sus países.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)², emitió también en 1999 y luego revisó en el 2004 sus “Principios de Gobierno Corporativo” en los que se encuentran las ideas básicas que dan forma a este concepto.

La Corporación Financiera Internacional (IFC)³ junto con el Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF sigla en inglés)⁴ tienen establecido un amplio programa de difusión de lo que significa Gobierno Corporativo en el mundo. Este programa incluye la celebración de mesas redondas por regiones geográficas. Hasta ahora, en América Latina se han llevado a cabo trece mesas redondas de Gobierno Corporativo.

¹ El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea es un comité de autoridades supervisoras bancarias que fue establecido por los Gobernadores de bancos centrales del Grupo de los Diez países en 1975. Está compuesto por representantes de alto rango de autoridades supervisoras bancarias y bancos centrales de Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Japón, Luxemburgo, Holanda, España, Suecia, Suiza, Reino Unido y los Estados Unidos. Generalmente se reúne en el Banco de Conciliaciones Internacionales (BIS) en Basilea, Suiza, donde está ubicada su Secretaría permanente.

² Ver OCDE *Principios de Gobierno Corporativo, revisados en abril 2004*, originalmente emitido en junio 1999. Los principios de la OCDE constituyen uno de los doce estándares del Foro de Estabilidad Financiera para sistemas financieros sólidos.

³ La Corporación Financiera Internacional (IFC) es una institución afiliada al Banco Mundial que se ocupa de fomentar la información sostenible del sector privado en los países en desarrollo.

⁴ El Foro Global de Gobierno Corporativo es la plataforma líder en conocimiento y en la creación de capacidad dedicada a la reforma del gobierno corporativo en los mercados emergentes y países en desarrollo.

Organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Andina de Fomento (CAF) que mantienen relaciones con gobiernos, empresas y organizaciones de la sociedad civil, prestando recursos financieros y otorgando donaciones en países de América Latina y el Caribe.

La Corporación Andina de Fomento también ha redactado los “Lineamientos para crear un Código Andino” los mismos que indican de forma concreta y ordenada lo que las empresas deben cumplir para alcanzar ciertos estándares de gobierno corporativo equiparables a los reconocidos en las economías más desarrolladas. En octubre del 2013 fueron publicados sus nuevos lineamientos.

En Ecuador, a partir del 9 de diciembre del 2003, la Junta Bancaria emitió la Resolución JB-2003-602, la cual establecía las normas y procedimientos que debían aplicar las Instituciones Financieras para Administrar el Riesgo de Crédito. Las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros debían establecer esquemas eficientes de administración y control del riesgo de crédito para el desarrollo del negocio.

Los Artículos No. 35 y 180 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano también servirán de antecedente para el desarrollo del presente trabajo.

Sin embargo, las propuestas más importantes hasta ahora son las Resoluciones JB-2011-2073 emitida el 15 de diciembre del 2011; y la JB-2012-2238 emitida el 17 de julio del 2012 relativas a los “Principios del buen Gobierno Corporativo” para los bancos.

Finalmente, como vamos a proponer un modelo de Gestión de Calidad por Procesos, será necesario revisar la metodología para asegurar que la organización cumpla con los requisitos de estructuración y administración de servicios en el área de Gobierno Corporativo.

Hipótesis del trabajo

El sistema de gestión debe estar alineado con la normativa vigente de Gobierno Corporativo. La adecuada gestión del Código de Gobierno Corporativo redundará en mejores resultados para la institución, evitando que el negocio llegue a situaciones críticas innecesarias.

Metodología

El presente trabajo se desarrollará con la siguiente metodología:

1. Identificación y secuencia de los procesos
2. Descripción de los procesos actuales
3. Seguimiento y medición de los procesos
4. Propuesta de mejora de los procesos

CAPÍTULO 1
MARCO TEÓRICO

1.1 Gestión por procesos

Actualmente las organizaciones se encuentran inmersas en mercados altamente competitivos y globalizados, entornos en los que toda organización que desee tener éxito debe alcanzar “buenos resultados empresariales”, los mejores acorde a su capacidad de cumplimiento.

Para alcanzar estos “resultados”, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se deriva en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión.

Para el Instituto Andaluz de Tecnología, un Sistema de Gestión, por tanto, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de lo que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.

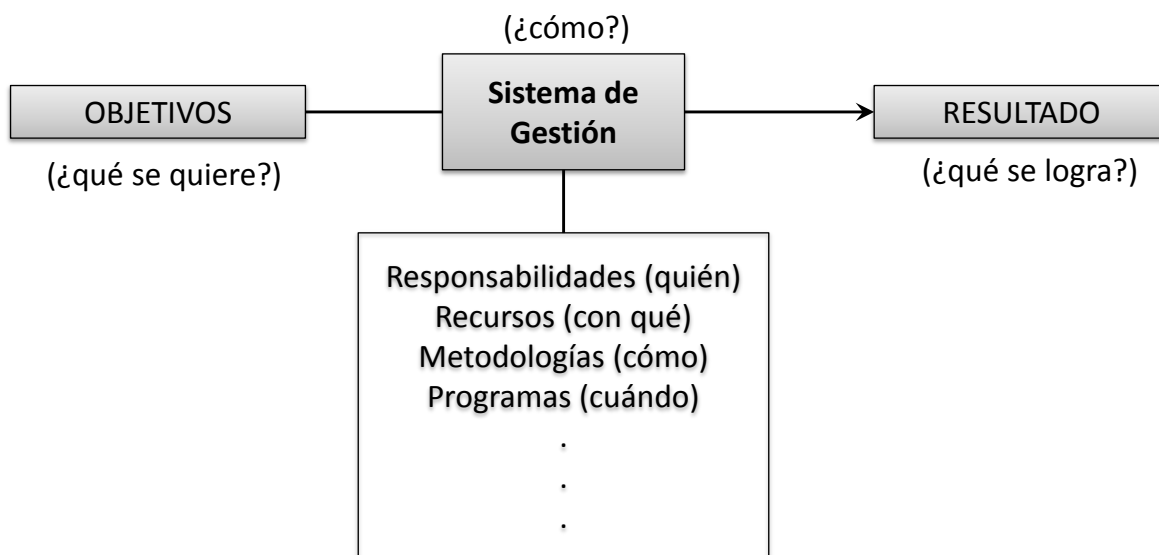


Figura 1 - Sistema de Gestión como herramienta para alcanzar los objetivos

Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología

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.

Sistema de Gestión.- *“Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos”.*

ISO 9000: 2005 definición 3.2.2

1.2 Clasificación de los Procesos

1.2.1 La familia de normas ISO 9000

Una de las referencias universalmente utilizada ha sido y es en la actualidad la familia de normas ISO 9000. La nueva revisión establece tres normas básicas que deben ser completadas con otros documentos como son guías, informes técnicos y especificaciones técnicas. Las normas básicas son:

UNE-EN-ISO 9000: 2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabularios. Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología.

UNE-EN-ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

UNE-EN-ISO 9004: 2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para mejorar el desempeño. Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

Dentro de esta familia, ISO 9001 es la norma de referencia por la que principalmente las organizaciones establecen, documentan e implantan sus Sistemas de Gestión de la Calidad con el objeto de demostrar su capacidad para proporcionar productos o servicios que cumplan con los requisitos de los clientes y orientarse hacia la satisfacción de los mismos. Asimismo, la adopción de los requisitos de esta norma permite obtener un reconocimiento externo a través de entidades certificadoras acreditadas.

Por otra parte, la norma ISO 9004 aparece en la versión del 2000 con el objeto de establecer directrices que permitan a una organización avanzar desde un Sistema de Gestión de la Calidad orientado a la satisfacción del cliente hacia un Sistema orientado a todos los grupos de interés de una organización (clientes, accionistas, aliados, personas y sociedad). Además, la norma ISO 9004 se preocupa por la mejora global del desempeño de la organización, tanto en términos de eficacia como de eficiencia, es decir, que no solo se orienta a obtener los resultados deseados (objetivos) si no a alcanzarlos con la menor utilización de recursos posible.

ISO 9001	ISO 9004
Establece requisitos	Establece directrices de gestión
Orientación hacia el cliente	Orientación hacia todas las partes interesadas
Busca la mejora continua de la calidad	Busca la mejora global del desempeño
Eficacia	Eficiencia

Tabla 1 - Principales diferencias entre ISO 9001 e ISO 9004

Uno de los aspectos que hay que destacar es que la versión del 2000 de la familia ISO 9000 ha introducido una serie de cambios muy significativos respecto a la versión anterior del año 1994, de manera que los requisitos y directrices se sostienen y fundamentan en una serie de principios de gestión, que le confieren una clara “orientación hacia los resultados”, evidentemente relacionados con el cliente y las otras partes interesadas (según sea el alcance del sistema).

1.2.2 El modelo de excelencia de la EFQM

El Instituto Andaluz indica que para la obtención de resultados, que es para lo que verdaderamente deben servir los Sistemas de Gestión, se ve refrendada a su vez por los fundamentos de los modelos de excelencia empresarial, como el modelo de la EFQM (European Foundation for Quality Management – Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), lo que pone de manifiesto la finalidad de los sistemas de gestión.

Este modelo de Excelencia Empresarial se considera a sí mismo como un modelo de trabajo no descriptivo que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. El modelo se fundamenta en que los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad (grupos de interés) se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia; las personas de la organización; las alianzas y recursos; y los procesos.

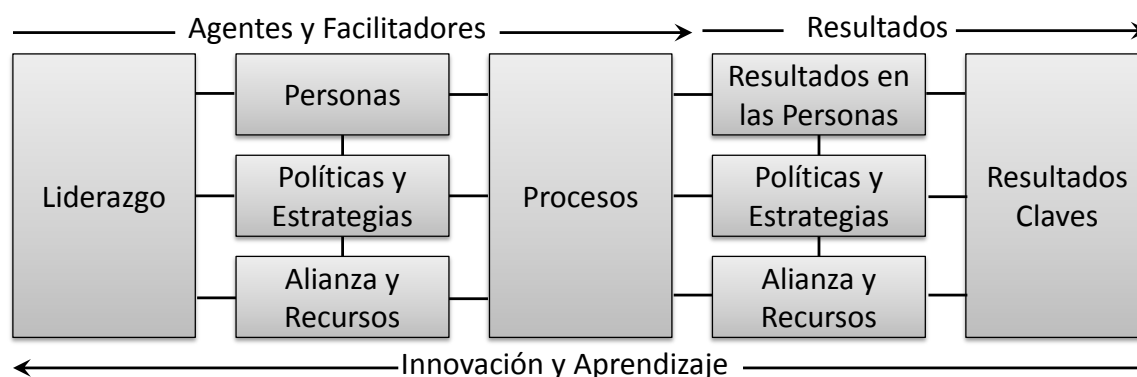


Figura 2 - Innovación y Aprendizaje

Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología

Como se observa en el gráfico anterior, el modelo se compone de nueve criterios y un esquema de evaluación que permite reconocer el nivel de excelencia de una organización, constituyéndose como una herramienta de mejora continua del desempeño global, que permite catalizar el cambio en las organizaciones, y en verdadero impulsor de la innovación y aprendizaje para la obtención de resultados excelentes en todos los ámbitos.

Como ocurre con la ISO 9000, el modelo EFQM también se soporta en una serie de fundamentos entre los que se puede destacar, nuevamente, la “orientación hacia los resultados”, considerando la satisfacción equilibrada de todas las partes interesadas.

El enfoque basado en procesos en los modelos de gestión

Los modelos o normas de referencia a las que se ha aludido anteriormente (familia ISO 9000 y modelo EFQM) promueven la adopción de un enfoque basado en procesos en el sistema de gestión como principio básico para la obtención de manera eficiente de resultados relativos a la satisfacción del cliente y de las partes restantes interesadas o grupos de poder (stakeholders).

En este sentido, las organizaciones que deseen implantar un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la ISO 9001 (orientado a la satisfacción de los clientes), o ir más allá tratando de adoptar modelos de Calidad Total o Excelencia Empresarial (ISO 9004 o modelo EFQM, respectivamente), deben reflexionar sobre este enfoque y trasladarlo de manera efectiva a su documentación, metodologías y al control de sus actividades y recursos, sin perder la idea de que todo ello debe servir para alcanzar los “resultados deseados.”

1.3 Principios de la gestión por procesos

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados.

En la familia de normas ISO 9000 del año 2000 para los “Sistemas de Gestión de la Calidad” se introdujo cambios trascendentes en dichos sistemas en comparación con la anterior versión de 1994. La mayor evidencia de esto es precisamente el hecho de que esta familia de normas se sustenta en ocho Principios de Gestión de la Calidad, que no estaban recogidos en la anterior versión.

Estos Principios de Gestión de la Calidad se encuentran descritos en la norma ISO 9000:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario”, de manera que constituyen una referencia básica necesaria para el entendimiento y la implantación adecuada de los requisitos de la ISO 9001 o las directrices de la ISO 9004.

Esto pone de relieve la importancia de considerar estos principios como pilares básicos a tener en cuenta si se quieren implantar sistemas o modelos de gestión orientados a obtener buenos resultados empresariales de manera eficaz y eficiente, en términos de satisfacción de los diferentes grupos de interés, según proceda (ISO 9001 o ISO 9004).

Principios de la Gestión de la Calidad⁵

- 1. Enfoque de la organización al cliente:** las organizaciones deben conocer las necesidades de los clientes y atenderlas.
- 2. Liderazgo de la dirección:** los objetivos y políticas deben canalizarse y comunicarse a todos los miembros para que puedan involucrarse, mejorando así la motivación y eliminando la falta de comunicación.
- 3. Participación del personal:** la implicación del personal motiva y posibilita la innovación y la creatividad, contribuyendo a la mejora continua.
- 4. Gestión enfocada hacia los procesos:** las actividades y los recursos deben gestionarse como un proceso.
- 5. Enfoque del sistema para la gestión:** la consecución de los objetivos exige identificar y entender las interdependencias existentes entre los procesos.

⁵ LÓPEZ REY, Susana en Sistemas de Calidad – Implantación de diferentes Sistemas en la Organización, Ediciones de la U, pág. 98, Bogotá COLOMBIA, 2011

6. **Mejora continua:** debe entenderse como un objetivo permanente de la organización que conduce a la mejora de las capacidades de los productos, de los sistemas y de los procesos.
7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** las decisiones tomadas por la organización deben basarse en el análisis detallado de datos e información precisa y fiable.
8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** para poder responder al mercado cambiante y para conocer las expectativas del cliente, debe mantenerse una relación con el proveedor de mutua confianza que permita comunicaciones claras, intercambio de información y trabajo continuo.

Se podría afirmar que no es conveniente abordar la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad sin previamente haber analizado y entendido estos principios.

Entre estos Principios de Gestión de la Calidad, uno de los que implican mayores cambios respecto a la clásica configuración de los sistemas de aseguramiento de la calidad (según la versión ISO 9000 de 1994) es precisamente el principio de “enfoque basado en procesos”.

Este principio sostiene que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”.

Para poder comprender este principio, es necesario conocer qué se entiende por proceso. Según la norma ISO 9000:2000 un proceso es “*un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados*”. Con esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza cómo los resultados que se desean obtener, se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

Proceso.- “es el conjunto de actividades relacionadas entre sí, las cuales utilizan recursos y se gestionan con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados”.

ISO 9001:2008



ENTRADAS

SALIDAS

Figura No.3 Entradas – Proceso – Salidas

Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología

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 del conjunto 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.

Al poder ejercer un control continuo sobre los procesos individuales y sus vínculos dentro del sistema de procesos (incluyendo su combinación e interacción) se pueden conocer los resultados que obtienen cada uno de los procesos y cómo los mismos contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. A raíz del análisis de los resultados de los procesos se permite, además, centrar y priorizar las oportunidades de mejora.

El enfoque basado en procesos en la norma ISO 9001:2008

Al plantear la manera de abordar el enfoque basado en procesos en un Sistema de Gestión de Calidad, conviene reflexionar en como la norma ISO 9001:2008 establece las estructuras para llevarlo a cabo.

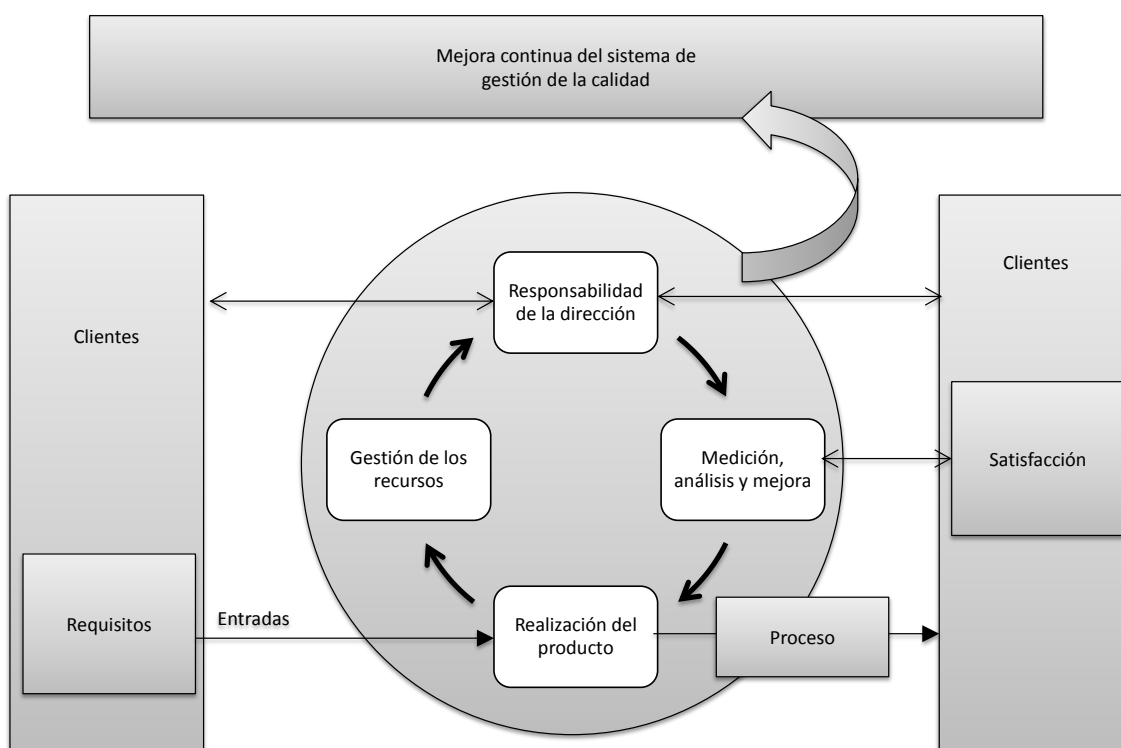
La propia norma ISO 9001:2008 “Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos”, establece dentro de su apartado de introducción la promoción de la adopción de un enfoque basado en procesos en un Sistema de Gestión de la Calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Según esta norma cuando se adopta este enfoque, se enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El énfasis del enfoque basado en procesos por estos aspectos sirve de punto de partida para justificar la estructura de la propia norma y para trasladar este enfoque a los requisitos de manera particular. La trascendencia del enfoque basado en procesos en la norma es tan evidente que los propios contenidos se estructuran con este enfoque, lo que permite a su vez concebir y entender los requisitos de la norma vinculados entre sí.

En la Figura 4, se recoge gráficamente los vínculos entre los procesos que se introducen en los capítulos de la norma de referencia.



*Figura 4 -Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos
Fuente: Norma ISO 9001:2008*

La relación entre los procesos que aparecen en la figura y los capítulos de la norma es la siguiente:

- Responsabilidad de la dirección.....Capítulo 5
- Gestión de los recursos..... Capítulo 6
- Realización del producto.....Capítulo 7
- Medición, análisis y mejoraCapítulo 8

Aunque no aparece el capítulo 4 (relativo a aspectos generales del Sistema de Gestión de la Calidad y requisitos documentales) de manera explícita en la *figura 4*, se podría considerar que este imbuye al resto de procesos que se derivan de los capítulos 5, 6, 7 y 8.

Esta estructura de procesos permite una clara orientación hacia el cliente, los cuales juegan un papel fundamental en el establecimiento de requisitos como elementos de entrada al Sistema de Gestión de la Calidad, al mismo tiempo que se resalta la importancia del seguimiento y la medición de la información relativa a la percepción del cliente acerca de cómo la organización cumple con sus requisitos.

Como consecuencia directa de todo lo anterior y de manera particular el apartado 4.1 de la norma ISO 9001:2008 sobre requisitos generales relativos a un Sistema de Gestión de la Calidad establece de manera genérica qué debe hacer una organización que desee establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia conforme los requisitos de la ISO 9001.

Contenido de la Norma UNE- EN-ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos ⁶

- 1. Objeto y campo de aplicación:** Esta norma internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad cuando una organización a) necesita demostrar su capacidad b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema.

- 2. Referencias normativas:** Los documentos de referencia siguientes son indispensables para la aplicación de este documento. Para las referencias con fecha sólo se aplica la edición citada. En cambio para

⁶ Norma Internacional ISO 9001 Cuarta Edición 2008, págs. 1-17

las diferencias sin fecha se aplica la última edición del documento de referencia (incluyendo cualquier modificación).

- 3. Términos y definiciones:** Para el propósito de este documento, son aplicables los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000 (en esta norma internacional, cuando se utilice el término “producto”, éste puede significar también “servicio”).
- 4. Sistema de gestión de la calidad:**⁷ determina lo que la organización debe establecer a nivel de documentos, poniendo un énfasis especial en la política de calidad y en el manual de calidad, y cómo debe controlar los registros de un sistema.
- 5. Responsabilidad de la dirección:** En este punto se recogen los temas que atañen directa e ineludiblemente a la alta dirección: el enfoque al cliente, la política de calidad, el compromiso de la dirección, la responsabilidad, la autoridad, la comunicación y la revisión de la evolución del sistema.
- 6. Gestión de los recursos:** los recursos para conseguir la máxima eficacia y eficiencia deben determinarse por la organización, que tendrá presente que el objetivo será la implantación y mejora de los procesos y el aumento de la satisfacción del cliente. Para ello, en este punto, se trata de los recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo necesarios.
- 7. Realización del producto:** en este punto se incide en la necesidad de determinar los requisitos relacionados con el producto, atendiendo a las necesidades y especificaciones del cliente. Asimismo, se deberá planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto, las compras, el almacenamiento, las operaciones de producción y servicio, etc.

⁷ LÓPEZ REY, Susana en Sistemas de Calidad – Implantación de diferentes Sistemas en la Organización, Ediciones de la U, pág. 99, Bogotá COLOMBIA, 2011

8. Medida, análisis y mejora: para el seguimiento y medición es relevante que la organización tenga en cuenta la satisfacción del cliente, lleve a cabo auditorías internas, realice el seguimiento y medición efectivos de los procesos y de los productos, controle sus productos no conformes y evite que ocurran o vuelvan a ocurrir las no conformidades.

Pasos para el establecimiento, implantación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad⁸

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Sin duda este apartado de la norma establece las bases para el cumplimiento del resto de requisitos, de forma que una organización que desee implantar un sistema de gestión de la calidad debería centrar sus esfuerzos por dar respuesta a cada uno de estos subapartados, lo que permitiría garantizar el enfoque basado en procesos del sistema de gestión de calidad.

⁸ INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGIA, Guía para una Gestión Basada en Procesos, pág.17, ESPAÑA

1.4 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

Es práctica habitual en todas las organizaciones fijar objetivos en cuanto a ventas, producción, utilidades, etc. y periódicamente ir comprobando si los resultados obtenidos coinciden con las previsiones realizadas, con el ánimo de tomar las acciones correctivas de manera oportuna, en el caso de que las desviaciones respecto a lo previsto lo ameriten. Sin embargo muchas veces la información que se utiliza en estos controles se basa en sensaciones, impresiones u opiniones y no en datos objetivos.

No obstante, existen técnicas que en lo posible deben ser conocidas y utilizadas por el personal de la empresa. Una de estas técnicas se conocen con el nombre de *“Las siete herramientas básicas de Ishikawa”*. Este ingeniero japonés es el que más ha promocionado su uso, primero en Japón, con notable éxito y después en el resto del mundo.

Existe unanimidad entre los expertos de más prestigio en temas de calidad respecto a que estas sencillas herramientas, bien utilizadas por parte de todo el personal de la empresa, permiten solucionar en torno al 90% de los problemas que se presentan en el día a día de las empresas. Conviene, por tanto, tenerlas presentes y fomentar su utilización. Las siete herramientas son las siguientes:

1. Diagramas de Pareto
2. Diagramas causa-efecto/Matriz espina de pescado /o modelo de Ishikawa
3. Hojas de registro o verificación para la recogida de datos
4. Histogramas
5. Diagramas bivariantes
6. Estratificación
7. Gráficos de control

De las tres referencias que daremos a continuación, las dos primeras pertenecen a Ichikawa y la última a Alex Osborn. Dichas referencias están tomadas de Sistemas de Control de Gestión de los autores colombianos Rojas, Correa y Gutiérrez.

a) Diagramas de Pareto

Existen muchos aspectos de cualquier actividad industrial o no, susceptibles de mejora. En algunos casos la mejora es obligada, pero el problema a abordar es de tal envergadura que parece imposible de resolver. Pensemos por ejemplo en una línea de envasado que sufre frecuentes paradas por avería en alguno de los módulos (no siempre el mismo) de que está compuesta. Puede plantearse la necesidad de cambiar la línea entera, pero en muchas ocasiones ésta es una inversión muy importante que se va postergando.

