

Revista

de

Ciencias Económicas

PUBLICACION MENSUAL DE LA
 Facultad de Ciencias Económicas, Centro de Estudiantes
 y Colegio de Graduados.

La Dirección no se responsabiliza
 de las afirmaciones, los juicios y
 las doctrinas que aparezcan en esta
 Revista, en trabajos suscritos por
 sus redactores o colaboradores.

DIRECTORES:

Dr. Mario Sáenz

Por la Facultad

Santiago Pradel

Por el Centro de Estudiantes

Juan René Bach
 Por el Centro de Estudiantes

REDACTORES:

Dr. Luis A. Podestá Costa

Ing. T. Sánchez de Bustamante

Por la Facultad

Raúl Prebisch

Américo Riva

Por el Centro de Estudiantes

Dr. José P. Podestá

Dr. Italo Luis Grassi

Por los Graduados

Año XI

Junio de 1924

Serie II. N° 35

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN
CHARCAS 1835
 BUENOS AIRES

Organización bancaria

Consideraciones generales. — Organización de la Contaduría de un banco hipotecario emisor de títulos

En la organización de un banco, cualquiera sea el carácter de las operaciones que efectúe, debe tenerse en cuenta, en modo muy especial, dos condiciones esenciales: en primer término un eficaz contralor de las operaciones que realiza y en segundo lugar, la rapidez con que este contralor se lleva a cabo para evitar al público esperas prolongadas.

En general, nuestros establecimientos de crédito, no han dado con el medio práctico de satisfacer estas dos condiciones. Comprueban este acerto, las continuas y bien justificadas protestas de la clientela de los bancos por las prolongadas demoras que sufren al hacer la más sencilla operación y las noticias de robos y desfalcos que de tanto en tanto hacen públicas las crónicas policiales.

Estas deficiencias se explican, si se tiene en cuenta que en muchos casos, como ocurre con nuestros establecimientos oficiales y algunos particulares, el volumen de las operaciones crece en forma tal, que las previsiones más optimistas en materia de organización, resultan insuficientes al poco tiempo de haberse puesto en práctica. Y si se agrega a ello lo inadecuado de la mayoría de los edificios de los bancos, su estrechez, la mala disposición de las distintas secciones, la incomunicación de oficinas que deben estar en continuo contacto por la índole de sus operaciones, la resistencia a adoptar, para subsanar estas dificultades, sistemas mecánicos perfeccionados y científicos, tales como teléfonos internos, tubos neumáticos, etc., tendremos un conjunto de factores que concurren a entorpecer la tarea, sin que puedan obviar estos inconvenientes, ni la diligencia de los em-

pleados, ni las medidas más o menos acertadas de los directores.

Sin embargo, aun en los casos en que estos factores adversos actúen y conspiren contra la rapidez y el eficaz contralor de las operaciones diarias, una organización inteligente y adecuada puede siempre atenuar y hasta neutralizar sus efectos, siempre que esta organización encuadre a cada oficina dentro del papel que por su índole le corresponde.

Las oficinas de un banco cualquiera, pueden dividirse por sus funciones en dos grandes grupos. Las de control, — Contaduría, — y las oficinas de directo contacto con el público que, sin depender de las primeras, deben estar constantemente fiscalizadas y rápidamente contraloreadas en todas sus operaciones.

Las primeras se caracterizan por sus anotaciones minuciosas y por la exacta comprobación del movimiento por balances y estados. Ajenas a la presión del público, registran con tranquilidad y exactitud y a medida que se producen, las operaciones que realizan las oficinas en contacto con el público y deben ser en cualquier momento un elemento de consulta, de vigilancia y de control para ellas.

Las segundas deben estar servidas por empleados rápidos y seguros. Los ventanilleros estarán instruídos de todo el mecanismo del banco, de la índole de sus operaciones y deben conocer el trámite de cada clase de asuntos, a fin de poder informar al público con seguridad y exactitud.

Los mismos jefes de estas dos clases de oficinas serán elegidos de manera tal, que respondan a sus características. Técnicos en asuntos de contabilidad los primeros, los segundos deben ser reclutados entre empleados de concepción rápida y con suficientes atribuciones para resolver en el acto y por ante sí los asuntos de trámite, que de otra manera irían a recargar con un trabajo perfectamente evitable a las oficinas directivas, Gerencias, Secretarías, etc.

Estas oficinas destinadas a la atención del público deben estar desligadas de toda otra preocupación que no sea la del inmediato despacho de la clientela que acude a las ventanillas. En ellas no deberá hacerse otros balances que los esencialmente necesarios para la comprobación de las operaciones diarias. Su misión es atender al público; su ideal atenderlo con la mayor diligencia.

Un control inmediato por parte de las oficinas de contralor debe asegurar al empleado que atiende al público de que sus

liquidaciones y comprobantes no están equivocados y que no ha incurrido en omisiones susceptibles de perjudicar al público o al establecimiento.

El distingo sobre las características esenciales de estos grupos de oficinas de índole diversa es fundamental y deberá tenerse muy en cuenta, si se quiere conseguir una organización que se acerque a la que corresponde a un banco moderno.