En un mismo intervalo de tiempo, se pueden ir tomando datos y resumirlos en una tabla. La información que contienen estos datos se manifiesta de forma más clara construyendo gráficos. Éstos gráficos se denominan Diagramas de Pareto (su nombre se debe al economista italiano Vilfredo Pareto, quien en 1897 presentó la fórmula) y ponen de manifiesto que, cuando se analizan las causas de un problema, en realidad son pocas las responsables y se habla de una relación 80% y un 20%.

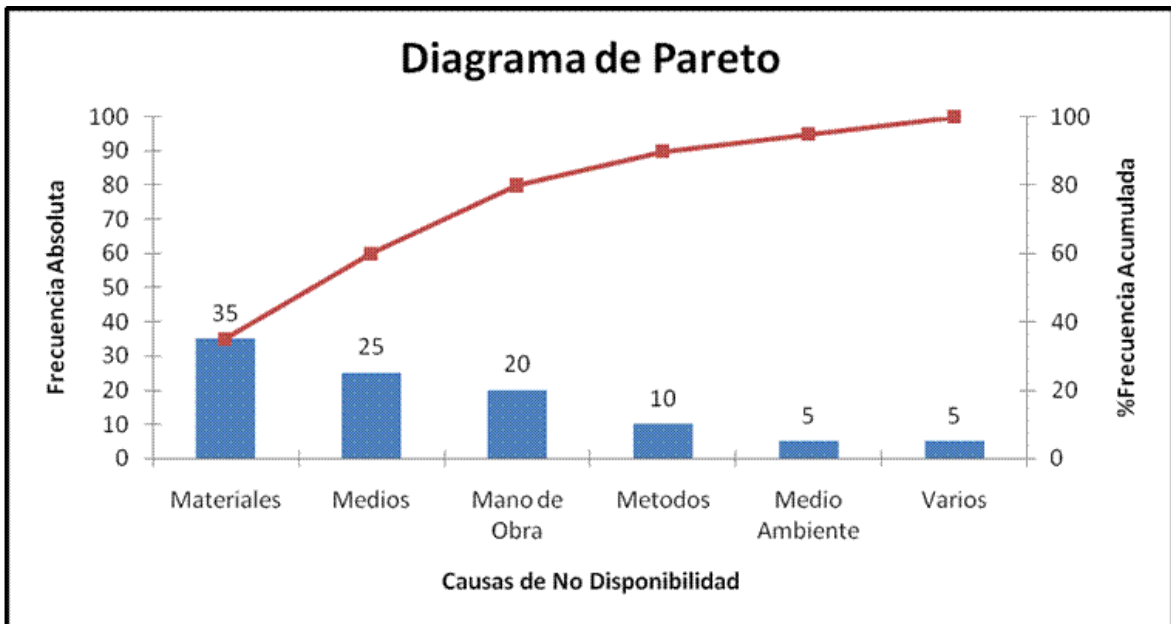


Figura 5 - Diagrama de Pareto

Metodología para elaborar un Diagrama de Pareto

1. Decidir qué problemas va a investigar
2. Diseñar una tabla para el conteo de datos
3. Calcular los totales
4. Organizar los ítems
5. Dibujar los ejes
6. Construir el diagrama de barras
7. Dibujar la curva acumulada

Sugerencias generales para elaborar un Diagrama de Pareto

- Cuando se recogen los datos, hay que intentar hacerlo de forma que puedan ser fácilmente estratificados según sea su origen (turno, operario, máquina, día de la semana, tipo de materia prima, etc.) No hay que conformarse con un diagrama de Pareto global sino estratificar según el origen de datos, comparar los diagramas y sacar conclusiones.

- Una vez que tengamos los datos, hay que probar varias clasificaciones y construir muchas clases de diagramas de Pareto. Se podrá captar la esencia de un problema observándolo desde varios ángulos, es necesario tratar de encontrar varios métodos de clasificación hasta identificar los pocos vitales, lo cual constituye el análisis de Pareto.
- No es conveniente que la categoría “otros”, represente un porcentaje de los más altos. Si esto sucede se debe a que los ítems para la investigación no se han clasificado apropiadamente y demasiados ítems caen en esta categoría. En este caso, se debe considerar un método diferente de clasificación.
- Si los datos se pueden representar en valores monetarios, lo mejor es utilizar esta magnitud en el eje vertical izquierdo del diagrama de Pareto. Si se aprecia adecuadamente las implicaciones financieras de un problema, la investigación puede resultar ineficaz.
- Considerando que los problemas en análisis corresponden a una dependencia, sección o área de trabajo integrada por varios trabajadores adicionales, podemos invitarlos a formar parte del “equipo de investigación”, las apreciaciones de ellos pueden aportar detalles que se estaban pasando por alto. Sin embargo, no hay que restringirse en invitar a personas de otras áreas, especialmente si están relacionadas con el área en investigación, muchas veces las decisiones que se toman en un área, afectan de manera negativa en las áreas con las que se mantienen relaciones, por no haberlos tomado en cuenta durante el proceso de toma de decisiones.

b) Diagramas Causa-Efecto

El resultado de un proceso puede atribuirse a una multitud de factores y es posible encontrar la relación causa-efecto de esos factores⁹. Podemos determinar la estructura o una relación múltiple de causa efecto, observándola sistemáticamente. Es difícil solucionar problemas complicados sin tener en cuenta esta estructura, la cual consta de una cadena de causas y efectos, y el método para expresar esto en forma sencilla y fácil es un diagrama causa-efecto.

En 1953, Kaoru Ishikawa, profesor de la Universidad de Tokio, resumió la opinión de los ingenieros de una planta dándole la forma de un diagrama de causa-efecto mientras discutía un problema de calidad. Se dice que ésta fue la primera vez que se usó este enfoque. Antes de esto, el grupo de trabajo del profesor Ishikawa había usado este método para organizar los factores en sus actividades de investigación. Cuando el diagrama se usó en la práctica, mostró ser muy útil y pronto llegó a usarse ampliamente en muchas compañías en todo Japón. Se incluyó también en la terminología JIS (Estándares Industriales Japoneses) del Control de Calidad, y se definió de la siguiente manera: Diagrama que muestra la relación característica de calidad y los factores.

Actualmente el diagrama de causa-efecto se usa no solamente para observar las características de calidad de los productos sino también en otros campos, y ha sido ampliamente aplicado por todo el mundo. En muchas ocasiones cuando se presenta un problema, se confunde su resolución con la eliminación de los efectos que produce y esta práctica suele traer consigo malas consecuencias.

⁹ ROJAS Miguel, CORREA Alexander, GUTIÉRREZ Fabiana, "Sistemas de Control de Gestión" pág.64 Bogotá, Colombia, 2012

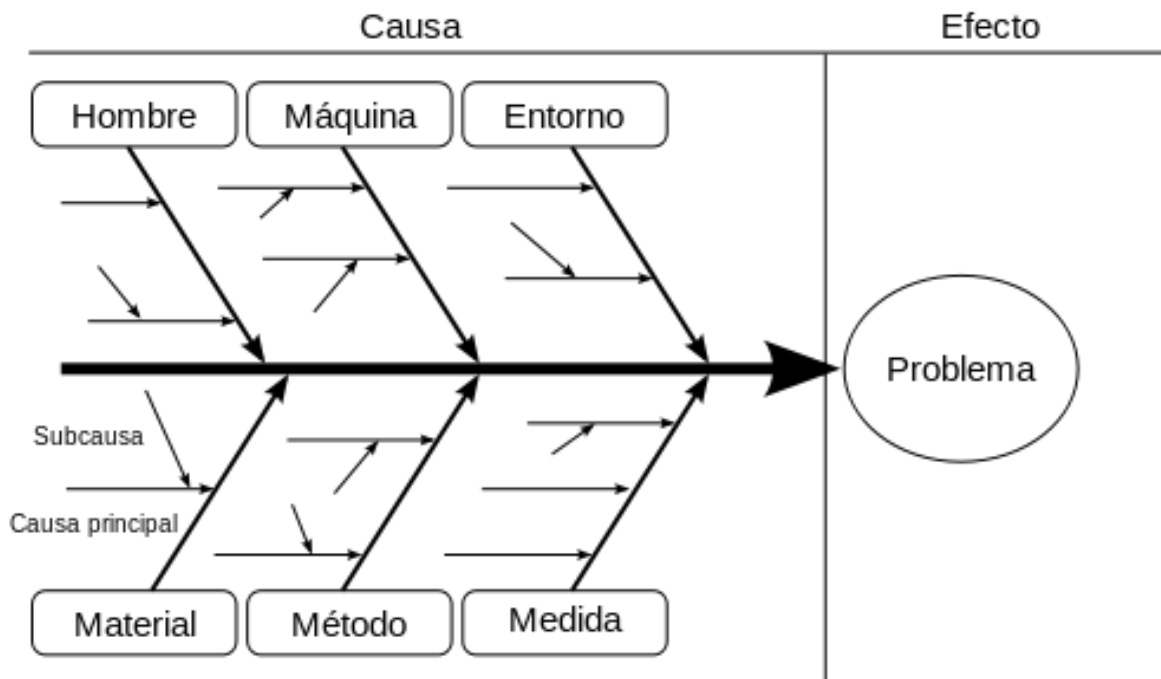


Figura 6 Diagrama Causa – Efecto

Metodología para elaborar un Diagrama de Causa-Efecto o Espina de Pescado:

1. Definir el problema a investigar y describirlo a través de los atributos que lo caracterizan.
2. Determinar las causas o factores que ejercen algún efecto directo o indirecto en estos atributos. Clasificarlas en primarias y secundarias, siendo las causas primarias aquellas que afectan el problema en investigación, mientras que las secundarias son aquellas que afectan a las causas primarias. No existe una manera definitiva para realizar esta clasificación, depende en gran parte del problema en investigación y de las causas establecidas.

3. En una hoja de papel, dibujar de izquierda a derecha la línea de la espina dorsal y coloque el problema definido en un cuadrado (cabeza del pescado). Enseguida escribir las causas primarias que afectan los atributos que lo caracterizan, en forma de grandes huesos medianos así como huesos pequeños.
4. Asignar la importancia de cada factor, y marcar los factores particularmente importantes que parecen tener un efecto significativo sobre los factores particularmente importantes que parecen tener un efecto significativo sobre el problema.
5. Registrar cualquier información adicional producto del proceso y que pueda ser de utilidad.

Sugerencias para elaborar los diagramas causa-efecto

- Identificar todos los factores relevantes mediante consulta y discusión.
- Expresar el problema tan concretamente como sea posible.
- Hacer un diagrama para cada problema.
- Escoger un problema y sus factores cuantificables.
- Descubrir factores sobre los que sea posible actuar.
- No debe perderse de vista que las causas anotadas en el diagrama son causas potenciales. Por tanto será necesario recoger datos para confirmar que las relaciones causa-efecto realmente existen.

c) Lluvia de Ideas

La lluvia de ideas o *brainstorming*¹⁰, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas permite generar ideas originales en un ambiente relajado, alcanzando nuevas ideas y soluciones creativas e innovadoras, llegando a romper paradigmas establecidos.

Esta herramienta fue ideada en el año 1941 por Alex Faickney Osborn, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente; dando oportunidad de hacer sugerencias sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los participantes.

La lluvia de ideas se usa para generar un gran número de ideas en un corto periodo de tiempo. Es muy útil cuando se trata de generar ideas sobre problemas, aspectos para mejorar, posibles causas, otras soluciones y oposición al cambio. Se puede aplicar en cualquier etapa de un proceso de solución de problemas. Al presentar la mayor cantidad de ideas posibles en corto periodo e invitar a todos los miembros del grupo a participar, esta herramienta ayuda a la gente a pensar con mayor amplitud y considerar otras perspectivas. Asegura mayor calidad en las decisiones tomadas por el grupo, más compromiso con la actividad y un seguimiento de responsabilidad compartido por todos. Sirve para que las ideas se propaguen por la influencia que ejercen entre ellas, pero no sirve para reemplazar datos.

En las sesiones de lluvia de ideas se generan nuevas ideas mediante la participación de todo un equipo. Para comenzar con el proceso de tormenta de ideas, la gente se reúne en una sala en la cual se recomienda la disposición de

¹⁰ ROJAS Miguel, CORREA Alexander, GUTIÉRREZ Fabiana, "Sistemas de Control de Gestión" págs.61-62 Bogotá, Colombia, 2012

las mesas en forma de “U”, para facilitar el debate. La gente que participa en la sesión deberá de pertenecer a diferentes áreas o tener puntos de vista diferentes, mejor si se logra congrega un grupo multidisciplinado, esto con el objeto de enriquecer la sesión. El facilitador debe promover un ambiente en el que todos sin excepción se expresen, sin censura, sin juicios sobre lo bueno y lo malo.

La lluvia de ideas puede responder a una estructura o no. Cuando la lluvia de ideas es desestructurada, cada persona presenta una idea o medida que se le ocurre. Este método funciona bien si los participantes son extrovertidos y se sienten cómodos entre ellos. Cuando la lluvia de ideas es estructurada, cada una de las personas aporta una idea por turno (una persona puede pasar si no tiene una idea en ese momento).

La lluvia de ideas estructurada funciona bien cuando la gente no se conoce entre sí y no es tan extrovertida: la estructura le brinda a todos una oportunidad para hablar. Se la puede hacer hablada, pero es mejor hacerla a través de fichas escritas, porque permite reflexionar antes de expresarse y guarda inicialmente, el anonimato, lo que da más libertad de expresión.

Metodología para la Lluvia de Ideas

Hay que contar primero con un grupo y un moderador para llevar a cabo la Lluvia de ideas. Luego se puede seguir la siguiente metodología:

1. Escribir o definir el problema
2. Generación de ideas: cada participante aporta con una o varias ideas sobre el tema
3. Limitar su tiempo (25´)
4. Revisar las ideas expuestas
5. Hacer una lista
6. Analizar y seleccionar las ideas que más aporten
7. Presentar las ideas que solucionen el problema.

CAPÍTULO 2
METODOLOGÍA

Metodología

Como se indicó en el capítulo anterior, según la Guía para una Gestión Basada en Procesos del Instituto Andaluz de Tecnología, toda organización que desee emprender un enfoque basado en procesos de Gestión de Calidad, debe seguir estos cuatro pasos:

- 1 ° La identificación y la 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 en base al seguimiento y a la medición

El seguir la secuencia propuesta no sólo facilitará el comprender en qué consiste un sistema basado en las normas de la familia ISO 9000 del 2000¹¹ sino que además permitirá coincidir las actuaciones por parte de la organización con los diferentes criterios y subcriterios del modelo EFQM de Excelencia Empresarial¹² mediante el cual se deberían abordar enfoques para el diseño y la gestión sistemática de los procesos y la introducción de las mejoras necesarias en los procesos.

Una vez que entendamos dicho enfoque podremos hacerlo efectivo en cualquier Sistema de Gestión.

¹¹ UNE-EN-ISO-9000 Se refiere a los Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabularios.

¹² MODELO DE EXCELENCIA estructurado por la Fundación Europea para la Calidad en la Gestión. Se desarrolló en Bélgica, 1991.

2.1 La identificación y la secuencia de los procesos

El mapa de procesos

Cuando se va a adoptar un enfoque basado en procesos, lo primero que tenemos que hacer es reflexionar sobre cuáles son los procesos que deberán configurar el sistema, en otras palabras qué procesos deberán estar en la estructura del sistema.

La norma ISO 9001:2008¹³ no establece de manera explícita qué procesos o de qué tipo deben estar identificados (ni tampoco en el modelo EFQM), si bien induce a que la tipología de procesos puede ser de toda índole, es decir tanto procesos de planificación, como de gestión de recursos, de realización de los productos o como procesos de seguimiento y medición deseemos. Esto es debido a que no se pretende unificar la manera de adoptar este enfoque, de forma que incluso organizaciones similares pueden llegar a configurar estructuras diferentes de procesos.

Este “dilema” suele ser el primer obstáculo con el que se encuentra una organización que desee adoptar este enfoque. Por eso es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada, como es el caso producto de este estudio.

Ante el cuestionamiento, cuáles de los procesos son los suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle, la respuesta lógica es que, la identificación y selección de los procesos que van a formar parte de una estructura de procesos no debe ser algo tomado a la ligera sino que debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

¹³ UNE-EN-ISO 9001 Se refiere a los Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.

Sigue diciendo la Guía para la Gestión basada en Procesos del Instituto Andaluz de Tecnología, los principales factores para identificar los procesos fundamentales en una estructura sistémica son:

- ✓ Influencia en la satisfacción del cliente
- ✓ Los efectos en la calidad del producto o servicio
- ✓ Influencia en Factores Clave de Éxito
- ✓ Influencia en la misión y estrategia
- ✓ Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios
- ✓ Los riesgos económicos y de insatisfacción
- ✓ Utilización intensiva de recursos

Una organización puede recurrir a diferentes herramientas de gestión que permitan llevar a cabo la identificación de los procesos que componen la estructura, pudiendo aplicar técnicas creativas como la “Lluvia de Ideas” u otras dinámicas de equipos de trabajo.

También juega un papel importante involucrar a los líderes de la organización para dirigir la configuración de la estructura de procesos de la organización, así como para garantizar la alineación a la misión definida.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes.

Una manera de reflejar los procesos puede ser a través de un **mapa de procesos**¹⁴ que es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

¹⁴ Guía para una Gestión basada en procesos, Instituto Andaluz de Tecnología, pág. 19, Sevilla ESPAÑA, 2000.

Cuando vamos a elaborar el mapa de procesos es necesario reflexionar sobre las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre los procesos y al mismo tiempo facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

El tipo de agrupación puede ser establecido por la propia organización y no existe para ello ninguna regla específica.

En la versión actualizada del año 2002 de la Guía basada en Procesos que emite el Instituto Andaluz de Tecnología, podemos notar dos posibles tipos de agrupaciones:



Figura 7 - Modelo para la agrupación de procesos

Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología

- Procesos Estratégicos
- Procesos Operativos
- Procesos de Desarrollo

- Procesos de Planificación
- Procesos de Gestión de Recursos
- Procesos de Realización de Producto
- Procesos de Medición y análisis

La organización es libre de elegir el modelo de agrupación que considere más adecuado.

El primero de los modelos propuestos trata acerca de:

- **Procesos gobernantes o estratégicos** son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a los procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- **Procesos productivos, fundamentales u operativos** son aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y a la prestación del servicio.
- **Procesos habilitantes, de soporte o apoyo** son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

El segundo de los modelos propuestos está en línea con los cuatro grandes capítulos de los requisitos de la norma ISO 9001 que son los siguientes:

- **Procesos de planificación** que serían aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y se encuentran de acuerdo con el capítulo 5 de la norma de referencia.
- **Procesos de gestión de recursos** son aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) y se encuentran en consonancia con el capítulo 6 de la norma de referencia.
- **Procesos de realización del producto** son aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción o la prestación del servicio y se encuentran de acuerdo con el capítulo 7 de la norma de referencia.

- **Procesos de medición, análisis y mejora** son aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora. Se encuentran de acuerdo con el capítulo 8 de la norma de referencia.

De acuerdo a la agrupación escogida por la organización, el mapa de procesos debe incluir de manera particular los procesos identificados y seleccionados, planteándose la incorporación de dichos procesos en las agrupaciones definidas.

Para establecer adecuadamente cómo se interrelacionan los procesos es fundamental reflexionar acerca de qué salidas produce cada proceso y hacia quiénes van, qué entradas necesita el proceso y de dónde vienen y qué recursos consume el proceso y de dónde proceden.

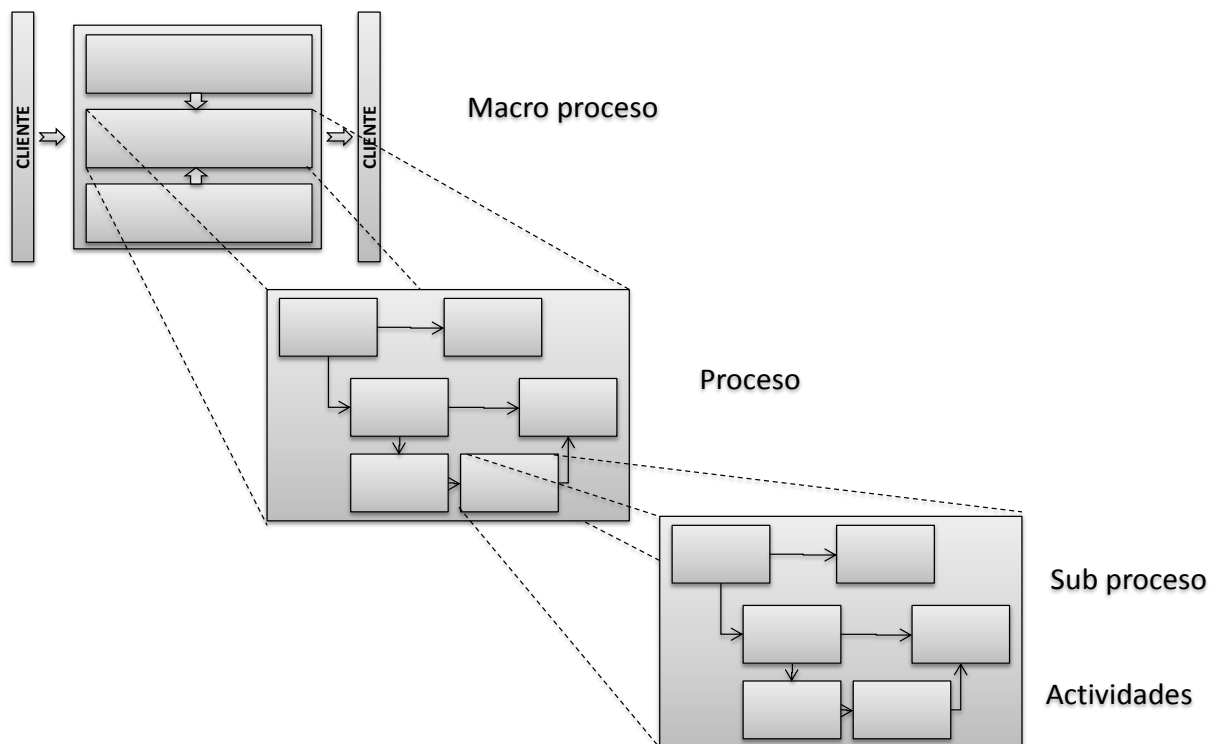


Figura 8 - Representación gráfica de procesos "en cascada"

Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología

El mapa de procesos depende del tamaño de la organización y de lo complejas que sean sus actividades. Va a ser importante también entender e interpretar el mapa de procesos y su contenido.

Debemos cuidar que un mapa de procesos no esté excesivamente detallado y no contenga mucha información, ya que presentará cierta dificultad para entender la estructura de los procesos. Quizás eso se ocasione si existe mucha información pero con poco valor y así mismo si hay un excesivo detalle, el mismo que puede también dificultar la interpretación.

Un excesivo despliegue de los procesos podría llevar a la consideración de procesos muy “atomizados” que representan resultados de escaso interés por sí solos y que sería de mayor utilidad y más fácil manejo si se consideraran de manera más segregada.

Por otro lado, si hubiera un escaso nivel de despliegue de los procesos, nos podría conducir a la pérdida de información relevante para la gestión de la organización.

Por ello, es necesario alcanzar una solución de equilibrio. Hay que tener en cuenta que cada proceso implicará el manejo de una serie de indicadores y los indicadores ofrecen información. Es conveniente que esta información sea adecuada, relevante, y que los indicadores seleccionados sean, a su vez, los más representativos y manejables.

El establecimiento y la determinación de la estructura de procesos en una organización es una “tarea” que implica muchos ajustes.

Es normal que una organización establezca un primer mapa de procesos y al cabo del tiempo, se percate de la necesidad de modificar dicha estructura por diferentes motivos. Algunos de estos motivos pueden ser:

- ✓ La necesidad de agregar procesos para establecer indicadores relevantes.
- ✓ Conveniencia de desagrupar procesos para obtener información con resultados de interés y a mayor nivel de detalle.
- ✓ Ver las actividades contempladas en los diferentes procesos¹⁵.

Enfocar a procesos la gestión de una organización requiere de mucha dinámica, la misma que implica la posibilidad de que la estructura de procesos sufra modificaciones y actualizaciones a lo largo del tiempo, aunque lo deseable es buscar una estabilidad en la estructura, una vez implantado este enfoque.

Por último, es necesario recordar que la representación e información relativa a los procesos, no acaba con el mapa de procesos, si no que a través de la descripción individual de los mismos, se puede aportar información relativa a estas interrelaciones.

2.2. Descripción de los procesos actuales

El mapa de procesos permite identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones. Si bien el mapa no permite saber cómo son “por dentro” y cómo permiten la transformación de entradas en salidas.

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.

¹⁵ Guía para una Gestión basada en procesos, Instituto Andaluz de Tecnología, pág. 24, Sevilla ESPAÑA, 2000

Dado que el enfoque basado en procesos potencia la representación gráfica, el esquema para llevar a cabo esta descripción puede ser el que se refleja a continuación:

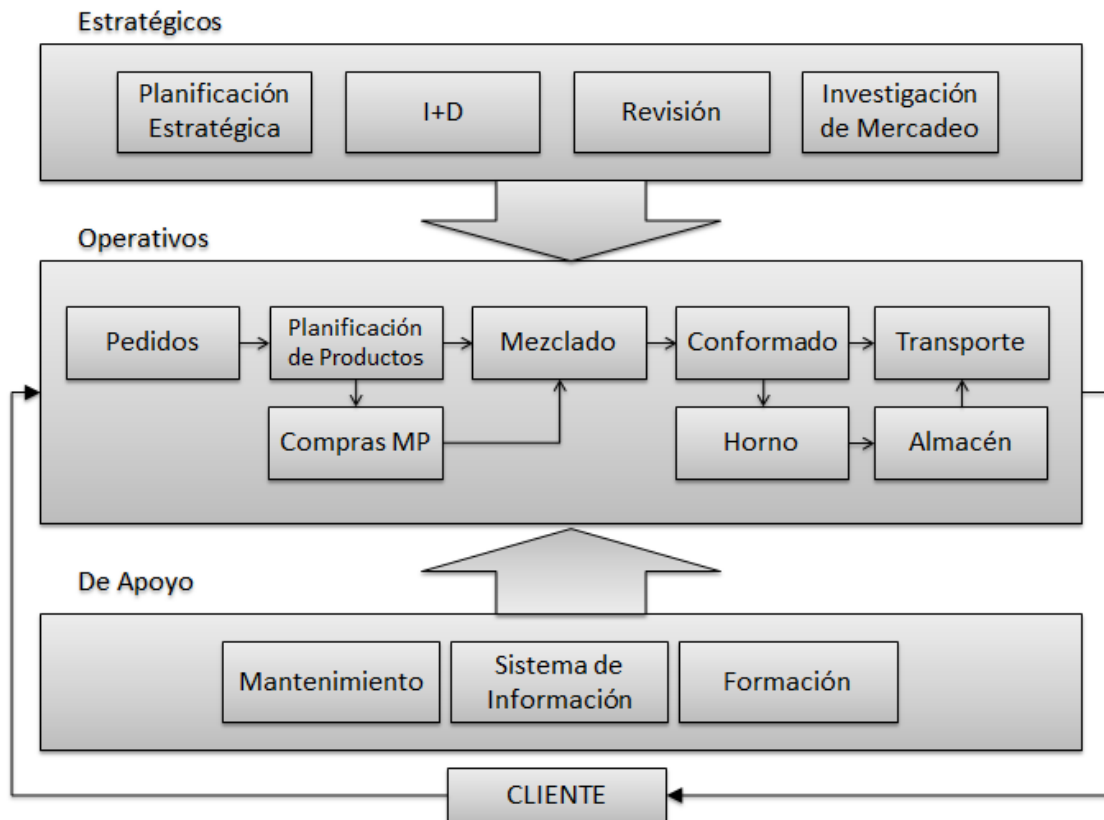


Figura 9 - Esquema de descripción de procesos de una industria

Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología

2.2.1 Descripción de las actividades del proceso. Diagrama de Proceso

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar las actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y las salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, ya que esto permite reflejar, a su vez, cómo se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso. Se trata, por tanto, de un esquema “quién-qué”, donde en la columna del “quién” aparecen los responsables y en la columna del “qué” aparecen las propias actividades en sí.

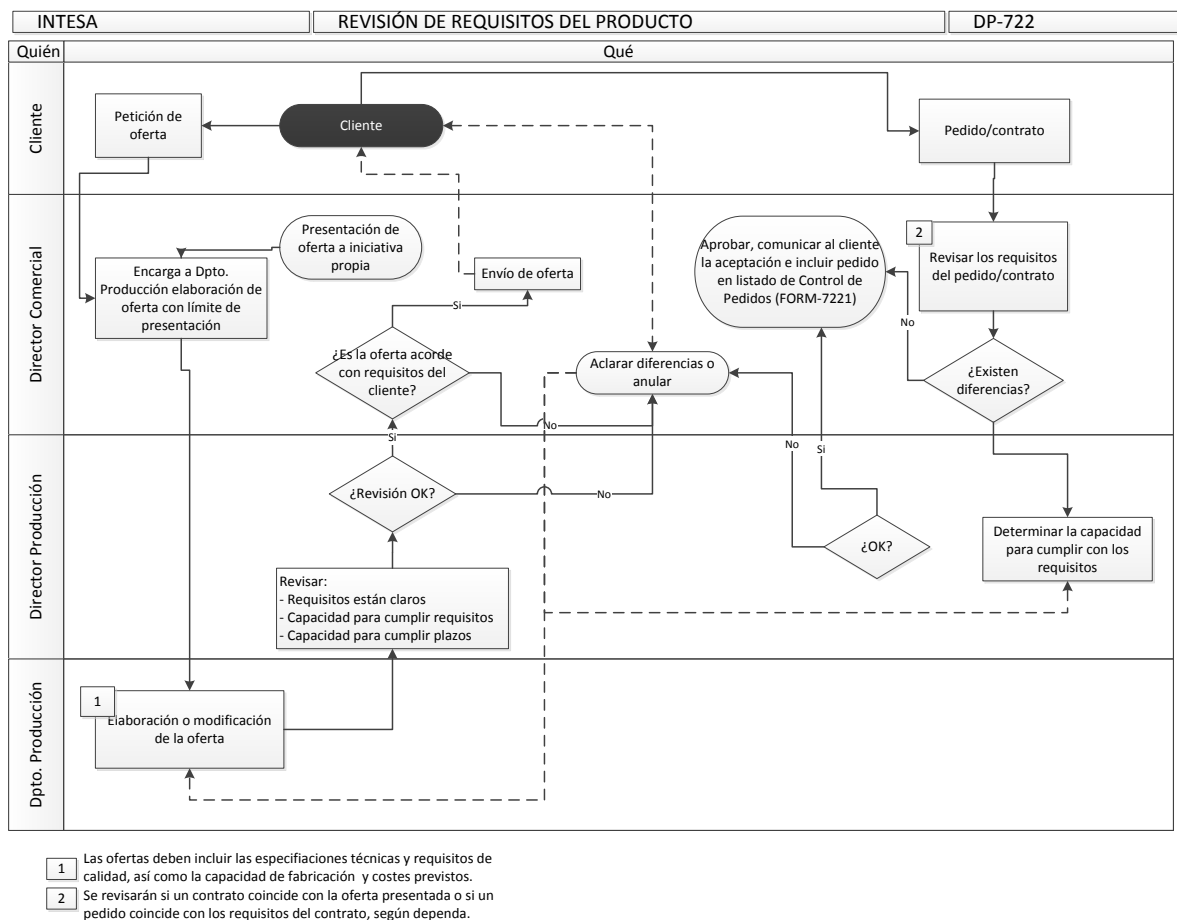


Figura 10 - Ejemplo de diagrama para un proceso de revisión de requisitos del Producto
 Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología

En la figura 10 se puede observar cómo es posible llevar a cabo una descripción de las actividades y vincular cada actividad con el responsable de llevarla a cabo.

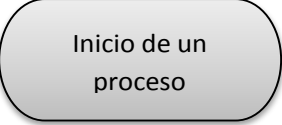
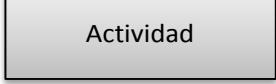


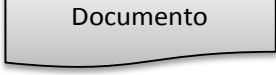

	<p>Se suele utilizar este símbolo para representar el origen de una entrada o el destino de una salida. Se emplea para expresar el comienzo o el fin de un conjunto de actividades.</p>
	<p>Dentro del diagrama de proceso, se emplea para representar una actividad, si bien también puede llegar a representar un conjunto de actividades.</p>
	<p>Representa una decisión. Las salidas suelen tener al menos dos flechas (opciones).</p>
	<p>Representan el flujo de productos, información, ... y la secuencia en que se ejecutan las actividades.</p>
	<p>Representa un documento. Se suelen utilizar para indicar expresamente la existencia de un documento relevante.</p>
	<p>Representan a una base de datos y se suele utilizar para indicar la introducción o registro de datos en una base de datos (habitualmente informática).</p>

Figura 11 - Símbolos más habituales para la representación de diagramas

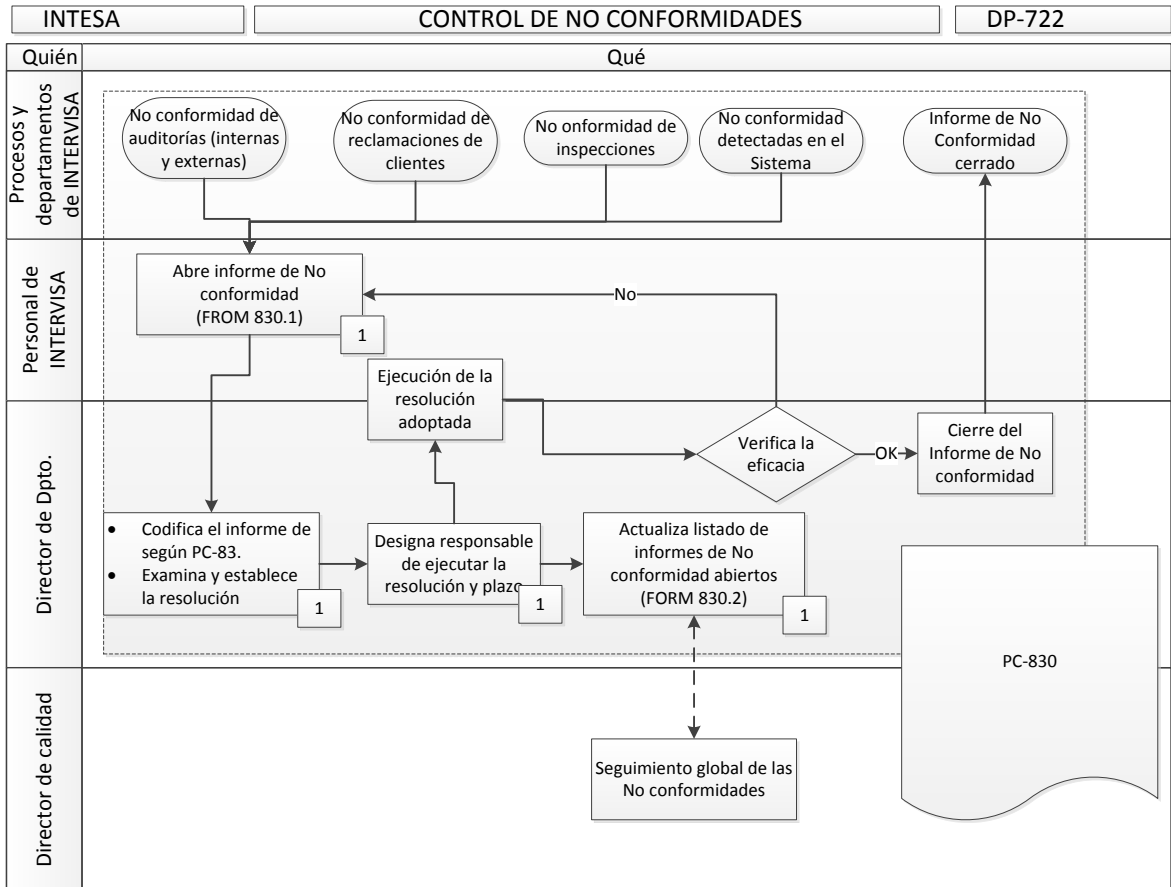
Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología

Existe diferente bibliografía donde se establecen diferentes conceptos para llevar a cabo esta representación de diagramas de proceso (en la figura 11 se muestran los símbolos más habituales), y que una organización puede adoptar como referencia para utilizar un mismo lenguaje.

También es habitual que debido a la complejidad del proceso y/o a la extensión de las actividades que lo comprenden no se pueda representar gráficamente el conjunto de las mismas en un diagrama.

Esta dificultad se puede solventar a través de llamadas a pie de diagrama, a través de otros diagramas de proceso complementarios; o bien a través de otros documentos ajenos según sea el caso (ver figura 12).

La elaboración de un diagrama de proceso requiere de un importante esfuerzo, por lo tanto la representación de las actividades a través de este esquema facilita el entendimiento de la secuencia e interrelación de las mismas y favorece la identificación de la “cadena de valor”, así como de las interfases entre los diferentes actores que intervienen en la ejecución del mismo.



1 Las responsabilidades y sistemáticas para la identificación, tratamiento, documentación y registro de las no conformidades se describen en el procedimiento PC-830.

Figura 12 - Ejemplo de diagrama para un proceso de Control de No Conformidades
Fuente: IAT

Descripción de las características del proceso (Ficha de Proceso):

Una Ficha de Proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas las características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión de proceso.

INTESA		REVISIÓN DE REQUISITOS DEL PRODUCTO	FP-722
PROCESO: REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO		PROPIETARIO: DTOR COMERCIAL	
MISIÓN:	Asegurar que los requisitos aplicables a los productos para los clientes están correctamente definidos en ofertas, pedidos y contratos, aclarados y que se tiene capacidad para cumplirlos.		DOCUMENTACIÓN PC-722
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Empieza: Cuando empezamos cualquier relación comercial. • Incluye: Ofertas, pedidos y contratos. Recogida de información para asegurar la capacidad. • Termina: Con la elaboración de una oferta, aceptación de un pedido o modificación del mismo. 		
ENTRADAS:	Necesidades del cliente. Información sobre capacidad de producción de stock.		
PROVEEDORES:	Cliente. Producción. Logística.		
INSPECCIONES:	Inspección mensual de las ofertas y pedidos.	REGISTROS:	Reclamaciones, devoluciones, FORM 722.1
VARIABLES DE CONTROL:	<ul style="list-style-type: none"> • Inmovilizado de producto final. • Capacidad de producción. • Plazo de entrega estándar. • Catálogo de productos. • Política comercial. 	INDICADORES:	<ul style="list-style-type: none"> • I722.1 = % de ofertas aceptadas. • I722.2 = % ofertas/pedidos/contratos no conformes. • I722.3 = % modificaciones de requisitos por causa propia

*Figura 13 – Ficha para un proceso de Revisión de Requisitos del Producto
Fuente: IAT*

Como nos damos cuenta, la información a incluir dentro una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización. Debería ser la información necesaria para permitir la gestión del mismo.

En la figura 13 se puede observar un ejemplo de cómo se puede llegar a estructurar la información relevante para la gestión de un proceso a través de una ficha de proceso, si bien lo importante de la misma es el tipo de información incluida más que la forma.

En el ejemplo se aprecia que, además de la identificación del propio proceso y de otra información relevante para el control documental, aparecen términos tales como la misión del proceso, el alcance del mismo, las interrelaciones a través de las entradas y salidas, los indicadores y variables de control, etc. asociados a conceptos que se consideran esenciales para poder gestionar el mismo.

A continuación se definen aquellos conceptos que se han considerado relevantes para la gestión de un proceso y que una organización puede optar por incluirlo en la ficha de proceso.

Información que debe incluir una Ficha de Proceso

Misión u objeto: Es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso? La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.

Propietario del proceso: Es un funcionario/ colaborador que se le asigna la responsabilidad del proceso y en concreto de que este obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.

Límites del proceso: Los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio mapa de procesos. La exhaustividad en la definición de las entradas y salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para el cumplimiento.

Alcance del proceso: Aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.

Indicadores del proceso: Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.

VARIABLES DE CONTROL: Se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos. Permiten conocer a priori donde se puede como diríamos “tocar” el proceso para controlarlo.

INSPECCIONES: Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.

DOCUMENTOS O REGISTROS: Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.

RECURSOS: Se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización puede optar en descubrirlo en otro soporte) los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

De la información anterior, se destaca de manera particular la importancia de reflexionar y recoger en la ficha de proceso la misión u objeto del mismo como una característica fundamental. La misión u objeto de un proceso se refiere al propósito, a su razón de ser, y marca la tipología de resultados que se pretenden alcanzar en el ámbito de dicho proceso. Debemos asegurar que se encuentra alineado con la Misión y la Estrategia general de la organización, así como garantizar una coherencia con el resto de procesos.

Para establecer la misión de un proceso es también importante realizar un análisis del alcance del mismo y las interrelaciones con los otros procesos existentes (a través de las entradas y salidas).

El alcance de un proceso establece la extensión de las actividades que lo componen, pudiéndose caracterizar, al menos, por la primera actividad y la última. La finalidad es determinar de manera explícita qué actividades caen en el ámbito del proceso, considerando que la ejecución de las mismas es lo que debería permitir la consecución de la misión. Sin embargo, no es necesario hacer una descripción exhaustiva del alcance del proceso en la ficha, en la medida que estas actividades ya queden recogidas en detalle a través del diagrama de proceso, según el esquema de descripción considerado.

La delimitación del proceso queda reforzada con la identificación de sus *entradas* y proveedores, y de sus *salidas* y clientes. Tanto las entradas como las salidas pueden ser de diferente naturaleza: materias primas, materiales procesados, productos terminados, información, servicios, operación de mantenimiento, personas. A su vez, los proveedores y clientes pueden ser tanto internos (es decir, otros procesos) como externos a la organización.

El grado de descripción de las entradas y salidas dependerá de la necesidad de determinación de los requisitos asociados a las mismas. Así, las entradas deberán cumplir con una serie de requisitos para que puedan considerarse aptas para ser procesadas. Mientras que las salidas deberán cumplir con los requisitos que le correspondan para satisfacer a los clientes a los que va destinado. Esta circunstancia va a condicionar el nivel de detalle necesario para la descripción de las entradas y salidas, las cuales podrán recogerse en la propia ficha de proceso y/o mediante el uso de otro soporte adicional.

En relación con lo anterior, las inspecciones que se llevan a cabo en el ámbito de un proceso se establecen con el fin de comprobar el cumplimiento de estos requisitos, generalmente en las salidas del proceso; si bien también se pueden establecer sobre las entradas o en fases intermedias del mismo.

Por otro lado, los tipos de resultados que interesan conocer de un proceso están condicionados por la misión, que deberá formularse contemplando la necesidad de que dicho proceso cumpla los requisitos aplicables (no solo con los productos sino también con los servicios). Los resultados reales que obtenga el proceso permitirán conocer el grado en que se cumplen dichos requisitos y, por tanto, si el proceso se orienta hacia el cumplimiento de la misión.

Es importante especificar que estos resultados se podrán medir a través de indicadores, los cuales se deberán determinar y formular de manera que permitan el aporte de información relativa a cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto.

De esta forma se refuerza el hecho de que las actividades del proceso se orientan hacia la consecución de resultados y que estos resultados reflejan la consecución de la misión del proceso. Por ejemplo, si en un proceso de “emisión de un cheque de gerencia” se establece la “entrega del mismo” como un aspecto importante, las salidas del proceso podrían tener asociado un requisito de entrega del mismo en “no más de quince minutos”, lo que podría medirse a través de algún indicador como el “porcentaje de solicitudes satisfechas en menos de dos horas”. En la medida que este indicador refleje valores “adecuados”, se puede determinar si el proceso se orienta o no a cumplir su misión.

La responsabilidad de que un proceso consiga su misión recaerá sobre el responsable del proceso. Para ello, el responsable deberá liderar el proceso, asegurando que se actúa, cuando sea necesario, sobre aquellas variables de control que le permitan conducir al proceso hacia su misión.

Estas variables de control se entienden, por tanto, como los grados de libertad del proceso que influyen de manera previsible en el valor de los indicadores. Las variables de control estarán constituidas, principalmente, por aquellos parámetros sobre los que el propietario o responsable del proceso tiene capacidad de actuación.

En ocasiones, es posible que en un proceso influyan también otros parámetros que no estén bajo el control del responsable y que pueden afectar al comportamiento del proceso y, por tanto, a los indicadores.

Se debe realizar un análisis respecto a las responsabilidades asignadas a fin de, si procede, gestionar la intervención de las funciones que sí tengan capacidad de actuación en dichos parámetros.

No obstante, y a modo de resumen, una organización debe tender a configurar sus procesos de forma que, para cada uno de ellos, se determine su misión y en consecuencia, los resultados deseados a través de valores de referencia sobre los indicadores establecidos (es decir, los objetivos). Para ello, deberá asignar como propietarios a las funciones pertinentes que puedan actuar sobre las variables de control que previsiblemente conduzcan a la consecución de los objetivos definidos.

Con estas consideraciones, se debe formalizar la ficha de proceso correspondiente.

2.2.3 Proceso “versus” procedimiento

Ya establecido el esquema de descripción de los procesos y antes de continuar, es importante hacer una reflexión sobre las diferencias entre procesos y procedimientos.

Para ello, es necesario hacer una referencia obligada a los sistemas de aseguramiento de la calidad establecidos conforme a la ISO 9001 de 1994, los cuales han estado soportados por una serie de procedimientos documentados, que han sido necesarios debido a las exigencias de los propios requisitos en dicha norma.

En este contexto, los procedimientos documentados han servido y sirven para establecer documentalmente la manera de llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades, centrándose en la forma en la que se debe trabajar o que se deben de hacer las cosas para llevar a cabo una determinada tarea.

Por el contrario, un proceso transforma entradas en salidas, lo que acentúa la finalidad de las actividades que componen dicho proceso. El proceso debe permitir el que se efectúe un cambio de estado cuando se recibe una determinada entrada. Para llevar a cabo esta transformación, será necesario ejecutar una serie de actividades, las cuales pueden ser de “procedimiento” o ser de tipo mecánico, químico, o de otra índole.

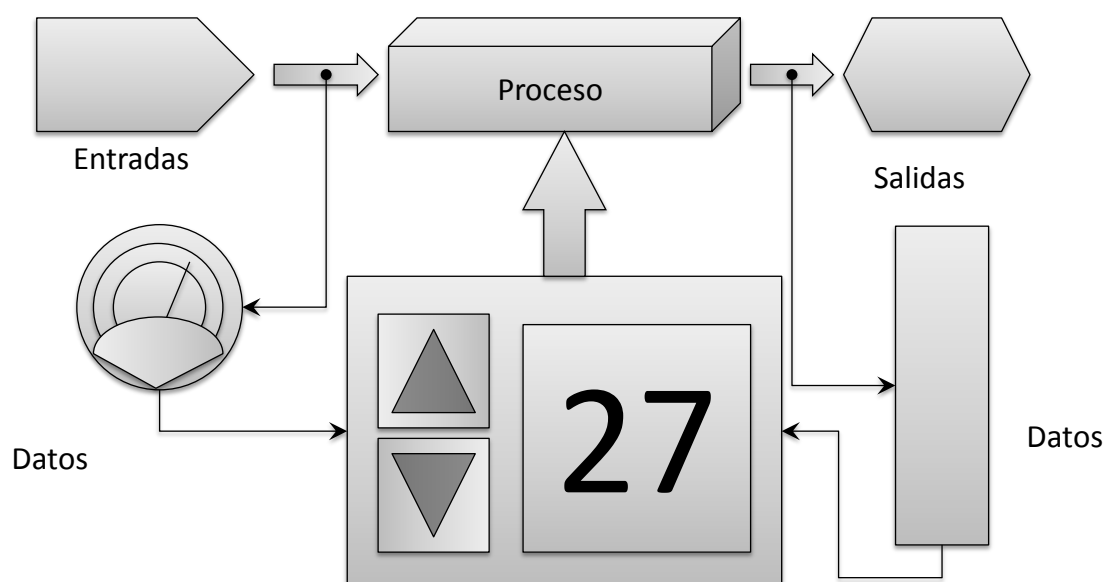


Figura 14 – Proceso vs. Procedimiento
Fuente: IAT

Los procesos se centran en obtener resultados como consecuencia de la transformación que producen las actividades que lo componen. Por ello, los procesos tienen objetivos relacionados con los resultados que obtienen y para ello se debe ejercer un control para que las entradas sean las adecuadas, las actividades se realicen de manera conforme y los recursos se empleen en el momento apropiado y de forma correcta.

Resumiendo, la diferencia fundamental radica en que un procedimiento permite que se realice una actividad o un conjunto de actividades (y si además es un procedimiento documentado existiría un soporte documental), mientras que un proceso permite que se consiga un resultado.

Es obvio, no obstante, que las actividades que componen un proceso se pueden explicar a través de un procedimiento documentado, si bien ahí se acaba el parecido.

PROCEDIMIENTOS		PROCESOS	
Los procedimientos definen la secuencia de los pasos para ejecutar una tarea.	Los procedimientos existen, son estáticos.	Los procesos transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos.	Los procesos se comportan, son dinámicos.
Los procedimientos están impulsados por la finalización de la tarea.	Los procedimientos se implementan.	Los procesos están impulsados por la consecución de un resultado.	Los procesos se operan y gestionan.
Los procedimientos se centran en el cumplimiento de las normas.	Los procedimientos recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.	Los procesos se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.	Los procesos contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes.

*Tabla 2: Diferencias entre procedimientos y procesos
Fuente: IAT*

Estas diferencias que se han comentado se deben tener muy en claro para poder comprender y abordar la implantación de un sistema de gestión de la calidad de acuerdo con los principios de gestión de la calidad de la familia de normas ISO 9000 del 2000, y más concretamente con los requisitos de la ISO 9001.

Otro aspecto que no se debería olvidar es que la descripción de las actividades tiene sentido en la medida que apoya la consecución de los resultados para los procesos.

2.3 El seguimiento y la medición de procesos

El enfoque basado en procesos pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos.

No se puede considerar que un sistema de gestión tenga un enfoque basado en procesos si, aun disponiendo de diagramas y fichas no se “preocupa”.

El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.

En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objeto, como no podría ser de otra manera.

Dado que la finalidad de los indicadores es conocer la capacidad y eficacia asociadas a un proceso, es importante en este punto introducir estos conceptos.

Capacidad: Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

ISO 9000: 2000

La capacidad de un proceso está referida a la aptitud para cumplir con determinados requisitos (ej: el proceso de emisión de un cheque de gerencia tiene una capacidad del 90% de cumplimiento de las entregas en menos de 15 minutos), mientras que la eficacia del proceso está referida a con qué extensión los resultados que obtiene el proceso son adecuados o suficientes para alcanzar los resultados planificados (Ejemplo: el proceso de Logística no es eficaz dado que alcanza un 79% de cumplimiento de las entregas en menos de 15 minutos, siendo el resultado planificado, es decir, el objetivo, de un 92%).

De esto se deduce que la eficacia es un concepto relativo, y surge de comparar los resultados reales obtenidos con el resultado que se desea obtener.

Una organización debe asegurar que sus procesos tienen la capacidad suficiente para permitir que los resultados que obtienen cubran los resultados planificados y para ello se tiene que basar en datos objetivos, y estos datos deben surgir de la realización de un seguimiento y medición adecuados.

Es más, una organización debería preocuparse también por alcanzar los resultados deseados optimizando la utilización de recursos, es decir, además de la eficacia, debería considerar la eficiencia en los procesos. Esto es indispensable si se desea avanzar hacia el éxito, como propugnan los actuales modelos de Calidad Total o de Excelencia Empresarial (ISO 9004:2000 y/o modelo EFQM).

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

ISO

9000: 2000

Los indicadores utilizados para conocer la eficiencia de un proceso deberían, por tanto, recoger los recursos que se consumen, tales como costes, horas-hombre utilizadas, tiempo, etc.

Por ejemplo: el proceso de Logística podría tener un indicador tal como: coste de hora-hombre (personal del Departamento de Caja).

La información aportada por estos indicadores permite contrastar los resultados obtenidos con el coste de su obtención. Cuanto menos coste consuma un proceso para obtener unos mismos resultados, más eficiente será.

2.3.1 Indicadores del Proceso:

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia.

En función de los valores que adopte un indicador y de la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, la organización podrá estar en condiciones de actuar o no sobre el proceso (en concreto sobre las variables de control que permitan cambiar el comportamiento del proceso), según convenga.

“Un indicador es un soporte de información (habitualmente una expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación asociados”.

De lo anteriormente expuesto, se deduce la importancia de identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores que luego van a servir para evaluar el proceso y ejercer el control sobre los mismos. Para que un indicador se pueda considerar adecuado debería cumplir una serie de características. Algunas de ellas son:

- **Representatividad:** Un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.
- **Sensibilidad:** Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representan, es decir, debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.
- **Rentabilidad:** El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- **Fiabilidad:** Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.
- **Relatividad en el tiempo:** Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias. A modo de ejemplo, puede que la comparación en el tiempo de un indicador tal y como el número de reclamaciones sea poco significativo si no se “relativiza”, por ejemplo: con respecto a otra magnitud como el total de ventas o total de unidades producidas.

De acuerdo a lo mencionado por Erick López, Auditor de SGS del Ecuador, es conveniente que los indicadores de un proceso se establezcan a través de un consenso entre el propietario del mismo y su superior, lo que permitiría establecer de manera coherente los resultados que se desean obtener (objetivos), formulándolos como valores asociados a los indicadores definidos; y contando también con la participación de los propietarios de los procesos que tiene como clientes.

Con estas consideraciones, en el siguiente cuadro se plantean algunos pasos generales que permitirían configurar el seguimiento y la medición de los procesos a través de indicadores.

Según el IAT los pasos generales para el establecimiento de Indicadores de Proceso son:

1. Reflexionar sobre la misión del proceso.
2. Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir.
3. Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.
4. Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido
5. Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar (objetivos).

Paso 1º:

A modo de ejemplo, la misión de un proceso de esta índole podría asegurar que la infraestructura se mantiene para que los procesos productivos tengan la capacidad necesaria que permita la producción y la conformidad del producto realizado”.

El proceso perseguiría, por lo tanto, que la infraestructura de producción (es decir, los equipos de trabajo e instalaciones productivas) tengan un funcionamiento correcto, lo que se traduce en que no se produzcan averías o que no se originen servicios defectuosos por el mal funcionamiento o desajustes de equipos.

Paso 2º:

Con el propósito indicado, a la organización le interesa conocer en qué medida se producen averías o desajustes (pudiéndose entender por avería o desajuste como cualquier incidencia en la infraestructura que disminuya la capacidad de algún o algunos procesos para producir productos o servicios conformes). Los tipos de resultados que orientan de qué manera el proceso se dirige hacia su propósito podrían estar referidos a cantidad de averías, pérdida de capacidad productiva y/o a unidades defectuosas por desajustes en equipos, entre otros aspectos.

Paso 3º:

Una vez que están claros los tipos de resultados a medir, se determinan y formulan los indicadores a emplear.

Paso 4º:

Una vez determinados los indicadores, es importante reflexionar qué resultados se desean alcanzar. De nada sirve medir y calcular el valor de un indicador si no se compara con “alguna referencia “que indique lo bueno o lo malo del resultado”.

Planificar la obtención de un resultado deseado (objetivo) implica además determinar el plazo de tiempo en el que se desea obtener dicho resultado, así como la manera de llevar a cabo el seguimiento y la medición del indicador. Para establecer un objetivo es necesario saber cómo ha evolucionado el indicador hasta el momento e, incluso, buscar comparaciones externas.

Paso 5º:

La formalización de un indicador implica dotar de un soporte al indicador y al resultado planificado. Cada organización deberá adoptar el soporte que estime más conveniente.

Un proceso puede contener, por tanto, uno o más indicadores que aporten información acerca de los resultados que se están consiguiendo. Sin embargo, también es importante que esta información sea manejable, por lo que los indicadores deben ser debidamente seleccionados a fin de que sean lo más representativos posibles. Por ejemplo: en la Resolución JB-2011-2073 se mencionan los *Indicadores que permiten evaluar la práctica de los Principios de Buen Gobierno Corporativo*. Por normativa, se deben presentar obligatoriamente a la Superintendencia de Bancos, de forma anual, los dos anexos de estos indicadores. Sin embargo, puede ser que de aquellos indicadores cuya información se repita, la gerencia general solo seleccione unos cuantos para sus reportes.

Para el establecimiento de indicadores, una organización debería considerar tanto la eficacia (obtención de los resultados deseados) como la eficiencia (eficacia con optimización de recursos) en los procesos.

Algunas veces, los indicadores más representativos que se pueden encontrar pueden llegar a ser muy costosos, hasta el punto en que su obtención puede no ser rentable. En esta situación, es importante asegurar que se alcanza un compromiso entre la representatividad y el coste de obtención, lo que puede llegar a derivarse en la determinación de otros indicadores que, aun siendo algo menos representativos, su obtención sí sea viable.

Para la gestión de algunos procesos puede ser también importante considerar la información proveniente de otros indicadores que, aun cuando no reflejen la consecución de la misión, son necesarios para la toma de decisiones.

Estos indicadores suelen estar vinculados de alguna forma con las entradas al proceso, las cuales provienen bien de otros procesos de la organización o bien desde el exterior de la misma. Obviamente, en el ámbito de un proceso, este tipo de indicadores no se pueden controlar, sino que vienen dados desde el exterior, y además condicionan las decisiones sobre las variables de control. Un ejemplo de este tipo de indicadores puede ser el Tipo de Interés del Banco Central del Ecuador-BCE.

2.4 Mejora de los procesos

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer:

1 ° Qué procesos no alcanzan los resultados planificados

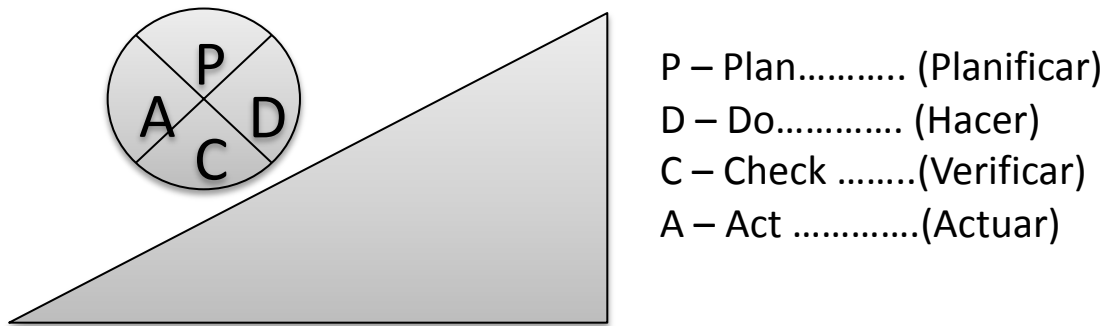
2 ° Dónde existen oportunidades de mejora

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las acciones preventivas y las acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

También puede ocurrir que, aun cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

En cualquiera de estos casos, la necesidad de mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo (esto es aplicable igualmente a un conjunto de procesos).

En cualquiera de estos casos, es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada. Estos pasos se pueden encontrar en el clásico ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act).



*Figura 15 – Ciclo de Mejora Continua PDCA
Fuente: IAT*

Mejora continua: *Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir requisitos.*

ISO 9000:2000

El gráfico anterior ilustra cómo aplicando el ciclo de mejora continua PDCA, la organización puede avanzar hacia niveles de eficacia y eficiencia superiores.

Este ciclo considera cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua en los procesos.

P. Planificar: La etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes sub etapas:

- Identificación y análisis de la situación.
- Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos).
- Identificación, selección y programación de las acciones.

D. Hacer: En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

C. Verificar: En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

A. Actuar: En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización).

2.4.1 La mejora continua y la estabilización de los procesos

Cuando en un proceso se aplica el ciclo de mejora continua (PDCA), se adoptan una serie de acciones que permiten ejecutar el proceso de forma que la capacidad del mismo (y por tanto su eficacia) aumente.

A través de la verificación de las acciones adoptadas (etapa C del ciclo PDCA), se puede conocer si las mismas han servido para mejorar el proceso o no.

En el caso de que las acciones sean eficaces, la última fase del ciclo de mejora debe materializarse en una nueva “forma estabilizada “de ejecutar el proceso, actualizándolo mediante la incorporación de dichas acciones al propio proceso.

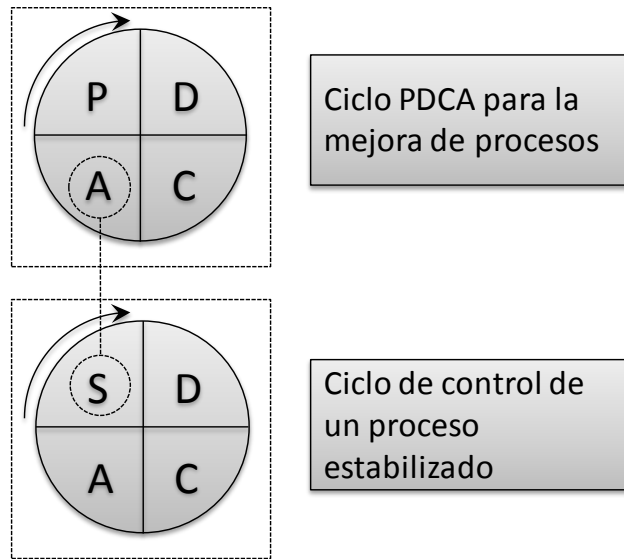


Figura 16 – Ciclo de PDCA para la mejora de procesos
Fuente: IAT

La actualización de un proceso como consecuencia de una mejora conlleva a una nueva forma de ejecutarlo. A esta forma con la que se ejecuta el proceso se le puede denominar como el “estándar” del proceso.

Con el proceso actualizado, su ejecución debe seguir un ciclo SDCA que permita la ejecución, el control y, en general, la gestión del proceso. Este ciclo implica:

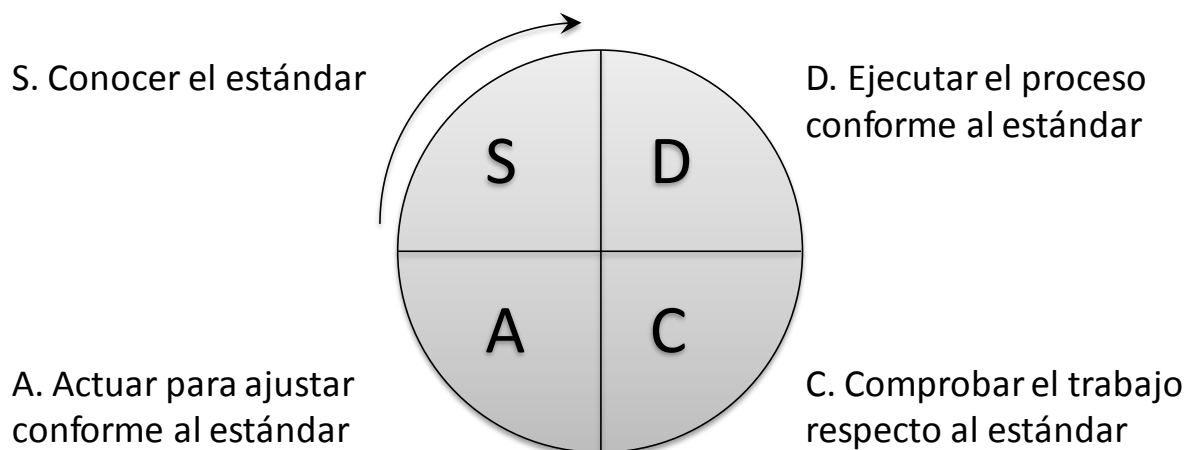


Figura 17 – Ciclo SDCA
Fuente: IAT

En definitiva, se trata de formalizar los cambios en el proceso como consecuencia de una mejora producida.

2.4.2 La mejora continua en la norma ISO 9001:2000

Según la familia ISO 9000 del 2000, el objetivo de la mejora continua en los sistemas de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.

Según el Instituto Andaluz de Tecnología para la mejora de los procesos, el sistema de gestión de la calidad debe permitir el establecimiento de objetivos y la identificación de oportunidades de mejora a través del uso de los hallazgos y las conclusiones de la auditoría, el análisis de datos, la revisión del sistema por la dirección u otros medios, lo que generalmente conduce al establecimiento de acciones correctivas o preventivas.

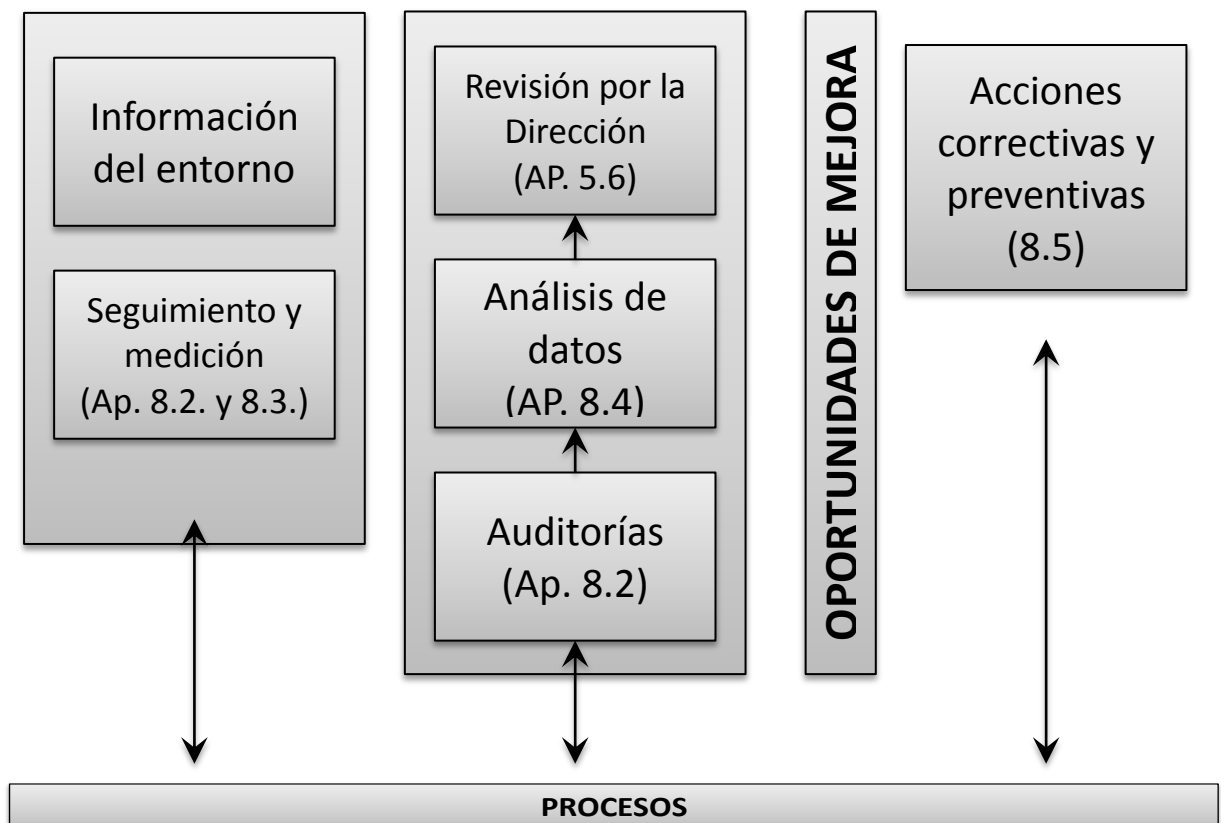


Figura 18 – Acciones Correctivas y Preventivas
Fuente: IAT

Como se puede deducir de la figura anterior, la herramienta general de mejora continua que establece la norma ISO 9001:2000 es precisamente el establecimiento de acciones correctivas y preventivas, sobre la base del análisis de la información recopilada del propio Sistema de Gestión de la Calidad.

Este análisis de datos es, por tanto, fundamental en el proceso de mejora continua de los procesos ya que permite conocer las características y tendencias de los procesos, basándose principalmente en los datos recabados del seguimiento y medición de los procesos.

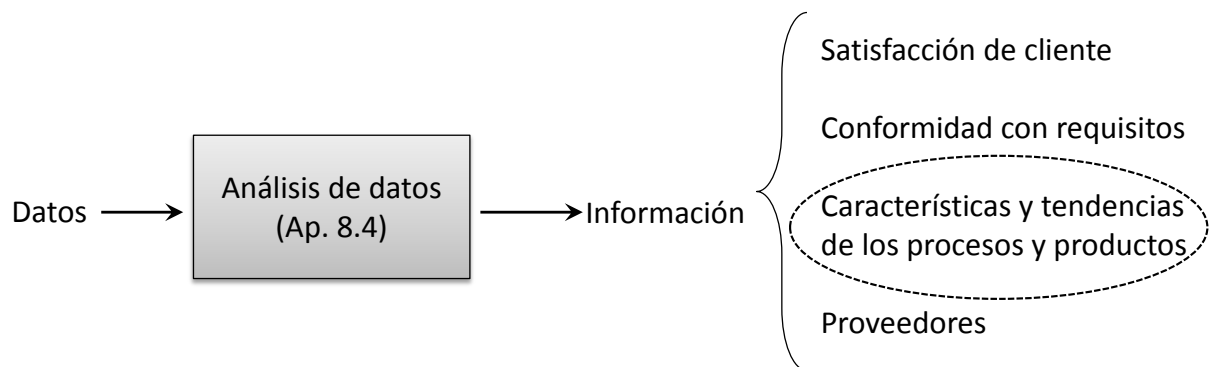


Figura 19 – Características y tendencias de los procesos
Fuente: IAT

“... Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto”

Apartado 8.2.3. ISO 9001:2000

Con la información sobre las características y tendencias de los procesos, se puede conocer dónde se encuentran las oportunidades de mejora en los procesos, y establecer las acciones correctivas y preventivas que sean necesarias. A este efecto, cabe destacar que las acciones correctivas y preventivas conllevan lo siguiente:

P	{	<i>la determinación de las causas de los problemas</i> <i>la evaluación de la necesidad de tomar acciones</i> <i>la determinación de las acciones necesarias</i>
D	{	<i>la implantación de las acciones</i>
C	{	<i>la revisión de la eficacia de las acciones tomadas</i>
A	{	<i>la actuación como consecuencia de la revisión efectuada</i>

En cualquier caso, es incuestionable que la norma ISO 9001 sigue igualmente el ciclo PDCA para la mejora continua de la eficiencia del sistema de gestión de la calidad.

En este contexto, la organización puede hacer uso de las herramientas de la calidad que sean adecuadas para llevar a cabo las acciones de mejora.

CAPÍTULO 3
ASPECTOS GENERALES DEL GOBIERNO CORPORATIVO Y EL
GOBIERNO CORPORATIVO DEL BANCO DE GUAYAQUIL S.A.

3.1 Concepto

Como se indicó en la Introducción, de acuerdo a lo que mencionan la Corporación Andina de Fomento y la firma Consultora IAAG de España, el Gobierno Corporativo es un concepto que va más allá de una teoría económica o gerencial; es un concepto que llega a configurarse como una herramienta aplicable a todo tipo de compañías.

Para explicarlo de una manera concreta y apegada a la actividad, **el gobierno de una empresa es básicamente el conjunto de reglas de convivencia que regulan las relaciones entre propietarios, administradores y grupos de interés.**

Las empresas de gran tamaño, propiedad, administración, gestión y otros grupos de interés están normalmente representados por diferentes personas. En estos casos, la función del Gobierno Corporativo es evitar la dilución de responsabilidad de los administradores y garantizar que éstos actúen de manera congruente con los intereses de los accionistas.

Sin embargo, en empresas más pequeñas, suele ocurrir lo contrario, los problemas de gobierno surgen normalmente porque la función de propiedad y administración son responsabilidad de las mismas personas, y en el camino se confunden los roles, debilitando con ello una o ambas funciones.

El Gobierno Corporativo establece cuáles son los deberes y derechos de cada uno de los participantes de la empresa y sus límites, así como el nivel de profundidad, periodicidad y veracidad de la información que reciben, y los mecanismos para administrar conflictos de interés inherentes a cualquier proyecto empresarial.

Se trata en definitiva de determinar, a través del Gobierno Corporativo, el conjunto de “reglas del juego” en vigor en el seno de la empresa. De ahí, la importancia que tiene esta materia.

3.1.1 Antecedentes del Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo se encuentra firmemente relacionado con el concepto de “firma” o Empresa, ya que se refiere al conjunto de “reglas del juego” en vigor en el seno de la misma, tanto en términos de diseño de organizaciones como de conjunto de competencias, derechos y deberes de sus integrantes, desde los miembros del Directorio a la Gerencia.

Según la definición de la OCDE tiene que ver con los medios internos por los cuales las sociedades son operadas y controladas.

En definitiva, el concepto de Gobierno Corporativo tal y como lo conocemos va indisolublemente unido al de la firma moderna, entendida como empresa, y al problema derivado de la delegación del poder de toma de decisiones hacia administradores distintos a los dueños. Sin embargo, sus orígenes se remontan en el tiempo.

Ya el propio Adam Smith señalaba en La Riqueza de las Naciones (1776) que *“De los directores de tales compañías [compañías por acciones], siendo los administradores del dinero de otros y no del suyo propio, no puede esperarse que ellos lo vigilen con la misma ansiosa diligencia con la cual los socios en una sociedad privada frecuentemente vigilan el suyo propio”*, en lo que no es sino la descripción de un conflicto de agencia.

Exactamente dos siglos después, en **1976** Jensen y Meckling¹⁶ formalizan el conocido como problema de agencia que se encuentra en la base del Gobierno Corporativo, cuando señalan que el gerente cuya propiedad de la empresa es inferior al 100%, considerado como “agente”, se encuentra en conflicto de interés con el propietario, considerado como “principal”, al tener beneficios privados de control que pueden ir en detrimento de la riqueza del principal (los propietarios).

¹⁶ JENSEN, Michael C. y MECKLING William, “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, Journal of Financial Economics, Vol. 3, 1976 y re-impreso por la Universidad de Harvard, Cambridge, Massachusetts, 2000.

Luego de lo planteado por Jensen y Meckling, el Gobierno Corporativo experimentó un desarrollo muy significativo, en todo el mundo y para todo tipo de empresas, combinando tanto regulación, como voluntariedad a través de la autorregulación.

A partir del Código Cadbury, diversos países con mercados de capitales relativamente desarrollados promovieron sus propios Códigos de buen gobierno. Los códigos más sobresalientes se indican en la siguiente Tabla:

Tabla 3.- Resumen de Códigos de Buen Gobierno Corporativo hasta el año 2000

País	Año	Nombre
Alemania	1998	Drittes Finanzmarktförderungsgesetz
	2000	Corporate Governance Rules for German Quoted Companies
Australia	1995	Corporate Governance Statements by Mayor ASX Listed Companies
Bélgica	1998	Informe Cardon
	1998	Federation of Belgian Enterprises
Canadá	1994	Informe Toronto
España	1998	Código Olivencia
Francia	1995	Informe Vienot I
	1999	Informe Vienot II
	1999	Recommendations on Corporate Governance
Hong Kong	1999	Code of Best Practice
Italia	1999	Code of Conduct
Japón	1997	Informe Interim Corporate Governance Principles
México	1999	Código de Mejores Prácticas Corporativas
Portugal	2000	Recommendations on Corporate Governance

Fuente: IAAG para CAF

Y por supuesto, no se puede olvidar a la OCDE, que en **1999** publica los Principios de Gobierno Corporativo, dirigidos a la mejora de los marcos legales, institucionales y normativos, así como proporcionar directivas y sugerencias para las Bolsas de Valores, inversores, sociedades y otras partes relacionadas con el desarrollo de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Los Principios de la OCDE constituyen la base doctrinal de Gobierno Corporativo y son internacionalmente aceptados.

Entrado el siglo XXI, la materia del Gobierno Corporativo sigue suscitando un especial interés y continúa experimentando un desarrollo muy significativo. De hecho, tras la crisis asiática y escándalos corporativos del año **2002**, la OCDE publica, en el **2004** una nueva versión de los Principios de Gobierno Corporativo, que actualizan su contenido para responder a una nueva realidad corporativa.

En este contexto, se publica asimismo por parte de la OCDE en el 2004 el *White Paper* de Gobierno Corporativo para América Latina, documento también considerado básico en Gobierno Corporativo, que responde a las distintas características del tejido empresarial latinoamericano.

De forma complementaria, la Corporación Andina de Fomento (CAF) publica en el año **2004** y revisa en el **2006** los Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo, documento dirigido específicamente a las empresas y enfocado a la realidad empresarial de la región.

No cabe duda, por tanto, que la disciplina de Gobierno Corporativo sigue estando no sólo muy viva en la actualidad, sino en constante evolución y consolidación. Como prueba de ello, se encuentra la incesante cantidad de Códigos, Principios y documentos de referencia sobre Gobierno Corporativo.



Figura 20 - Principales documentos de referencia
Fuente: IAAG

3.1.2 Enfoque de Gobierno Corporativo

Existen distintas definiciones de Gobierno Corporativo, pero tomando como base la de Sir Adrian Cadbury que tiene el mérito de sintetizar en pocas palabras una materia de profundo alcance, él dijo que Gobierno Corporativo es “*el sistema mediante el cual se controlan y administran las sociedades*”.

Podemos decir entonces que Gobierno Corporativo “*es el conjunto de prácticas internas en una empresa, cuyo objetivo es clarificar cuáles son las reglas del juego respecto a su manejo (o gobierno), definiendo el conjunto de derechos y deberes exigibles a los administradores así como los mecanismos de protección de los derechos de los accionistas*”.

En definitiva, y éste es el punto clave, el Gobierno Corporativo permite introducir contrapesos en la administración de una empresa, destinados, en primer lugar, a clarificar y definir las responsabilidades en el Directorio, en segundo lugar, a que los accionistas asuman su papel y responsabilidad, ejerciendo sus derechos como verdaderos dueños de la empresa y luego a velar por la gestión de la alta gerencia.



Figura 21 - Síntesis del concepto de Gobierno Corporativo

Fuente: propia

3.1.3 Aspectos Básicos de Gobierno Corporativo. Otras definiciones

Una vez analizado el concepto de Gobierno Corporativo, estamos en posición para abordar algunas de las distintas definiciones existentes sobre la materia. En primer lugar, definiciones de Gobierno Corporativo hay casi tantas como autores y estudiosos sobre la materia, de ahí que lo más sensato sea abordar una breve descripción de algunas de las que se consideran relevantes.



Figura 22 – Definiciones de Gobierno Corporativo
Fuente: IAAG

Así, en primer lugar, **Sir Adrian Cadbury**, formuló en 1992 en el **Informe Cadbury**¹⁷, la definición que se considera más representativa del Gobierno Corporativo (y, desde luego, la más conocida). Esta definición ya nos permite ver que el Gobierno Corporativo no es un conjunto de determinadas prácticas sin sentido, sino que es todo un sistema de reglas de funcionamiento y técnicas que se integran en la organización, fundamentalmente destinadas a su manejo y control, en clara referencia a los niveles de administración y gestión.

¹⁷ CADBURY Adrian Sir, Reino Unido, 1992. El informe Cadbury fue publicado en Reino Unido en el año 1992 y se puede afirmar que fue pionero en el desarrollo sistemático del Gobierno Corporativo. Se encontraba compuesto por un informe y un Código de Conducta dirigido principalmente a las sociedades listadas en el mercado de valores. En 1998 este Código fue reemplazado por el Código Combinado, publicado por el Comité Hampel, que sufrió posteriores modificaciones.

Por su parte, el **Banco Mundial** definió el Gobierno Corporativo como *“la relación de una compañía con sus accionistas y, de manera más general, con la sociedad”*. Nótese que en este caso, a diferencia de lo ocurrido con el Informe Cadbury, la atención se dirige en mayor medida a los accionistas, como dueños de la sociedad. Por lo tanto, sus intereses deben verse fortalecidos y protegidos.

Específicamente para la industria bancaria, el **Banco Internacional de Pagos**¹⁸, señala que *“el Gobierno Corporativo se refiere a la manera en la que el Directorio y la Alta Gerencia dirigen las actividades y negocios del banco”*. Aparece otra vez la relación entre el Directorio y la Alta Gerencia como elemento fundamental que explica y justifica el Gobierno Corporativo.

Por su parte, el **Fondo de Pensiones de Funcionarios de California (CalPERS)**¹⁹, proporciona una definición mucho más amplia, en la que señala que el Gobierno Corporativo es *“la relación entre varios participantes que determina la dirección y el desempeño de la compañía. Los principales participantes son los accionistas, los ejecutivos (liderados por el Ejecutivo Principal) y el Directorio”*.

En esta definición vemos, por primera vez, una relación entre Gobierno Corporativo y desempeño, y se vuelven a considerar los tres niveles de propiedad, administración y gestión.

¹⁸ BIS, Bank for International Settlements (www.bis.org).

¹⁹ California Public Employees' Retirement System (www.calpers.ca.gov), que cuenta con más de 1.6 millones de beneficiarios y más de 2.500 empleados, y cuyo valor de mercado supera, a septiembre de 2009, los 190.000 millones de dólares (US \$).



Figura 23 – Otras definiciones de Gobierno Corporativo
Fuente: IAAG

En opinión de la **CAF**²⁰, se podría definir al Gobierno Corporativo como “el conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores. Es obvio que unas buenas prácticas de Gobierno Corporativo garantizan el mejor uso de los recursos en las empresas, contribuyen a una mayor transparencia contable y mitigan los problemas de información asimétrica que caracterizan a los mercados financieros. En estas circunstancias, unas buenas prácticas de Gobierno Corporativo son la clave para el acceso de las empresas a los mercados de capital”.

Por su parte, la firma Consultora **IAAG** define el Gobierno Corporativo como “el conjunto de prácticas que una empresa, pública o privada, cotizada o no, **adopta, implementa y cumple**, y que le permiten articular de forma razonablemente eficiente el conjunto de intereses difusos y muchas veces contrapuestos que defienden las distintas partes interesadas en la empresa”.

²⁰ LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO DE GOBIERNO CORPORATIVO (LCGC) publicados por CAF originalmente en el 2004, revisados en el 2006 y publicados en el 2013. Disponibles en: <http://www.caf.com/attach/17/default/linea6abril100dpi.pdf> con el apoyo de IAAG (www.iaag.com)

Por último, hemos de manejar la definición que proporciona la **OCDE** (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).

La **OCDE** señala que el Gobierno Corporativo es el “*sistema por el cual las sociedades del sector público y el sector privado son operadas y controladas. Principios no vinculantes de Gobierno Corporativo agrupados en seis (6) grandes apartados: (I) Marco eficaz para el desarrollo del Gobierno Corporativo; (II) Derechos de los Accionistas; (III) Tratamiento Equitativo de los Accionistas; (IV) Función de los grupos de interés social; (V) Comunicación y Transparencia informativa; y, (VI) Las responsabilidades del Directorio*”.

Esta definición, considera el Gobierno Corporativo como un sistema, en línea con lo señalado en el Informe Cadbury, en el sentido de que se trata de un conjunto de principios interrelacionados entre sí, con una aproximación sistemática.

Adicionalmente, recuerda su aplicabilidad a todo tipo de compañías (tanto del sector público como del sector privado) y lo considera como un conjunto de principios (no de prácticas concretas) agrupados en seis áreas, que en último término vienen a girar en torno a los tres niveles señalados de propiedad, administración y gestión.

El papel de la OCDE ha sido tan determinante en el desarrollo del Gobierno Corporativo.

La OCDE funciona como una institución líder en Gobierno Corporativo, que en todo caso orienta las mejores prácticas internacionales.

El portal en internet de la OCDE referido a Gobierno Corporativo www.oecd.org/corporate ofrece, además de los Principios de Gobierno Corporativo, una serie de documentos de referencia y últimos desarrollos de interés para seguir los últimos avances en la materia.

Sin embargo, los esfuerzos internacionales y locales no se han frenado en esta instancia, sino que son muchos los países que, trabajando de manera conjunta con los actores clave de su propio mercado, han trasladado los Principios de la OCDE a un ámbito estrictamente empresarial, ayudando a las empresas locales a mejorar su competitividad a través del fortalecimiento de sus prácticas de gobierno, mediante la publicación de códigos de adopción voluntaria de mejores prácticas de Gobierno Corporativo.

Por citar sólo algunos, valgan los siguientes países como ejemplo de aquéllos que han desarrollado Códigos Nacionales que sirven de guía al sector empresarial:

Argentina: Código de Mejores Prácticas de Gobierno de las Organizaciones para la República Argentina – Enero de 2004.

Australia: Revised Corporate Governance Principles and Recommendations – Agosto de 2007.

Austria: Austrian Code of Corporate Governance (amended 2007) – Junio de 2007.

Bélgica: Code Buisse: Corporate Governance for non-listed companies – Septiembre de 2005.

Brasil: Code of Best Practice of Corporate Governance – Marzo de 2004.

Canadá: Corporate Governance: Guide to Good Disclosure – Enero de 2006.

Colombia: Código de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia, conocido como “Código País”. Publicado en el 2007.

Alemania: German Corporate Governance Code – Enero de 2008.

España: Código Unificado de Recomendaciones sobre Gobierno Corporativo de Sociedades Cotizadas – Código Conthe.

Región Andina: Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo. Revisados en el 2006 y en el 2013.

Estos Códigos son considerados *normas blandas (soft law)*, códigos con recomendaciones que, sin modificar las legislaciones vigentes, se dirigen a las empresas para su aplicación de forma voluntaria.

No obstante, con el paso del tiempo, las premisas de voluntariedad han ido evolucionando hacia esquemas de obligatoriedad, a través de la publicación de leyes y regulaciones que establecen determinadas prácticas como obligatorias.

Por último, cabe señalar que actualmente existen tres (3) organizaciones a nivel internacional dedicadas al desarrollo del Gobierno Corporativo, en plena cooperación y coordinación con la OCDE:

European Corporate Governance Institute - ECGI es una asociación internacional sin ánimo de lucro donde se promueven las buenas prácticas corporativas a través de un foro de debate entre académicos, legisladores y empresarios. De esta manera se está a la vanguardia en lo que a prácticas de Gobierno Corporativo se refiere. El ECGI organiza conferencias, reuniones y ha publicado diversas obras sobre Gobierno Corporativo. Es el sucesor y tiene todas las funciones de la European Corporate Governance Network (ECGN).

International Corporate Governance Network - ICGN fue fundado en 1995 en Washington DC, principalmente por Fondos de Pensiones (en la senda de CALPERS), aunque inmediatamente se unieron otras instituciones financieras. A sus conferencias y reuniones acuden altos cargos de grandes compañías multinacionales (por ejemplo, Pfizer, Schlumberger, Unilever, Alcatel, Nestlé, etc.). Ha publicado diversos artículos y manuales sobre Gobierno Corporativo.

Global Corporate Governance Forum - GCGF es fruto de un acuerdo de colaboración entre el Banco Mundial y la OCDE para el desarrollo de las prácticas de Gobierno Corporativo del año 1999 y tiene como misión principal ayudar a los países a mejorar las prácticas de Gobierno Corporativo de sus empresas, mediante el fomento del espíritu de empresa, la contabilidad y la promoción de la transparencia y la responsabilidad.

La existencia de estas tres instituciones refleja la preocupación y, consecuentemente, la importancia que se da al buen Gobierno Corporativo a nivel internacional.

3.1.4 El papel de la CAF en el Gobierno Corporativo

Desde el año 2004, la **Corporación Andina de Fomento** ha venido promoviendo un programa destinado a fomentar las mejores prácticas de Gobierno Corporativo a nivel de toda la región Latinoamericana.

El Programa de Gobierno Corporativo busca contribuir, a través de la promoción de buenas prácticas, a la competitividad responsable, tanto a nivel de las empresas como a nivel sectorial y macroeconómico.

Específicamente, las acciones del Programa se desarrollan en la región en conjunto con contrapartes locales y comprenden las siguientes actividades:

- Aportes conceptuales y herramientas, como son la redacción y publicación de estándares y guías sobre Gobierno Corporativo para las empresas.
- Realización de foros y eventos, diseño y publicación de material de sensibilización y apoyo a programas de capacitación.
- Puesta en práctica de casos piloto de implementación de buenas prácticas en diferentes tipos de empresas.
- Estudios de monitoreo y medición relacionados con la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

El Programa de Gobierno Corporativo desarrolla también proyectos en conjunto con los Gobiernos, con empresarios y con miembros del sector académico vinculados al tema, ofreciendo asistencia técnica y financiera no reembolsable.

Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo

La CAF publicó en el año 2013 los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo (LCLGC), que suponen una evolución respecto a los Lineamientos revisados en 2006, que permite adaptarlos a los nuevos avances experimentados en Gobierno Corporativo y responder a los actuales desafíos en la materia, derivados de tres (3) razones principales:

1. La crisis financiera global que ha puesto de manifiesto la conveniencia de actualizar y profundizar en las prácticas de Gobierno Corporativo aplicables a las empresas y, en particular, a las entidades financieras, especialmente en lo relativo a la administración de riesgos, a los esquemas de remuneración de los miembros del Directorio y la Alta Gerencia, así como a la dinámica y operativa de los Directorios.

2. La regulación se ha demostrado, en muchos casos, ineficaz, al haber permitido la existencia de prácticas empresariales que se han revelado como especialmente perjudiciales para la sostenibilidad de las empresas y la creación de valor a largo plazo para los accionistas, lo que ha motivado, en muchos casos, la revisión de la regulación aplicable en varios países, especialmente en lo que se refiere a los derechos de voto, la remuneración de los miembros del Directorio y la Alta Gerencia, o el incremento de las obligaciones de información.

3. En el contexto de la crisis financiera, se han puesto de manifiesto comportamientos poco éticos, cuando no manifiestamente contrarios a la ética, por parte de administradores y gerentes, que han antepuesto intereses personales en clara oposición a los intereses de la empresa y los de sus accionistas en el mediano y largo plazo.

A pesar del desempeño empresarial mostrado en Latinoamérica, superior al de los mercados europeos o norteamericanos, los LCLGC abordan también la revisión de otros temas.

Los temas significativos que también abordan los LCGC son los siguientes:

- Se ha revisado la dinámica y operativa de los Directorios, como aspecto clave para el adecuado ejercicio de sus funciones.
- Se ha desarrollado una nueva área completa relativa a la arquitectura de control, en la que se aborda la administración de riesgos y el control interno.
- Se ha abordado el tratamiento de la remuneración de los miembros del Directorio y de la Alta Gerencia de forma diferenciada.
- Se han incluido determinadas prácticas de Gobierno Corporativo especialmente aplicables al sector financiero.
- Se ha incluido un Anexo referido al Gobierno Corporativo para los grupos empresariales, figuras empresariales de importancia creciente en la región.

Desde la óptica práctica, el contenido de los LCLGC se encuentra asimismo influenciado por la experiencia práctica adquirida en la efectiva implementación realizada, con apoyo de CAF, en todo tipo de empresas en la región, lo que permite asegurar su plena aplicabilidad a la realidad corporativa.

Adicionalmente a éstas y otras publicaciones accesibles en su web²¹, la CAF ha contribuido de forma decidida a la implementación real de las prácticas de buen Gobierno Corporativo en distintas empresas de la región, tanto en el sector privado como en el sector público, lo que ha convertido a la CAF en un actor clave y líder en la promoción e implementación real de las prácticas de Gobierno Corporativo en la región.

²¹ <http://gc.caf.com/publicaciones.asp>

3.1.5 La crisis del 2008: *¿hacia un nuevo enfoque de Gobierno Corporativo?*

En septiembre del 2008 se produjo el inicio de una de las crisis financieras más importantes de la historia del último siglo.

Con un origen situado claramente en el sector financiero, la crisis rápidamente se extendió a otros países, dada la interrelación existente entre las entidades financieras a nivel mundial y el carácter global de muchas de ellas, llegó a alcanzar a la economía real, que, dado su elevado nivel de apalancamiento operativo, sufre una importante recesión en términos de creación del PIB, hasta introducirse en una profunda recesión a nivel mundial.

¿Qué falló para que se haya llegado a la situación actual? Quizá ésta sea una de las preguntas más insistentemente repetidas en los últimos tiempos.

Obviamente la respuesta no se puede suministrar desde un único ángulo, sino desde varios. Por nuestra parte, vamos a aportar nuestro granito de arena tratando de determinar si, entre las razones que explican la crisis, pueden encontrarse problemas de Gobierno Corporativo.

a. Breve cronología de la crisis

En sólo diecinueve días, en septiembre del 2008, tuvieron lugar siete acontecimientos que probablemente han marcado el fin de una época.

El 7 de septiembre del 2008 Fannie Mae²² y Freddie Mac²³ fueron nacionalizadas. El 14 de septiembre Bank of America anunció la compra de Merrill Lynch. Un día después, el 15 de septiembre se produjo la quiebra de Lehman Brothers, tras más de 150 años de historia.

²² FEDERAL NATIONAL MORTGAGE ASSOCIATION (Asociación Federal Nacional Hipotecaria) Empresa norteamericana de capital abierto que concedía y garantizaba préstamos hipotecarios. Fue intervenida en 2008.

²³ FEDERAL HOME LOAN MORTGAGE CORPORATION (Corporación Federal de Préstamos Hipotecarios) Empresa de capital abierto garantizada por el gobierno de los EE.UU autorizada para conceder préstamos. Creada en 1970 e intervenida en el 2008.

El 16 de septiembre, AIG recibe una inyección de más de 85.000 millones de dólares para evitar su quiebra y, sobre todo, se produce una letal reacción en cadena a otras instituciones financieras. El 22 de septiembre Morgan Stanley y Goldman Sachs se convierten en holding. El 25 de septiembre, Washington Mutual Bank se convierte en la mayor quiebra hasta la fecha de la historia americana.

La crisis que estalló en septiembre del 2008 se llevaba gestando desde el 2007, cuando la Asociación de Bancos Hipotecarios reveló que el número de impagos en el sector hipotecario en EE.UU había alcanzado su punto más alto en siete años, mientras que el precio de los inmuebles estaba cayendo.

Fue entonces cuando las principales entidades financieras, como CitiGroup o American Home Mortgage, anunciaron pérdidas significativas, que comenzaron a gestar la crisis que finalmente estalló en septiembre del 2008, crisis que se ha venido a llamar crisis *subprime*, en alusión a su origen motivado por la masiva concesión de hipotecas a segmentos de la población de alto riesgo que difícilmente podrían afrontar su repago y por una política de financiación asentada en la premisa de un crecimiento ininterrumpido del precio de los inmuebles.

La crisis, de origen financiero, rápidamente se extendió al sector financiero de otros países, y de ahí a la economía real, generando una recesión global amplificada por el grado de globalización existente.

El Congreso de los Estados Unidos se vio obligado a aprobar un paquete legislativo denominado "*bailout*" por valor de 700.000 millones de dólares, mientras que la Unión Europea ha abordado todo un paquete de medidas para estabilizar el sistema financiero, y en todo el mundo se han producido rescates de entidades financieras, inyecciones masivas de liquidez, quiebras, etc.

b. Apalancamiento y liquidez

Aunque este Tema no trata sobre las ventajas y desventajas del apalancamiento financiero, es interesante una breve reseña sobre los ratios de apalancamiento del sector financiero antes de la crisis, para comenzar a entender parte de las razones que explican la virulencia de la misma.

El excesivo apalancamiento de las entidades financieras (deuda sobre capital) es parte fundamental de la actual crisis.

Pero, ¿qué pasaba mientras tanto en el sector financiero general? Basta señalar que si el total de deuda del sector financiero americano suponía en 1976 un 16% del PIB²⁴, en el 2007 había crecido hasta suponer un 116% del PIB. Es decir, **había crecido un 625%**.

En estas condiciones, cuando se inició la crisis de liquidez en el mercado, sus efectos fueron desastrosos: el mercado interbancario dejó de prestar, el mercado de papel comercial y otras fuentes de financiación a corto y mediano plazo se secaron, mientras que el valor de los activos garantizados por hipotecas *subprime* literalmente se hundió, lo que convirtió rápidamente una crisis de liquidez en una crisis de solvencia.

3.2. El Gobierno Corporativo y la Administración de Riesgos

La utilidad de contar con un área de Gobierno Corporativo es clave para la adecuada gestión de riesgos de cualquier empresa, ya sea directamente, ya que permite la correcta gestión del denominado “riesgo de Gobierno”; como indirectamente, ya que permite la mejor administración del conjunto de riesgos a los que está expuesta la organización.

Para la industria bancaria, desde la perspectiva externa, el Gobierno Corporativo puede contribuir a la mejor administración del riesgo de crédito y consecuentemente al cálculo de las primas de riesgo y determinación del capital necesario.

²⁴ Producto Interno Bruto (PIB), en inglés denominado Gross Domestic Product (GDP).

La necesidad de analizar un Gobierno Corporativo en las entidades financieras, evitará afectar el conjunto del sistema, o incluso, su economía real, con consecuencias macroeconómicas graves.

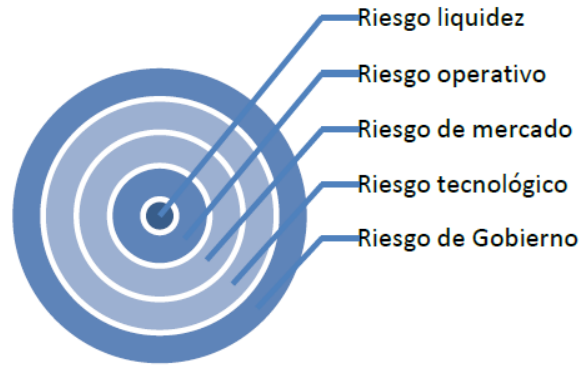


Figura 24 - Distintos Tipos de Riesgo
Fuente: IAAG

Por otro lado, existe una disciplina que si bien no es el objeto específico de esta tesis, sí debe ser cuando menos conocido, y es el denominado *IT Governance*, parte integrante del Gobierno Corporativo en sentido amplio y se dirige a la correcta administración del riesgo tecnológico, componente a su vez del riesgo operativo.

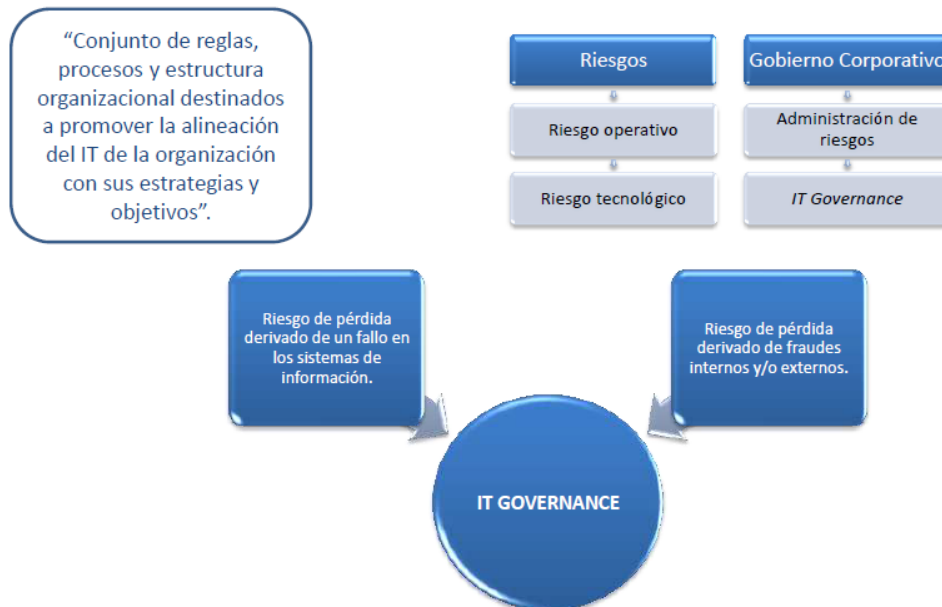


Figura 25 - IT Governance
Fuente: IAAG

3.3 Marco Referencial y Legal de Gobierno Corporativo

3.3.1 Marco Referencial

Como vimos anteriormente, existen múltiples códigos marco de buenas prácticas de Gobierno Corporativo a escala de países, regiones e incluso a nivel global. Entre estos códigos, se destacan los siguientes:

- Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, publicados en el 2004.
- Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo, publicados por la CAF en el 2004 y revisados en el 2006.
- Los “*Guidelines on Corporate Governance for State-Owned Enterprises*”, publicados por la OCDE en 2005 para el caso de las Empresas Públicas o Estatales.
- Los “*Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo*”, que fueron publicados por la CAF en octubre del 2013, y que constituyen un documento de alcance regional absolutamente actualizado, originalmente basado en los Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo publicados por CAF anteriormente.

Lo anterior nos pone de manifiesto la extensa literatura existente en Gobierno Corporativo y nos lleva a concluir que existen ciertos parámetros comunes, sustentados en códigos globales o regionales, que conforman una serie de principios de gobierno que, en buena parte, son coincidentes.

Sin embargo, esto no nos debe hacer pensar que su contenido se aplica igual en todo el mundo, ya que cada país, sistema legal o jurisdicción, puede desarrollar diferentes enfoques, basándose en los principios admitidos con carácter general por códigos globales ya existentes, pero adaptando su contenido en función de factores concretos y propios de cada país.

Los factores que motivan la diversidad de enfoques presentes en cada país son varios, entre otros:

- La tradición jurídica de los mismos
- La realidad de las empresas implicadas
- La organización de los órganos supervisores y reguladores
- La existencia y desarrollo de mercados de valores nacionales y su grado de desarrollo.

Adicionalmente, la propia estructura accionarial de las empresas de cada país, o incluso su objeto social, son factores que influyen de forma determinante en la materialización o concreción práctica de esos grandes principios de gobierno.

3.3.2 Marco Legal existente en el Ecuador

Para analizar el tema de Gobierno Corporativo, tenemos que examinar las siguientes resoluciones:

- Resolución No. JB-2011-2073 del 15 de diciembre del 2011
- Resolución No. JB-2012-2238 del 17 de julio del 2012

Además los Artículos No. 35 y 180 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano también sirven de base para el desarrollo del presente trabajo.

3.3.2.1 Análisis comparativo entre los Principios del Comité de Basilea, los Lineamientos de la CAF y las Normas Expedidas por la Junta Bancaria

En julio del 2009, la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) emitió el documento “Fortalecimiento del Proceso de Supervisión de Instituciones Financieras” que junto con la regulación, la Garantía de Seguros de Depósitos, el Fondo de Liquidez y la Resolución Bancaria constituyen los componentes de la Red de Seguridad del Sistema Financiero Ecuatoriano.

Al mismo tiempo, la Superintendencia de Bancos expidió la metodología que se utiliza para la supervisión de las instituciones del sistema financiero denominada GREC (de seguimiento y de inspección), cuyas siglas significan: *gobierno corporativo, riesgos, evaluación económica financiera y cumplimiento*, todo lo cual está recogido en el Manual Único de Supervisión –MUS.

A juicio de la Bolsa de Valores de Quito²⁵, *“las buenas prácticas de Gobierno Corporativo son indispensables para el sistema financiero internacional, porque el bien jurídico protegido en el sistema financiero es la confianza pública. Las instituciones bancarias, financieras o IFI’s tienen una importante función dentro de la economía, a través de la intermediación financiera y la necesidad de sobreguardar los fondos de sus depositantes. Por todas estas razones las IFI’s presentan un alto grado de sensibilidad ante dificultades potenciales de un Gobierno Corporativo ineficiente”*

Los gobiernos corporativos deficientes pueden concluir en escenarios como los siguientes:

1. Pérdida de confianza en los mercados y la capacidad del banco para gestionar adecuadamente los activos y pasivos, influyendo en los depósitos.

²⁵ VILLAGÓMEZ de Anderson, Mónica, Bolsa de Valores de Quito. “Memoria de Buen Gobierno Corporativo años 2006-2011”, págs. 90 y 91 Quito Ecuador

2. El desencadenamiento de corridas bancarias o de crisis de liquidez.
3. Quiebras bancarias
4. Responsabilidad de los accionistas
5. Implicaciones macroeconómicas
6. Importantes costos públicos
7. Impacto potencial en los seguros de los sistemas de depósito
8. Riesgo de contagio e impacto en el sistema de pagos, entre otros.

De ahí la importancia que tiene la supervisión bancaria de enfocarse en el cumplimiento de buenas prácticas de gobernanza corporativa y que éstas sean el primer componente del GREC, el cual además de ser un sistema de calificación, es una forma de enfocar la supervisión, ya que su objetivo es determinar los riesgos de insolvencia, de liquidez, de Gobierno Corporativo y de gestión actuales así como las tendencias y perspectivas futuras. Todo esto permite implantar de manera apropiada y oportuna los requerimientos, las recomendaciones y los planes de acción de distinto orden.

En materia de Gobierno Corporativo el GREC busca establecer cuáles son los objetivos institucionales, cuales son los medios para obtenerlos y cuáles son los métodos para controlar su cumplimiento; siempre con miras al mejor interés institucional de sus accionistas, proveedores, consumidores y de los diferentes grupos de interés que le rodean. Para alcanzar este fin el GREC, tiene como sus componentes:

I. La estructura organizacional que busca entender si es la adecuada para el tamaño y la actividad que se desarrolla.

II. La calidad de la dirección y de la gerencia para conocer la relación entre estas instancias; Identificar el verdadero rol de cada una; establecer responsabilidades claras y criterios de competencia y solvencia moral; encontrar la habilidad, prudencia y diligencia de los directores para resolver los problemas; diseñar la estrategia del negocio, hacerla viable, ejecutarla y

controlarla, determinar los potenciales conflictos de interés y su manera de evitarlos o manejarlos, todo esto con el objeto de agregar valor a la entidad y fortalecer la solidez y seguridad institucionales y el incremento de la confianza;

III. La calidad de los accionistas, porque de ellos dependerá la calidad de la administración y si esta es prudente o no; y,

IV. La calidad del ambiente de control y la atención al cliente, como elemento indispensable para asegurar que las entidades financieras cuenten con metodologías para detectar, administrar los riesgos y enfoquen su negocio a la satisfacción del cliente. En este punto también cabe considerar lo relativo a prevención y control de lavado de activos.

En resumen, el GREC en lo que atañe a Gobierno Corporativo, toma en cuenta el capítulo IV del documento “La mejora de Gobierno Corporativo para Organizaciones Bancarias” expedido por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea en febrero del 2006.

En 1999, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea publicó una guía para ayudar a los supervisores bancarios a promover la adopción de prácticas adecuadas de Gobierno Corporativo en las organizaciones bancarias de sus respectivos países, la misma que se basaba en los Principios de Gobierno Corporativo publicados ese mismo año por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). El propósito, como se dijo anteriormente era ayudar a los gobiernos a evaluar y a mejorar sus marcos de Gobierno Corporativo y ofrecer orientaciones para los reguladores y participantes del Mercado Financiero.

En el 2004, la OCDE publicó una versión revisada de los Principios de Gobierno Corporativo, fruto de la evaluación o confrontación de éstos frente a los casos de problemas de Gobierno Corporativo que conmovieron los espectros financieros nacionales e internacionales.

A raíz de esto el Grupo de Trabajo de Gobierno Corporativo del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea también hizo una actualización de las orientaciones prácticas que dio en 1999 y publicó una versión revisada abierta a consulta pública, que mantuvo básicamente la estructura del documento de 1999 y recogió los comentarios recibidos durante el periodo de consulta, para incluir consideraciones sobre Gobierno Corporativo para actividades bancarias que se realizan a través de estructuras que pueden carecer de transparencia o están ubicadas en jurisdicciones que obstaculizan el intercambio de información.

El documento elaborado por el Grupo de Trabajo de Gobierno Corporativo del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea se expidió en febrero del 2006 y se denomina “Mejora de Gobierno Corporativo para Organizaciones Bancarias”, para ser aplicado por las autoridades de supervisión y por la banca privada y pública de todo el mundo, con el objetivo de optimizar la calidad de la primera y mejorar el marco de Gobierno Corporativo en las segundas. Las orientaciones son aplicables independientemente de si un país decide o no adoptar el Marco de Basilea II y no pretenden establecer un nuevo marco regulador que se superponga a la legislación, regulación o códigos nacionales existentes, sino que intenta ayudar a las organizaciones bancarias a mejorar sus marcos de Gobierno Corporativo y a los supervisores a juzgar la calidad de los mismos.

Como ya se ha mencionado, la Corporación Andina de Fomento ha jugado un rol preponderante en lo que a Gobierno Corporativo se refiere. En el contexto y compromiso con el desarrollo sostenible y la integración regional, en años anteriores promovió un proyecto sobre mejores prácticas de Gobierno Corporativo en la Región Andina, en virtud del cual se analizó el estado de Gobierno Corporativo en los cinco países andinos, se estudió la legislación de cada uno en materia societaria y del mercado de valores, y se confrontaron contra los principios internacionalmente aceptados, es decir con los de la OCDE.

El resultado del proyecto está consignado en el documento denominado “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo”, cuyo objetivo fue cimentar una base de principios para un buen Gobierno Corporativo en la región, para un espectro diverso de empresas. Está compuesto por 51 medidas concretas y 100 recomendaciones de carácter secundario, que pretenden contribuir con “una gestión empresarial más transparente, eficiente, honesta, con un buen manejo de riesgo y más competitiva al servir de referencia para buena parte de las inversiones éticas.

Los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo están dirigidos a cuatro grandes grupos de sociedades:

- 1) Las sociedades cotizadas con una amplia base accionarial (más de 500 accionistas), denominadas “grandes compañías”.
- 2) Las sociedades admitidas a cotización en una bolsa de valores denominadas “empresas listadas”.
- 3) Las sociedades anónimas abiertas, y
- 4) Las sociedades cerradas.

Estos lineamientos deberán ser recogidos en el estatuto social de la compañía, todo lo cual se concentra en cinco grandes bloques que son: (I) Derecho y trato equitativo de los accionistas; (II) la Junta General de Accionistas; (III) el Directorio; (IV) Información financiera y no financiera; (V) Resolución de Controversias.

Hay que destacar que los Lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo de la CAF se han convertido en un referente de aplicación en el Ecuador así como en toda la región.

En el Ecuador existen tres fuentes en materia de Gobierno Corporativo para instituciones del sector financiero, todas cobijadas por los principios de la OCDE pero que constan en documentos distintos.

Para quien desee saber más en este tema, se puede establecer un análisis comparativo entre los Principios de Gobierno Corporativo establecidos por el Comité de Basilea, los lineamientos de la CAF y las normas expedidas por la Junta Bancaria del Ecuador.

3.4 Derecho y Trato Equitativo a los Accionistas

Como lo indica la CAF y la firma IAAG Consultores respecto a que el reconocimiento de los derechos de los accionistas y los mecanismos para su ejercicio son de los temas más relevantes desde la perspectiva de Gobierno Corporativo.

Al final, no se debe olvidar que son los accionistas los dueños de una empresa, y por tanto quienes tienen reconocidos (o deberían tener) una serie de derechos de propiedad considerados clave, inherentes a su condición de accionista, independientemente que se trate de un accionista controlador, significativo o minoritario.

Entre estos derechos y deberes se encuentran los siguientes:

- Influir en la empresa, fundamentalmente a través de su participación y voto en la Junta General de Accionistas
- Recibir—y reclamar—información
- Participar en los beneficios de la empresa
- Tomar conocimiento de los proyectos de la empresa,
- Responder por las deudas de la empresa, en principio, de forma limitada a la cantidad invertida, salvo en caso de delito societario en que la responsabilidad puede llegar incluso a ser personal.

El hecho que los accionistas sean los dueños podría llevar a pensar que son ellos quienes deberían administrar y gestionar directamente una empresa.

Esto, que puede llegar a ser cierto, aunque con matices, para empresas de un tamaño muy reducido, no lo es para empresas con un tamaño mayor o una mínimamente amplia base accionarial, en las que la administración y gestión de

la sociedad llevada a cabo directamente por parte de los accionistas daría lugar a una especie de gobierno asambleario, en forma de referéndum continuo, inviable desde cualquier punto de vista.

Así, los accionistas difieren entre sí en virtud de sus intereses, criterios, objetivos, capacidad económica, destino de la inversión realizada, etc.

Por ello, y dado que además la administración societaria es algo complejo, requiere de la toma de decisiones de forma rápida y exige unas capacidades determinadas, no se busca que los accionistas sean quienes asuman la dirección y gestión de la sociedad, sino que éstos delegan en los miembros del Directorio, quienes a su vez seleccionan a los miembros de la Alta Gerencia de la empresa o el banco, para que sean quienes deleguen a su vez la gestión ordinaria de la empresa.

Los accionistas, por tanto, cuando ejercen única y exclusivamente como tales (sin ser a su vez miembros del Directorio o de la Alta Gerencia), ejercen una serie de derechos centrados en determinadas cuestiones clave, como la elección de miembros del Directorio, la modificación y Derechos y Trato Equitativo de Accionistas, aprobación estatutaria, en general, una serie de cuestiones básicas que se establecen en el marco legal societario y en los estatutos internos de la compañía.

En este Tema se deberán tener en cuenta aspectos concretos relativos a:

- El principio de una acción un voto
- Mecanismos de comunicación existentes entre la empresa y sus accionistas
- El acceso a la información en tiempo y forma
- Herramientas de comunicación
- Régimen de transmisión de propiedad

Aunque muchos de estos derechos ya se encuentran reconocidos por el marco legal del país, es importante analizarlos y comprender su contenido, ya que se trata de mejores prácticas, con las que se puede ir más allá de lo reconocido en las leyes.

3.5 La Institución y el sector al que pertenece

El Banco de Guayaquil S.A. se constituyó mediante Escritura Pública, el 20 de diciembre del año 1923 en la ciudad de Guayaquil, primero bajo la denominación de Banco Italiano y luego como Banco de Guayaquil. Es decir que en el año 2013 el banco cumplirá 90 años de existencia.

La actual administración del banco inició sus actividades a partir del año 1984. Desde esta fecha, se aplicó un “enfoque moderno” en banca y se adquieren equipos de computación más sofisticados. Se crean cuatro divisiones básicas para desarrollar sus servicios: Banca Corporativa, Banca Personal, Banca de Inversiones y la división de Tarjetas de Crédito.

En 1990, el entonces Presidente Ejecutivo de Finansur, Señor Guillermo Lasso Mendoza, es nombrado Gerente General del Banco de Guayaquil. Empieza desde allí un firme posicionamiento en el mercado nacional como el primer Multibanco del Ecuador.

El Banco de Guayaquil empezó a ofrecer todos sus productos y servicios bancarios a través de una sola organización.

3.6 La Organización

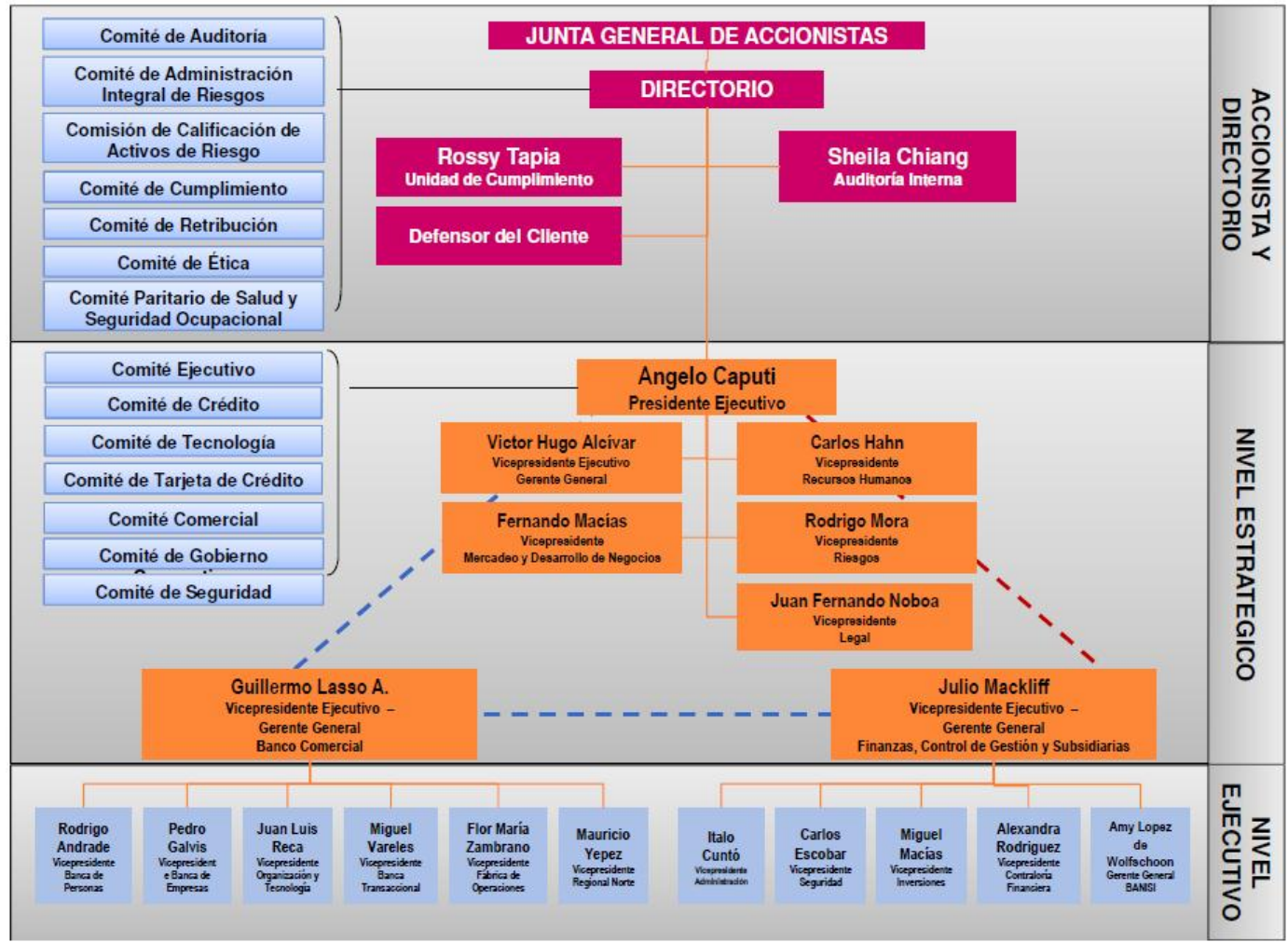


Figura 26 - Organigrama actual del Banco de Guayaquil
Fuente: Banco de Guayaquil S.A.

3.7 Descripción general de los Comités Normativos y Gerenciales del Banco de Guayaquil S.A.

La estructura del Gobierno Corporativo del Banco de Guayaquil es la siguiente:

- Junta General de Accionistas
- Directorio
- Comités Normativos
- Comités Gerenciales y
- Estructura Administrativa

A continuación se detallan los objetivos de cada uno de los órganos de dirección, administración y gestión:

3.7.1 Junta General de Accionistas

Es el órgano máximo de dirección de la institución y a éste le corresponde conocer los informes de la administración, los mismos que le permitirán evaluar una adecuada aplicación de los principios de buen gobierno corporativo implementados en el Banco de Guayaquil S.A.

La Junta General de Accionistas es responsable de:

- a. Elegir Directores Principales y Suplentes; a los Auditores Interno y Externo; y fijar sus remuneraciones;
- b. Aprobar, rechazar o disponer la modificación de los balances y cuentas que se le presenten;
- c. Resolver sobre la distribución de utilidades propuestas por el Directorio;
- d. Acordar la ampliación o reducción del plazo de duración de la sociedad;
- e. Resolver sobre el aumento o disminución del capital autorizado;

f. Reformar los Estatutos del Banco, cuya resolución deberá ser adoptada de conformidad con la ley y el código de gobierno corporativo.

3.7.2 Directorio

El Directorio es el máximo órgano de administración del banco. Entre sus principales misiones estarán: el gobierno, la representación, la dirección, la supervisión y el control del mismo. Entre sus principales funciones están:

a. Definir la política financiera y crediticia de la institución y controlar su cumplimiento;

b. Aprobar las estrategias corporativas, el presupuesto, los planes, políticas generales del Banco, los productos y servicios nuevos;

c. Determinar y actualizar permanentemente las estrategias, políticas, procesos y procedimientos que permitan una eficiente administración así como el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes;

d. Velar por el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno y de información gerencial;

e. Controlar la eficiencia de las prácticas del sistema de Gobierno Corporativo del banco y evaluar la gestión de los altos directivos.

3.7.3 Comités Normativos

Comité de Auditoría

Es una unidad de asesoría y consulta del Directorio, cuya función principal es la de brindar un apoyo eficaz a la gestión de Auditoría, así como asegurar el cumplimiento de los objetivos de los controles internos, vigilando el cumplimiento de la misión y objetivos del banco.

Comité de Administración Integral de Riesgos

Tiene como principal objetivo el diseñar, proponer estrategias, políticas, procesos, procedimientos de administración integral de riesgos, asegurándose de su correcta ejecución.

Comité de Calificación de Activos de Riesgo

Tiene como función principal la evaluación y calificación de los activos de riesgo del Banco y efectuar un seguimiento permanente de los mismos.

Comité de Cumplimiento

Tiene como función el proponer las políticas generales de prevención de lavado de activos y someter a aprobación del directorio el manual de control interno, así como recibir, analizar y pronunciarse sobre los informes presentados por el Oficial de Cumplimiento.

Comité de Retribuciones

Tiene como funciones principales proponer a la Junta General de Accionistas la política sobre la cual se construirá la escala de remuneración y compensaciones de los ejecutivos y miembros del directorio, así como vigilar la remuneración de dichos funcionarios.

Comité de Ética

Su objetivo es establecer lineamientos adecuados para el cumplimiento del Código de Ética del banco, analizar los casos de incumplimiento y determinar las sanciones a realizarse cuando corresponda.

Comité Paritario de Seguridad y Salud Ocupacional

Tiene como principal función aprobar el sistema de gestión de Seguridad y Salud Ocupacional-SART; aprobar planes y programas de SSO y promover la observancia de las disposiciones sobre prevención de riesgos profesionales.

3.7.4 Comités Gerenciales

Comité Ejecutivo

Este comité es el encargado de revisar el informe financiero semanal y realiza el análisis activos y pasivos (ALCO) correspondientes, incluyendo la revisión presupuestaria y la proyección de resultados, así como propuestas de proyectos y sus respectivos avances. Además conoce sobre la normativa actual, oficios y estado de procesos que lleve el Banco con las entidades de control.

Comité de Crédito

Encargado de aprobar semanalmente las operaciones de crédito e inversiones en instrumentos financieros, teniendo en consideración los límites de exposición permitidos por las disposiciones legales y formativas aplicables, así como por las políticas internas del Banco.

Comité de Tecnológica

Tiene la función de establecer, conducir y evaluar las políticas internas bajo las cuales se toman las decisiones de inversión, midiendo los resultados de los proyectos de tecnología y velando porque estos sean acordes a la planificación estratégica de la institución.

Comité de Tarjetas de Crédito

Esta encargado de diseñar y dirigir la estrategia comercial del negocio de tarjetas de crédito del Banco de Guayaquil S.A.

Comité Comercial

Se encarga de informar a la alta administración del Banco la visión global y gerencial de cada uno de los productos y proyectos que maneja cada Vicepresidencia comercial.

Comité de Gobierno Corporativo

Controlar, vigilar y aplicar el cumplimiento de las normas de Buen Gobierno Corporativo propuestas en el Código de Gobierno Corporativo, y proponer, de ser el caso, las medidas de mejora que procedan, así como la actualización de las citadas normas cuando corresponda.

Comité de Seguridad

Tiene como responsabilidad fundamental el establecimiento, control y monitoreo de planes de acción para mejorar los sistemas de control que mantiene el Banco para la seguridad de sus operaciones.

3.7.5 Estructura Administrativa



Figura 27 – Estructura actual del área de Gobierno Corporativo del Banco de Guayaquil S.A.

Fuente: Banco de Guayaquil S.A.

3.8 Códigos Obligatorios

3.8.1 Código de Ética

En el Código de Ética del Banco de Guayaquil S.A. se describen los principios y normas de conducta instauradas en el Grupo Financiero BG, sobre la base de los valores institucionales en materia de ética profesional que rigen las actividades financieras desarrolladas por la institución.

Este Código de Ética tiene como principal objetivo fomentar la cultura corporativa que orienta y dirige permanentemente el ejercicio de las funciones de los directores, funcionarios y empleados del Grupo Financiero BG. También contempla un capítulo que habla acerca de la Política de Conflicto de Intereses.

3.8.2. Código de Gobierno Corporativo

En este código se deja ver que el Gobierno Corporativo es un conjunto de principios, políticas, prácticas, medidas de dirección, administración y control, encaminadas a crear, fomentar, fortalecer, consolidar y preservar una cultura basada en la transparencia de la información. En general estas políticas y normas gobiernan las relaciones entre la Junta de Accionistas, el Directorio, los altos funcionarios. Se extienden también a los clientes y proveedores de la institución.

Este código se creó basándose en los principios de integridad moral, responsabilidad social, transparencia, rendición de cuentas, equidad y justicia.

Según se puede notar el Gobierno Corporativo del Banco de Guayaquil se maneja como un proceso que tiene por objeto facilitar el establecimiento de los objetivos estratégicos del negocio, que son de interés tanto para los accionistas como para toda la organización.

CAPÍTULO 4
LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL ÁREA DE GOBIERNO
CORPORATIVO DEL BANCO DE GUAYAQUIL

4.1. Identificación y secuencia de los procesos

4.1.1. Antecedentes.-

El Banco de Guayaquil contaba ya con un Mapa de Procesos General elaborado en el año 2005, fruto del trabajo de las Unidades de Riesgos y Desarrollo Organizacional.

El objetivo de ese mapa fue desarrollar una metodología estándar a efectos de identificar los procesos del Grupo Financiero Banco de Guayaquil de una manera que permita garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades en conformidad con las estrategias y políticas adoptadas por la institución.

La clasificación de los procesos del Grupo Financiero BG fue adaptada de acuerdo a la Resolución JB-2005-834 expedida por la Junta Bancaria del Ecuador en donde los procesos estarían agrupados de la siguiente manera:

Procesos gobernantes o estratégicos.- Se consideran a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el Comité Ejecutivo o por los Vicepresidentes Ejecutivos para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros.

Procesos productivos, fundamentales u operativos.- Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes.

Procesos habilitantes, de soporte o de apoyo.- Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos. Se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de recursos.

Dentro de la identificación de procesos, se determina si una actividad realizada en la entidad es un proceso si cumple con los siguientes criterios:

- Tener una misión y propósito
- Generar valor, teniendo como finalidad la generación de un producto o servicio
- Tener límites (principio y fin)
- Mantener entradas y salidas (inputs y outputs), identificando a clientes, proveedores y producto final.
- Es susceptible de descomponerse en actividades o tareas.
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

4.1.2 Identificación y secuencia de los procesos de la Unidad de Gobierno Corporativo

A la Unidad de Gobierno Corporativo le atañen los *procesos estratégicos*, que son los que posicionan al banco dentro de un entorno y definen las líneas de actuación de la organización a partir de la información de mercado. Por lo tanto, en coordinación con la Gerencia General y el área de Organización y

Métodos se empezó a diseñar un Mapa de Procesos para la unidad de Gobierno Corporativo.

Primero se estudiaron minuciosamente las dos resoluciones de la Junta Bancaria, a saber la resolución JB-2011-2073 y la JB-2012-2238 dictadas para el Buen Gobierno Corporativo. Luego se revisó el Código Interno de Gobierno Corporativo y se identificaron 6 macroprocesos. Posteriormente, se fue diagramado y documentado el Mapa de Procesos o Cadena de Valor para la unidad Scheer de acuerdo al “Manual de Modelado de Procesos” ya desarrollado por la Unidad de Desarrollo Organizacional.

La *cadena de procesos* refleja los servicios y el valor añadido, que se está ofreciendo a los clientes definidos.

Como se puede observar en el siguiente cuadro, dan respuesta a las necesidades que ellos tienen. Estos primeros procesos son los macroprocesos que a su vez disponen de un Mapa de Procesos propio.

El objetivo claro y definido en el propio Mapa de Procesos de Gobierno Corporativo es Desarrollar la Gestión de Gobierno Corporativo en el Grupo Financiero BG.

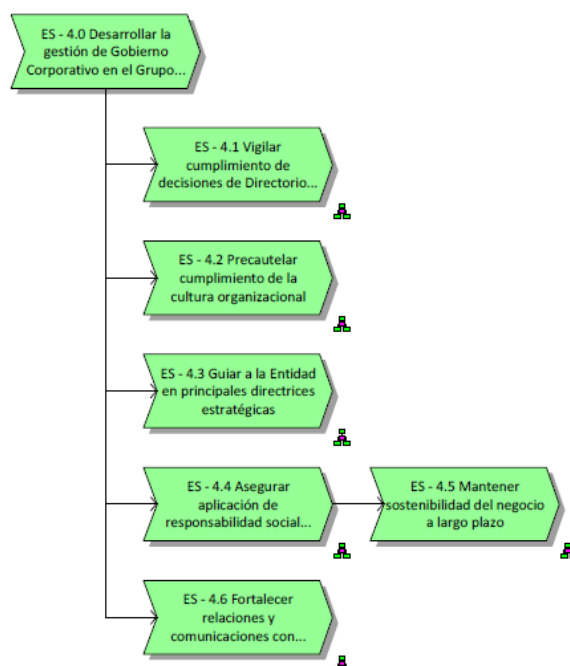


Figura 28 Cadena de Valor de la Unidad de Gobierno Corporativo
Fuente: Banco de Guayaquil S.A.

MEGAPROCESO	MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	
ES - 4.0 Desarrollar la gestión de Gobierno Corporativo en el Grupo Financiero BG	ES - 4.1 Vigilar el cumplimiento de las decisiones del Directorio y Comités	ES - 4.1.1 Precautelar el cumplimiento de las decisiones del Directorio y Comités	ES - 4.1.1.01 Asegurar cumplimiento de decisiones de Directorio y Comités	
			ES - 4.1.1.02 Evaluar situaciones de conflicto de interés	
	ES - 4.2 Precautelar el cumplimiento de la cultura organizacional	ES - 4.2.1 Asegurar el cumplimiento de la misión, visión y valores corporativos	ES - 4.2.1.01 Elaborar códigos normativos y gerenciales	ES - 4.2.1.01 Elaborar códigos normativos y gerenciales
	ES - 4.3 Guiar a la Entidad en las principales directrices estratégicas	ES - 4.3.1 Garantizar el cumplimiento del plan estratégico del banco	ES - 4.3.1.01 Diseñar indicadores normativos y gerenciales de Gobierno Corporativo	ES - 4.3.1.02 Medir indicadores normativos y gerenciales de Gobierno Corporativo
				ES - 4.3.1.03 Controlar indicadores normativos y gerenciales de Gobierno Corporativo
	ES - 4.4 Asegurar aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial	ES - 4.4.1 Controlar el cumplimiento de la Responsabilidad Social	ES - 4.4.1.01 Elaborar programas de educación financiera	ES - 4.4.1.01 Elaborar programas de educación financiera
	ES - 4.5 Mantener Sostenibilidad del negocio a largo plazo	ES - 4.5.1 Mantener sostenibilidad social, económica y ambiental	ES - 4.5.1.01 Promover la responsabilidad social	ES - 4.5.1.02 Definir proyecto de sostenibilidad social y ambiental
				ES - 4.5.1.03 Desarrollar proyecto de sostenibilidad social y ambiental
				ES - 4.5.1.04 Ejecutar proyecto de sostenibilidad social y ambiental
				ES - 4.5.1.05 Asegurar sostenibilidad económica
				ES - 4.6 Fortalecer las relaciones y comunicaciones con los Accionistas
			ES - 4.6.1.02 Determinar, evaluar y resolver los conflictos de interés entre accionistas y funcionarios	
		ES - 4.6.1.03 Publicar información financiera a los accionistas		
		ES - 4.6.1.04 Publicar información de rendición de cuentas		

Tabla 4 Mapa de Procesos del Área de Gobierno Corporativo

Fuente: Área de Organización y Métodos del Banco de Guayaquil S.A. – Autora

4.2. Descripción de los Procesos Actuales

La situación actual es que de los seis procesos de Gobierno Corporativo, cinco responden a los intereses de los dueños de los procesos y se están realizando de forma correcta, sin embargo vemos que el sexto proceso no. Nos referimos al proceso denominado:

- Fortalecer las relaciones y las comunicaciones con los Accionistas

MACROPROCESOS		PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	
		INICIAL JULIO 2012	FINAL DICIEMBRE 2013
1	Vigilar el cumplimiento de decisiones del Directorio y los Comités	100%	100%
2	Precautelar el cumplimiento de la cultura organizacional	75%	100%
3	Guiar a la Entidad en la principales directrices estratégicas	90%	100%
4	Asegurar la aplicación de un esquema de Responsabilidad Social Empresarial	25%	100%
5	Mantener la sostenibilidad del negocio a largo plazo	95%	100%
6	Fortalecer la relaciones y comunicaciones con los Accionistas	85%	98%
TOTALES		78%	99.67%
BRECHA		22%	0.33%

Tabla 5: Brecha del Antes y después de la elaboración del Sistema de Gestión de Calidad

Fuente: Propia

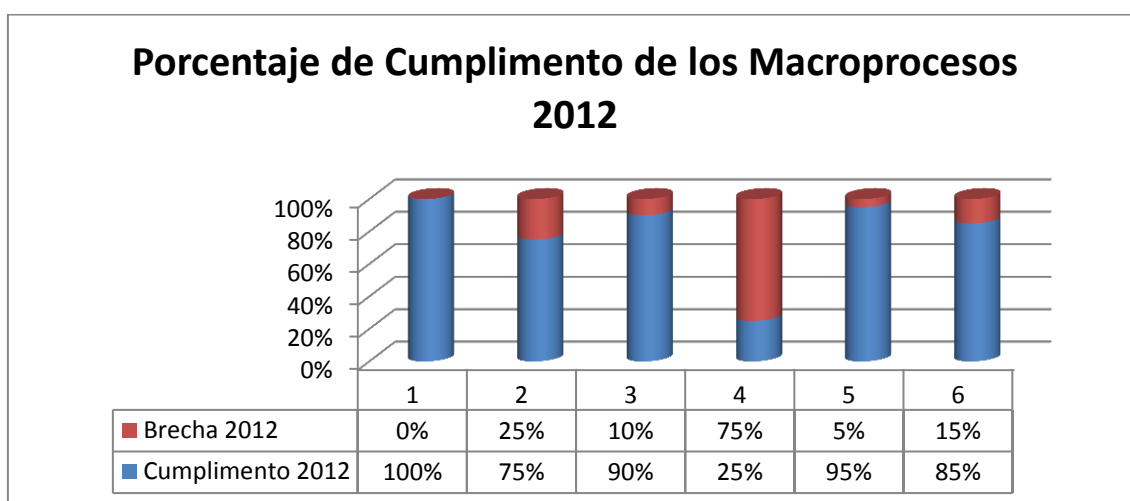


Figura 29 Diagnóstico de Cumplimiento de los Macroprocesos de GC – Año 2012

Fuente: Propia

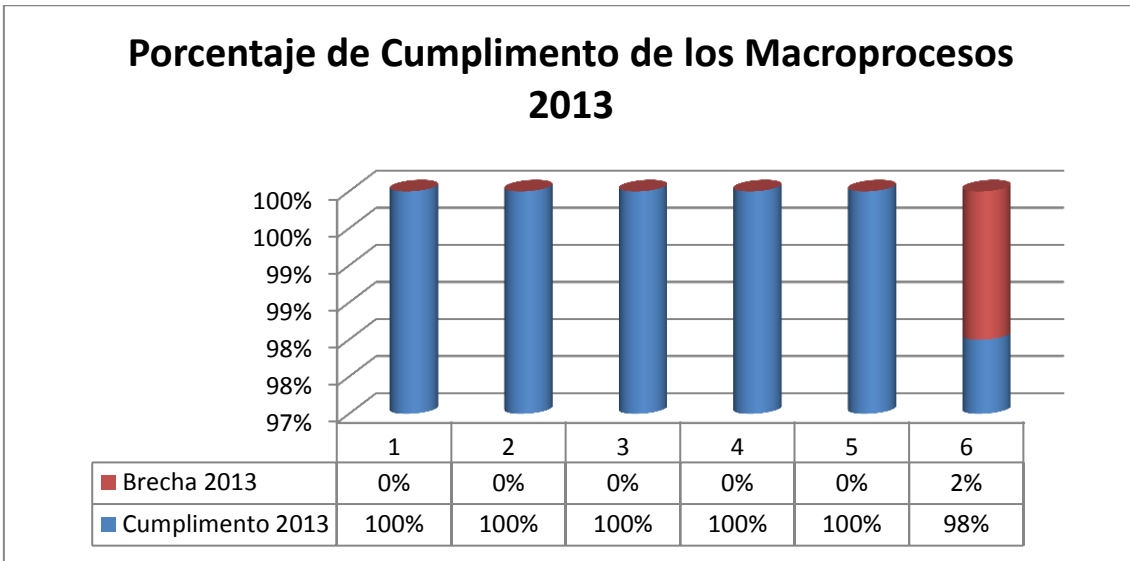


Figura 30 Diagnóstico de Cumplimiento de los Macroprocesos de GC - 2013

Fuente: Propia

Por lo general, los clientes/accionistas pasan a través de una Oficina de Información al Accionista y a partir de allí, oportunamente pueden ir por uno o varios procesos más. Todo esto en función de sus necesidades.

La base sistémica de la ISO 9001:2008 es por sí misma una mejora, puesto que el levantamiento de los procesos (mismos con los que no se contaba) permite al Gobierno Corporativo del Banco de Guayaquil iniciar su ciclo de mejoramiento continuo desde la medición y control de sus variables pro mejora continua.

4.2.1 Gestión y documentación de procesos

Los procesos están definidos en distintos niveles, según su complejidad y oportunidad. En este sentido, en cada caso los procesos están desarrollados hasta nivel de diagrama de flujo. El hecho de haber desarrollado estos procesos hasta este nivel, facilitará mucho la implementación de la norma ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de Calidad para el área de Gobierno Corporativo.

Habíamos mencionado como ejemplo, que uno de los procesos es *Establecer mecanismos de Información al Accionista*. Se trata de un proceso que está dentro del macroproceso *Fortalecer las relaciones y Comunicación con los grupos de interés*. Su misión es dar respuesta a un elevado número de consultas que formulan los accionistas, las empresas y por qué no, los diferentes grupos de poder.

**Nivel 0 – Mapa de Procesos
Tejido Empresarial**

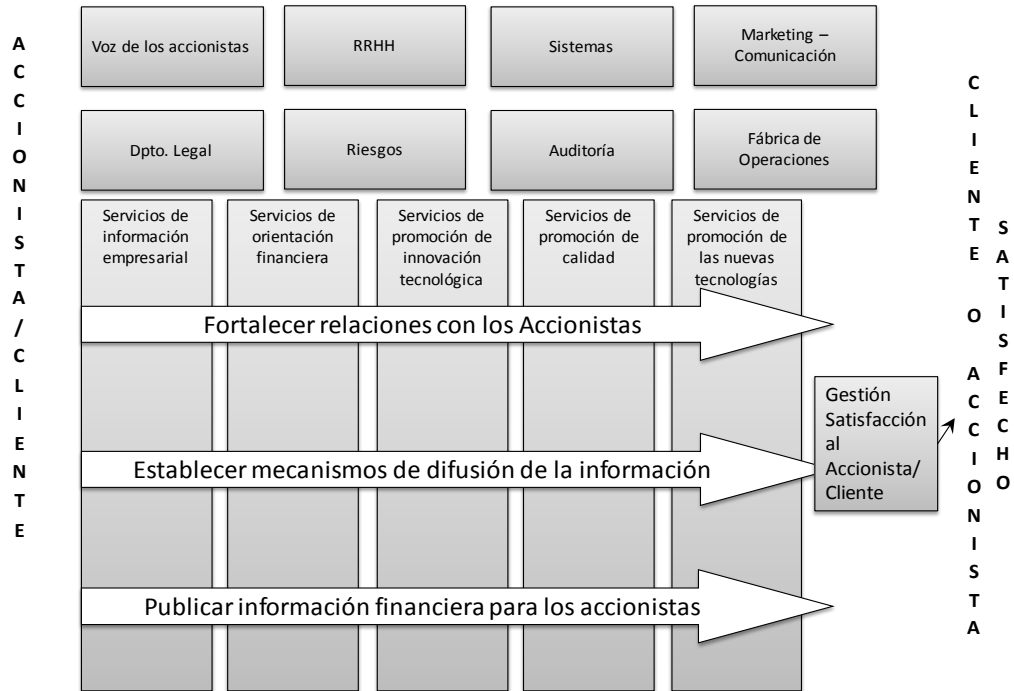


Figura 31 - Mapa de Procesos

Fuente: Propia

**Nivel 0 – Mapa del macro proceso Servicios de Información al Accionista
Tejido Empresarial**



Figura 32 - Mapa de Macroprocesos: Servicios de Información al Accionista

Fuente: Propia

Servicio de Atención al Accionista- Nivel 1

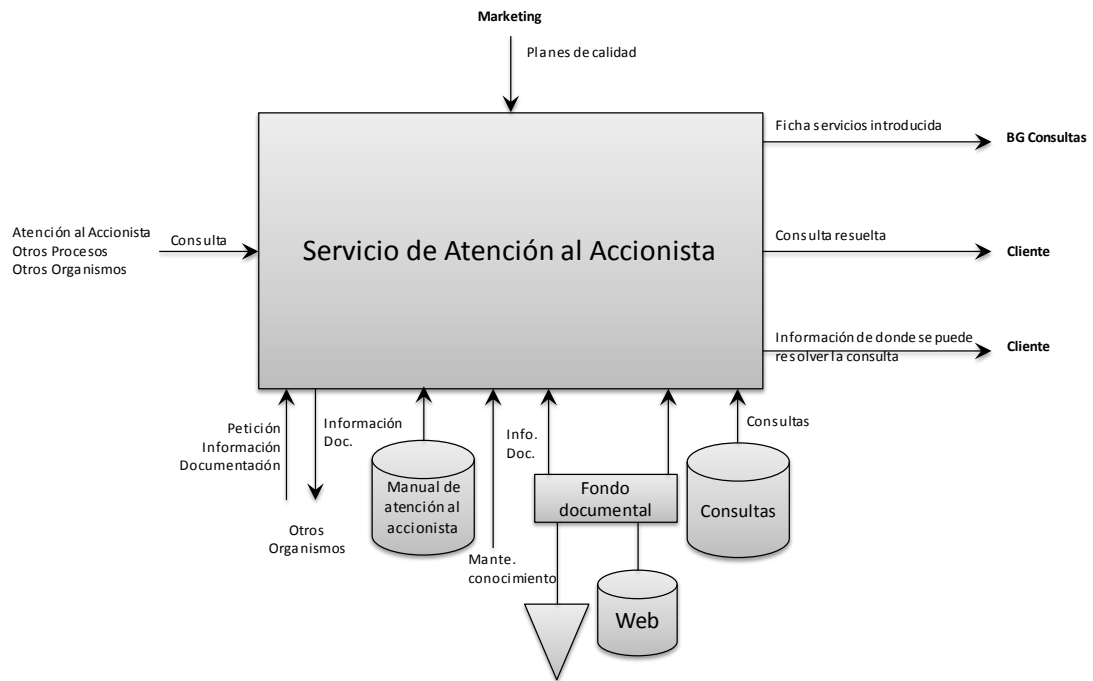


Figura 33 - Servicio de Atención al Accionista

Fuente: Propia

Servicio de Atención al Accionista- Nivel 1

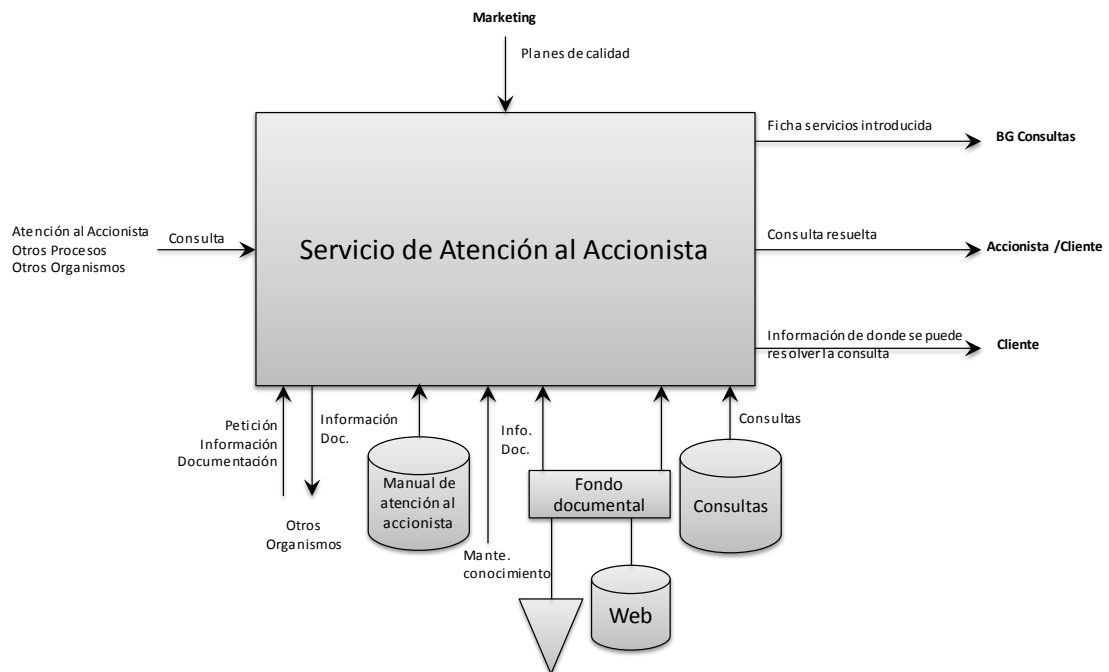


Figura No. 34 - Servicio de atención al Accionista Nivel 1

Fuente: Propia

Servicio de Atención al Accionista

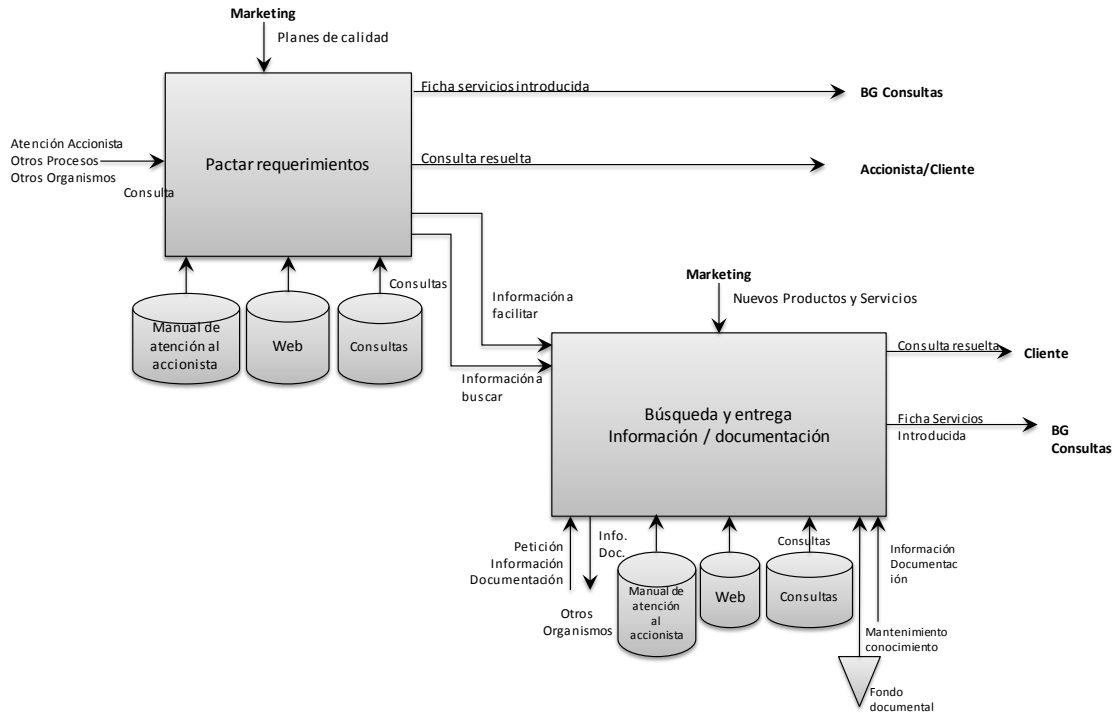


Figura 35 - Servicio de Atención al Accionista Nivel 2

Fuente: Propia

SERVICIO DE ATENCIÓN AL ACCIONISTA Pactar requerimientos – Nivel 3

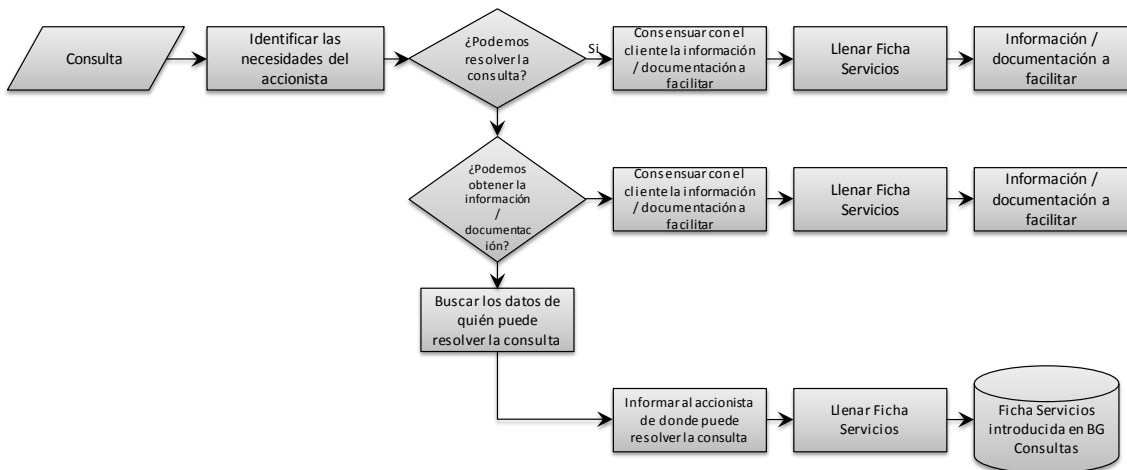


Figura 36 - Servicio de Atención al Accionista: Pacto de requerimientos

Fuente: Propia

Como se puede observar, el detalle es superior a medida que subimos de nivel. Es el propio responsable del proceso (Jefe/ Gerente de Gobierno Corporativo) el encargado de tener documentado su proceso y determinar hasta qué nivel quiere tenerlo detallado. Y por otro lado, de controlarlo mediante indicadores o llevar a cabo acciones de mejora para el mismo.

En el **nivel 1** se puede observar las relaciones con otros procesos, los recursos y guías; en el **nivel 2** en qué etapa se producen estas relaciones permitiendo segmentar indicadores; y en el **nivel 3** se detalla la operativa para llevar a cabo el proceso.

Estos subprocesos estarán descritos y detallados en el *Manual de Políticas y Procedimientos de la Sub Unidad de Acciones del Banco de Guayaquil S.A.*, donde se anexa la especificación de la prestación del servicio (nivel 1, 2 y 3).

Siendo una de las principales funciones del Área de Gobierno Corporativo la de *difundir y facilitar la información al Accionista, a los empresarios y a los clientes*, vamos a analizar este proceso.

1. Objeto:

El objeto del proceso *Establecer mecanismos de difusión para la entrega de Información a los Accionistas*, es difundir y facilitar información al Accionista y/o nuevos accionistas. Por ejemplo: información general, información financiera, derechos y requisitos para el reclamo de dividendos, precio de la acción, desmaterialización de acciones y otras formas jurídicas que requiera saber.

2. Desarrollo:

Los colaboradores de la organización que ofrecen este servicio estarán identificados en el *Listado de colaboradores del Sistema de Calidad* y la formación necesaria en las *Descripciones de puestos de trabajo*.

3. Pactar requerimientos

Ante una consulta del cliente (en este caso del accionista) se deben pactar los requerimientos con él de forma que queden claramente definidos y entendidos, habiendo comprobado también que hay la posibilidad y capacidad por parte del banco de poder cumplirlos.

Para hacerlo se siguen tres etapas:

- a) Identificación de las necesidades del cliente/accionista.
- b) Valoración de las posibilidades y la capacidad para ofrecer el servicio solicitado, exponiendo las posibilidades al cliente/accionista.
- c) Consenso entre el cliente/accionista y el informador del banco (Asistente de GC- Oficina de Información al Accionista) para definir el servicio que se le prestará.

En esta etapa se comprueba por ambas partes la demanda y se modifica en caso de ser necesario hasta llegar a este consenso.

De conformidad con lo descrito en el Capítulo 2, para cada consulta se abre una *Ficha de Servicio* que contiene una trazabilidad de la consulta del cliente/ accionista.

4.2.2. Búsqueda y entrega de la información y documentación

Para resolver las consultas, el subproceso dispondrá básicamente de los siguientes recursos:

- Recursos facilitados por el subproceso *Absolver consultas generales y de propiedad de los Accionistas*:

- Base de datos de los Accionistas: Decevale²⁶

- Manual de Políticas y Procedimientos de la Sub Unidad de Acciones del Banco de Guayaquil S.A.

- Legislación vigente

-Registro Civil

- Proveedores Externos: fuentes de información de organismos diversos o del propio banco.

²⁶ Depósito Centralizado de Valores: constituido en 1994. Participa e impulsa el desarrollo del mercado de valores ecuatoriano.

Adicionalmente se ha constatado que existan los siguientes Registros y documentación:

- Manual de Políticas y Procedimientos de la Sub Unidad de Acciones del Banco de Guayaquil S.A.
- Ficha de servicio
- Base de datos para consultas
- Ficha de valoración del servicio

4.3. Análisis de los procesos identificados

El seguimiento y la medición de los procesos, como ya se ha expuesto en el capítulo 2, deben servir para evaluar la capacidad y la eficacia de los procesos, y tener datos a través de mediciones objetivas que soporten la toma de decisiones.

Uno de los principios para la Gestión de la Calidad establecidos por ISO 9001 del 2008 es el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, que establece que “las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información”.

Esto implica que para ejercer un control sobre el proceso antes indicado, la información recabada por los indicadores debe permitir el análisis del proceso y la toma de decisiones que repercutan en una mejora del comportamiento de este proceso (Información al Accionista).

Obviamente, estas decisiones deberán ser adoptadas por el responsable de la gestión del proceso (propietario) y se adoptará sobre aquellos parámetros del proceso para los que tiene capacidad de actuación.

Estos parámetros son los que indicamos en la ficha de proceso que se han denominado como “variables de control”.

El esquema para el control del proceso es a través de los indicadores ya que se analizan los resultados del proceso (para conocer si alcanzan los resultados esperados) y se toman decisiones sobre las variables de control (se adoptan acciones). De la implantación de estas decisiones se espera, a su vez, un cambio de comportamiento del proceso y por tanto, de los indicadores. Esto es lo que se conoce como bucle de control.

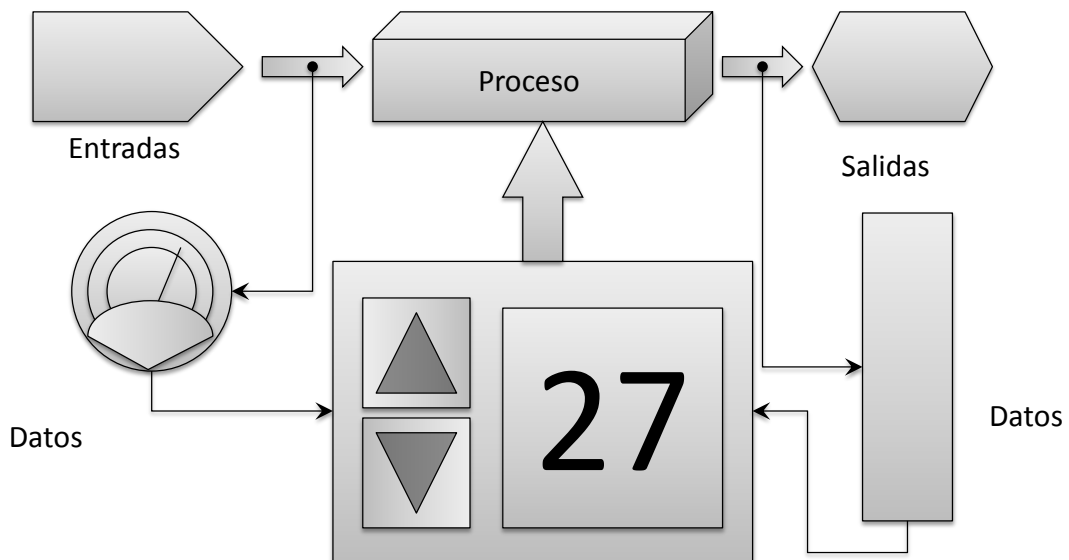


Figura 37 – Bucle de Control

Fuente: IAT

Sólo es posible que funcione el bucle de control si se es consciente de que la actuación sobre las variables de control consiguen alterar los resultados del proceso y, por tanto, los indicadores, es decir, si existe una relación “causa-efecto” entre las variables de control y los indicadores.

La manera en que se ejerce este control va a depender de la tipología de procesos que se esté gestionando, ya que no en todos los procesos existe una misma manera de trasladar los conceptos de capacidad y eficacia.

“La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente”.

Apartado 8.2.3 ISO 9001:2008

4.4. Propuesta de Mejora de los Procesos y determinación del Sistema de Gestión de Calidad adecuado a las necesidades de la Institución.

Utilizando el concepto del Ciclo de Mejora Continua, ya descrito en el capítulo dos y una vez implantados en la Unidad de Gobierno Corporativo, redundará en permear a toda la organización a saber: el Directorio, la Junta de Accionistas y la Alta Gerencia.

Desde la perspectiva práctica, considerando el área de Accionistas y en particular una de las seis funciones del área de Gobierno Corporativo, el *Servicio de Información al Accionista*, se encuentran definidos unos indicadores numéricos para analizar cómo mejorar en:

- La satisfacción al cliente/ accionista
- El número de consultas atendidas
- La tipología de las consultas
- El nivel de procedencia de las consultas
- El tipo y sector del cliente/accionista
- El tiempo de resolución

Todos estos indicadores así como las incidencias y valoraciones cualitativas son analizadas periódicamente por el responsable del análisis del proceso (Analista de Gobierno Corporativo) y son tratados mensualmente con el Jefe de Gobierno Corporativo, detectando acciones de mejora del proceso.

Estas acciones, una vez implantadas e incorporadas al Sistema, son seguidas para evaluar su eficiencia, pero permiten materializar la mejora de los procesos a través de una adecuada implementación del Ciclo de Mejora Continua, redundando en un beneficio directo para la entidad y en particular, en una mejor relación con el conjunto de los accionistas, lo que permite a través de la mejora de procesos fortalecer el Gobierno Corporativo de la entidad.

Como ejemplo, algunos de los indicadores sugeridos en el Anexo 1 de la Resolución JB-2012-2073 y que se analizan dentro del banco bajo el tema Accionistas:

1. Conformación del capital:

Indicador A.1.1 Número de accionistas o asociados según correspondan en los últimos tres años. Personas Naturales y jurídicas.

TIPO DE PERSONA	CANTIDAD DE ACCIONISTAS	% DE ACCIONISTAS
A DICIEMBRE 2013	6,785	100.00%
NATURAL	6,530	96.24%
JURÍDICA	255	3.76%
TOTAL 2012	6,797	100.00%
NATURAL	6,541	96.23%
JURÍDICA	256	3.77%
TOTAL 2011	6,134	100.00%
NATURAL	5,886	95.96%
JURÍDICA	248	4.04%

*Tabla 6 Indicador de Conformación del Capital al 31 de diciembre de 2013
Fuente: Banco de Guayaquil*

2. Distribución del capital de los accionistas

Indicador A.1.2 Distribución porcentual del capital por rango: de \$1.000a 5.000; de 5.001 a 10.000; de 10.001 a 50.000; de 50.001 a 100.000; más de 100.000

RANGO DE CAPITAL ACCIONISTAS	% PARTICIPACIÓN
Acciones <1.000	0.22%
Acciones >=1.000 HASTA <=5.000	1.30%
Acciones >=5.001 HASTA <=10.000	1.66%
Acciones >=10.001 HASTA <=50.000	6.48%
Acciones >=50.001 HASTA <=100.000	2.59%
Acciones >100.000	87.75%
TOTAL	100.00%

*Tabla 7 Indicador Distribución del Capital de los Accionistas -31 de diciembre de 2013
Fuente: Banco de Guayaquil*

3. Clasificación de los accionistas por tiempo de permanencia:

Indicador A.1.3 Clasificación de los Accionistas o de los asociados por tiempo de permanencia: menos de 1 año; más de 1 a 3 años; más de 3 a 5 años; y más de 5 años.

RANGO DE AÑOS	CANTIDAD DE ACCIONISTAS	% PARTICIPACIÓN
< 1 año	131	1.93%
>=1 <= 3 años	394	5.81%
>3 <=5 años	1,872	27.59%
> 5 años	4,388	64.67%
TOTAL	6,785	100.00%

Tabla 8 Indicador de Clasificación de Accionistas por tiempo de permanencia
Fuente: Banco de Guayaquil

4. Fechas de la Junta General de Accionistas

Indicador A.2.1 Número de Juntas Generales de Accionistas realizadas durante el año.

	JUNTA ORDINARIA	JUNTA EXTRAORDINARIA 1
FECHAS DE JUNTAS	22/03/2013	17/07/2013

Tabla 9 Indicador Fechas de celebración de la Junta General de Accionistas
Fuente: Banco de Guayaquil

5. Establecimiento de un mecanismo para la difusión de la información a los accionistas

Indicador: Mecanismos de difusión implementados por la organización para ofrecer la información y generar consultas sobre tal información.

MECANISMO DE DIFUSIÓN	
CANALES DE ATENCIÓN	CANTIDAD DE ACCIONISTAS
OFICINA PRESENCIAL DEL ACCIONISTA	3,039
OFICINA VIRTUAL DEL ACCIONISTA	2,636
MATERIAL PUBLICITARIO – DESMATERIALIZACIÓN DE ACCIONES	2,045

Tabla 10 Indicador Establecimiento de Mecanismos de Difusión
Fuente: Banco de Guayaquil

Lo anterior es aplicable no sólo a la esfera de los Accionistas, sino también a la esfera del Directorio así como de la Alta Gerencia.

En cuanto al Directorio, órgano de gobierno clave dentro de cualquier empresa, se encuentran asimismo establecidos un conjunto de procesos dirigidos a mejorar el acceso a la información generada por la Alta Gerencia dirigida al Directorio.

Para el adecuado ejercicio de sus funciones, el Directorio depende del acceso a la información generada por la Alta Gerencia.

Desde la óptica de los procesos, se encuentran establecidos un conjunto de indicadores claros, que permiten evaluar el grado de idoneidad formal de la información proporcionada al Directorio, en particular:

- Días de antelación con que llega la información al Directorio
- Cantidad de información que llega a los Directores
- Extensión de la información

Todos estos indicadores, así como las incidencias y valoraciones cualitativas, son analizados periódicamente por el responsable del análisis del proceso (Analista de Gobierno Corporativo) y son tratados mensualmente con el Jefe de Gobierno Corporativo, detectando acciones de mejora del proceso de forma pareja a cómo ocurría con el área de Accionistas.

Estas acciones son tratadas con el conjunto de Gerentes responsables de generación de la información, de forma que se contribuye a una estandarización de los procesos de generación de información y a una mejor producción de la misma, lo que influye directamente en la calidad y aporte de valor de las decisiones y debates del Directorio.

Estas decisiones y debates del Directorio, permiten incrementar el valor generado por el Directorio para el conjunto de la entidad, así como del valor aportado por cada Director individualmente considerado, lo que mejora de forma directa la calidad del Gobierno Corporativo de la entidad.

Como vemos la aplicación de la Norma ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad va a ser un camino muy práctico para llegar a la generación de los planes de mejora.

En este proyecto se concentrarán los planes de mejora y han pasado a ser nuestra Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad por procesos para el Área de Gobierno Corporativo del Banco de Guayaquil S.A.

CONCLUSIONES

En relación al presente trabajo de investigación y los resultados obtenidos se concluye lo siguiente:

Objetivo General:

Luego de analizar las seis funciones de la Unidad de Gobierno Corporativo, se determinó que cinco funciones tuvieron un resultado del 100%. Sin embargo para la función No. 6 “Información al Accionista” se obtuvo un porcentaje del 85%.

El porcentaje final del cumplimiento del proceso No.6 “Información al Accionista” luego de la propuesta de mejora fue de un 98% lo que representa un avance del 13,00% respecto al porcentaje inicial, pero aun así sigue siendo la función de menor valor porcentual y faltarían dos puntos para alcanzar el 100%.

Objetivo No. 1

Una vez desarrollado el marco teórico, eso nos permitió orientar la investigación hacia la mejora de procesos de esta unidad del Banco de Guayaquil S.A.

Un papel fundamental fue la elaboración de un Mapa de Procesos para la Unidad de Gobierno Corporativo.

El hecho de haber levantado estos procesos e indicadores ya es una mejora necesaria y que nos servirá como base.

Objetivo No. 2

Para realizar el diagnóstico de la situación actual, se levantaron los procedimientos mínimos que exigen las Resoluciones JB-2012-2073 y JB-2013-2238 de Gobierno Corporativo, las mismas que indican la elaboración de un Código de Gobierno Corporativo, Código de Ética, Políticas de Remuneración, Políticas de Atención al Cliente/ Usuario Financiero, Procedimientos Obligatorios y especialmente el cálculo de Indicadores. Se elaboraron todos estos códigos y manuales y se emitieron dos Informes Anuales de la Gestión de Gobierno Corporativo tanto al 31 de diciembre del 2012 como al 31 de diciembre del 2013. De esta forma se dejó constancia de la implementación de estas resoluciones como también se rindió cuentas de cada uno de estos aspectos. En estos informes anuales también se incluyeron los indicadores propuestos en la Resolución JB-2012-2073.

Objetivo No.3

Aunque existía un Plan que estaba permitiendo la gestión de los procesos del área, hubo que re-formularlo por un Plan Sistémico ya que las prácticas de Buen Gobierno Corporativo en las entidades bancarias son la clave para la solidez y el correcto manejo del riesgo, no solo para la entidad sino para el conjunto del sistema.

Otras Conclusiones:

1. El Gobierno Corporativo gestiona las relaciones entre los niveles de Propiedad, Administración y Gestión. Es decir, entre los Accionistas, el Directorio y la Alta Gerencia, sin embargo dicha unidad no está reflejada en la estructura del banco sino solo como un comité gerencial.
2. Un adecuado Gobierno Corporativo refuerza la protección de los depositantes, quienes a pesar de aportar recursos al banco, pueden contar con limitadas herramientas de protección de sus intereses. Este puede ser el caso de los Accionistas.
3. Existen múltiples códigos marco de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo a escala de países, regiones e incluso a nivel local, pero no podemos pensar que su contenido se aplica igual a todo el mundo, ya que en cada país, el sistema legal o jurisdiccional puede desarrollar diferentes enfoques, basándose en los principios admitidos con carácter general por códigos globales ya existentes.
4. El reconocimiento de los derechos de los accionistas y los mecanismos para su ejercicio es uno de los temas más relevantes desde la perspectiva de GC. Al final, no se debe olvidar que son los accionistas los dueños de la institución y por tanto quienes tienen reconocidos una serie de derechos de propiedad considerados clave, inherentes a su condición de accionista.
5. Un adecuado Sistema de Gestión de Calidad le permitirá al Banco de Guayaquil seguir mejorando sus procesos, lo cual también mejorará la confiabilidad de sus operaciones y ayudará a satisfacer mejor las demandas de los clientes, proveedores y en definitiva de todos sus grupos de poder.

RECOMENDACIONES

En relación al presente trabajo de investigación y los resultados obtenidos se recomienda lo siguiente:

Objetivo General: Nombrar formalmente a una persona encargada de controlar todo lo referente al Sistema de Gestión esto incluye entregar todo tipo de información al Accionista, así como aplicar y monitorear los Indicadores de la Unidad de Gobierno Corporativo para de esta forma dejar evidencia del desempeño ya que esto tiene que ver no solo con la transparencia de la información sino también con el trato equitativo a los accionistas.

Objetivo 1: Monitorear anualmente y actualizar de ser necesarios todos procedimientos de la Unidad de Gobierno Corporativo, lo que incluye también la Sub Unidad de Acciones.

Objetivo 2: Con el propósito de aplicar eficientemente lo que manda la normativa se recomienda: Aplicar los Procedimientos Obligatorios de esta ley y así tener un mayor control de la documentación del sistema. Implementar el procedimiento de auditorías internas, para evaluar el desempeño del personal a cargo y proponer mejoras en los puntos débiles observados. Difundir tanto el Código de Gobierno Corporativo, como el Código de Ética y las Políticas de Remuneración, Atención al Cliente/Usuario Financiero, y que esto sea conocido por todo el personal que labora en el Banco de Guayaquil, lo cual puede realizarse masivamente a través de la plataforma virtual, así como también colocar avisos en sitios de atención al cliente, de manera que estos sean visibles a todos y finalmente que puedan también estar disponibles en el sitio web comercial del banco.

Objetivo 3: Como el presente trabajo es producto de una investigación académica, se recomienda a la Alta Gerencia la contratación de una consultoría en Gobierno Corporativo que sea especializada para bancos de la región latinoamericana.

OTRAS RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Gerencia que el área de Control y Gestión incorpore esta unidad dentro del Organigrama del Banco de Guayaquil.
2. Se recomienda que las convocatorias a las Juntas de Accionistas se realicen por todos los canales existentes, esto es: *correos electrónicos, mensajes sms, página web del banco, información proporcionada a los propios colaboradores del banco*. No solo que las convocatorias se realicen por la prensa.
3. Se recomienda la revisión constante del Código Interno de Gobierno Corporativo pero adaptando su contenido en función de factores concretos y propios de la legislación del país. Esto no solo lo puede realizar el área legal sino también a través de una consultoría especializada en Gobierno Corporativo.
4. Se recomienda que para los accionistas que no se encuentran en el país o que se encuentran en imposibilidad física, se permita delegar tanto la asistencia como el voto en las Juntas Generales Ordinarias de Accionistas.
5. Se recomienda que la Gerencia y el Directorio analice la posibilidad de realizar en el año 2015 una certificación ISO 9001:2008 para la Unidad de Gobierno Corporativo. Consideramos que la certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 para el área de Gobierno Corporativo, le permitirá al Banco de Guayaquil demostrar cuán comprometido se encuentra con la calidad y la satisfacción de sus clientes/accionistas.

INDICE DE FIGURAS

Capítulo 1		Pág.
Figura 1	Sistema de Gestión como herramienta para objetivos	12
Figura 2	Innovación y aprendizaje	15
Figura 3	Entradas, proceso y salidas	19
Figura 4	Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad	21
Figura 5	Diagrama de Pareto	27
Figura 6	Diagrama Causa - Efecto	30
Capítulo 2		
Figura 7	Modelo para agrupación de procesos	38
Figura 8	Procesos en cascada - Macroproceso	40
Figura 9	Descripción de procesos en una industria	43
Figura 10	Revisión de requerimiento de Producto	44
Figura 11	Símbolos más habituales	45
Figura 12	Control de No Conformidades	46
Figura 13	Ficha de proceso de revisión de requisito del producto	47
Figura 14	Proceso vs. Procedimiento	53
Figura 15	PDCA - Ciclo de Mejora Continua	62
Figura 16	Ciclo de PDCA	64
Figura 17	Ciclo de SDCA	64
Figura 18	Acciones correctivas y preventivas	65
Figura 19	Características y tendencias de los procesos	66
Capítulo 3		
Figura 20	Principales datos de referencia	73
Figura 21	Síntesis del concepto de GC	74
Figura 22	Definiciones de GC	75
Figura 23	Otras definiciones de GC	77
Figura 24	Distintos tipos de riesgos	87
Figura 25	IT Governance	87
Figura 26	Organigrama del Banco de Guayaquil	98
Figura 27	Estructura Administrativa actual de la Unidad de Gobierno Corporativo	104
Capítulo 4		
Figura 28	Cadena de Valor de Gobierno Corporativo	109
Figura 29	Diagnóstico de Cumplimiento de Macroprocesos 2012.....	111
Figura 30	Diagnóstico de Cumplimiento de Macroprocesos 2013.....	112
Figura 31	Mapa de Procesos	113
Figura 32	Mapa de Procesos. Servicios de Información al Accionista.....	113
Figura 33	Servicios de Atención al Accionista.....	114
Figura 34	Servicios de Atención al Accionista - Nivel 1.....	114
Figura 35	Servicios de Atención al Accionista - Nivel 2.....	115
Figura 36	Servicios de Atención al Accionista - Pacto de Requerimientos.....	115
Figura 37	Bucle de Control	119

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1	Diferencias entre ISO 9001 14
Tabla 2	Diferencias entre procedimientos y procesos 53
Tabla 3	Resumen de Códigos de Buen Gobierno Corporativo hasta el año 2000 72
Tabla 4	Mapa de Procesos del Área de GC del Banco de Guayaquil 110
Tabla 5	Brecha - Antes y después del Sistema de Gestión..... 111
Tabla 6	Indicador de Conformación de Capital..... 121
Tabla 7	Indicador de Distribución del Capital de los Accionistas..... 121
Tabla 8	Clasificación de Accionistas por tiempo de permanencia..... 122
Tabla 9	Fechas de las Juntas Generales de Accionistas 122
Tabla 10	Establecimiento de un Mecanismo para la difusión de información a los Accionistas..... 122

BIBLIOGRAFÍA

COMITÉ DE BASILEA: “Auditoría interna en entidades financieras y la relación de los supervisores con los auditores”. Agosto 2001

COMITÉ DE BASILEA: “Principios Básicos para una supervisión efectiva”. Octubre 2006

COMITÉ DE BASILEA: “Prácticas Adecuadas para la Gestión y Supervisión de los Riesgos de Operación” (de julio del 2002 a febrero del 2003)

CAF “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo” 2004 / 2013

CHININ CAMPOVERDE, Víctor Eduardo. “Guía de Implementación de la calidad”, Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, Ecuador- Mayo 2012

CODIFICACIÓN DE LA LEY DE COMPAÑÍAS: Corporación de estudios y publicaciones. Agosto 2005.

CÓDIGO DE ÉTICA del Banco de Guayaquil S.A, revisado en el año 2012 y 2013

CÓDIGO DE GOBIERNO CORPORATIVO del Banco de Guayaquil S.A., 2012

CORPORACION ANDINA DE FOMENTO. “Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber”, Venezuela 2005

DIRECCIÓN NACIONAL DE RIESGOS: “Guía para la aplicación de los cuestionarios de evaluación de la administración de riesgos” Ecuador, Mayo 2004.

DIRECCIÓN NACIONAL DE RIESGOS: Guía de Riesgo Legal. Ecuador 2005.

GALAZ, Yamazaki; RUIZ, Urquiza. El Gobierno Corporativo como estrategia de crecimiento y toma de decisiones empresariales. Deloitte, México 2009

GOBERNANZA CORPORATIVA en Brasil, Colombia y México. Colección de Documentos de proyectos. CEPAL, Brasil 2012

IAAG FORMACIÓN: Gobierno Corporativo para empresas privadas, España 2013

INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGIA. Guía para una gestión basada en procesos. Sevilla, España. 2000

KPMG: Boletín Financiero “Auditoría Interna en Entidades Financieras y la relación de los Supervisores con los Auditores” Comité De Basilea para la Supervisión Bancaria, Bank for International Settlements - Colombia, Abril 2002

LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO: Corporación de estudios y publicaciones. Abril 2013

LÓPEZ REY, Susana en Sistemas de Calidad – Implantación de diferentes Sistemas en la Organización, Ediciones de la U, Bogotá COLOMBIA, 2011

MANUAL DE RENDICION DE CUENTAS del Gobierno Corporativo del Banco de Guayaquil S.A, 2012

MEMORIAS DEL PROGRAMA DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO. Bolsa de Valores de Quito-BVQ y el Banco Interamericano de Desarrollo-BID. Imprenta Don Bosco. Quito, Ecuador 2011

MICROSOFT: Pánico financiero en Gran Bretaña. Artículo. Biblioteca Encarta 2006.

NORMA ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de Calidad SGS, Ecuador 2013

NUEVA CODIFICACIÓN DE RESOLUCIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS Y JUNTA BANCARIA. Aprobada en Junio 2012

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO ECONOMICO (OECD) “Principles of Corporate Governance”. Traducción de la versión original en inglés. Edición 2004.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE COMISIONES DE VALORES: Documento del Comité para la promoción del mercado de capitales en economías emergentes, Año 2002.

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA DIRECTORES del Banco de Guayaquil. Módulos IV y V., Ecuador 2013

SANCHEZ DE OCANA, Pablo. La gestión integral de la reputación corporativa a través de los Sistemas de Inteligencia. Madrid, España, Diciembre 2008

ROJAS LOPEZ, Miguel David; CORREA ESPINAL, Alexander; GUTIERREZ ROA Fabiana. Sistemas de Control de Gestión. Ediciones de la U. Bogotá, Colombia 2012.

Adicionalmente:

- **Informe Anual de Gobierno Corporativo del Banco de Guayaquil** al 31 de diciembre del 2012 y del 2013
- **Informe a los Accionistas del Banco de Guayaquil** al 31 de diciembre del 2012 y del 2013
- **Manual de Procedimientos.** Metodología de Identificación y Clasificación de Procesos del Banco de Guayaquil S..A., 2012
- **Manual de Políticas y Procedimientos de Acciones del Banco de Guayaquil,** 2012
- **Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador y la Junta Bancaria** desde el 2001 hasta el 2013