En los bancos en cuya organización no se ha tenido en cuenta estos factores, el público en sus largas esperas tiene oportunidad de observar las laboriosas comprobaciones del empleado encargado de atenderlo, la cautela con que verifica y comprueba los cálculos y la desesperante lentitud con que procede. Puede tener el público la seguridad de que en tal banco no hay una fiscalización eficaz. Ese empleado lento obra sin confianza. Nada, si no su cautela, puede librarlo un día u otro de una equivocación cuya responsabilidad recaerá por completo sobre él. Observará posiblemente que esa oficina está atestada de empleados, y a pesar de su número y a pesar de que todos ellos están evidentemente ocupados, el público espera largos cuartos de hora el despacho del asunto más común o la evacuación de las más sencillas consultas. No debe en esos casos atribuirse a negligencia o mala voluntad de los empleados, esas demoras. Ellas derivan de una organización inadecuada, porque es evidente que en la oficina que tal ocurre, los empleados no se dedican exclusivamente a atender al público, sino que, además, tienen otras obligaciones de orden interno, que no les son propias, tales como balances, informes, etc., cuya confección corresponde a las oficinas de contralor.

De ello resulta el absurdo de que una oficina se controla a sí misma; vale decir, un grupo de empleados en continuo y diario contacto, ocupados de los mismos asuntos, se fiscalizan entre sí.

El error o el delito son tarde o temprano las consecuencias indubitables de este sistema. Y cuando se trate de deslindar responsabilidades, éstas no recaerán seguramente sobre el empleado equivocado o delincuente, puesto que el delito o el error, son la consecuencia en primer término, de una organización deficiente, de un control ineficaz o de un sistema de trabajo desordenado.

Esta tesis ha sido sostenida doctrinariamente con bien fundados argumentos, entre otros, por los señores Sarmiento y

Alvarado (1), y ya son varios los casos que los Jueces y la misma Suprema Corte han fallado en el sentido de absolver de responsabilidad civil a los fiadores (2) y aun a los empleados, que han incurrido en errores o delitos, cuando, la institución damnificada no ha tomado las medidas de previsión para evitarlos.

Siguiendo los principios enunciados vamos a proyectar la organización ideal de la Contaduría de un Banco del tipo que estudiamos, teniendo en cuenta siempre que toda operación debe ser fiscalizada y que es esencial condición que el público sea rápidamente atendido.

La carta orgánica del Banco Hipotecario Nacional expone un sistema completo de operaciones de las que comúnmente realizan las instituciones de este tipo y vamos a enunciarlas para poner en evidencia su multiplicidad y el complejo mecanismo que requiere su registro y control.

Emite cédulas, las rescata, las sortea, las anula y las quema; las adquiere y las vende por cuenta de terceros; las recibe en custodia constituyendo depósitos en Caja de Ahorros, ordinarios y especiales, como en los casos de depósitos de edificación en que entrega las cédulas a medida que se construye la propiedad, objeto del gravamen. Paga la renta de las cédulas en circulación, se beneficia con el cupón de las rescatadas. Constituye hipotecas en dinero efectivo y en cédulas y como consecuencia de estas operaciones cobra y paga gastos y honorarios de tasación, estudio de títulos, honorarios de escribanos, etc. Cobra servicios completos o fraccionados. Acepta anticipos sobre los préstamos, los cancela, concede transferencias, liberaciones y divisiones sobre los mismos. Procede al cobro compulsivo de los servicios atrasados y al remate de las propiedades afectadas

(1) Responsabilidad civil de los funcionarios y actos administrativos. — Op. ed. por el C. E. de derecho, 1921.

(2) Fallo de la S. C. — Rafael M. Aguirre, c/. Fisco Nacional. — Fundándose en que la culpa de la administración resulta en el caso subjuice de toda evidencia por falta de fiscalización, y no siendo por consiguiente admisible que en tales condiciones, pueda accionarse contra el fiador, sin haberse cumplido por el acreedor obligaciones *virtualmente* comprendidas en el contrato de fianza, ya que — por otra parte, — ello importaría consagrar el derecho de hacer recaer sobre un tercero las consecuencias de la culpa propia.

a préstamos en mora, abona los gastos necesarios (judiciales, avisos de remate, comisiones, etc.). Asegura las propiedades hipotecadas; cobra las primas, impuestos y sellos; renueva, amplía o reduce los seguros; paga las indemnizaciones por los siniestros que se producen. Adquiere y construye inmuebles para instalación de la casa matriz o de sus sucursales; paga a contratistas y empresarios. Se adjudica en las condiciones de ley los inmuebles cuyo remate ha fracasado; los administra, los repara y modifica, cobra arrendamientos, alquileres, etc.

Todas estas operaciones deben ser necesariamente controladas y es preciso organizar este control en forma de evitar toda demora al cliente.

Para ello será necesario dividir siguiendo el principio indicado, las oficinas en dos grupos: las de *Control*, que deben formar parte de la Contaduría, y las de *atención al público*, que no deben depender de la Contaduría y cuyas relaciones con ella se establecerán al solo efecto de la fiscalización de las operaciones. Esta independencia es absolutamente necesaria, pues en esta forma, además de evitar el contralor de una oficina por sus medios y elementos, como ya se ha explicado, se elimina el inconveniente en que incurren siempre las oficinas de las grandes Contadurías que no están organizadas bajo estos principios y que consiste en acumular sobre las secciones de su dependencia que atienden al público, tareas que no les incumben. Por otra parte se evita que a su vez las oficinas de contabilidad atiendan al público, pues no es esa su función. Este defecto de organización, es muy común y su consecuencia es la falta de flexibilidad y rapidez en aquellas reparticiones en que estos elementos deben ser su característica esencial.

En un banco bien organizado las oficinas de atención al público deben ser limitadas y sus funciones perfectamente determinadas, a fin de que el público no se desoriente y pierda tiempo en buscar la sección en donde se atiende el asunto o la operación que procura realizar.

El cuadro esquemático que sigue nos dará una idea previa y de conjunto de la organización a que deberá ajustarse la Contaduría que especialmente estudiamos y la dependencia y relaciones que deben ligar unas oficinas con otras:

Secciones de control		Despacho y atención al público	
CONTADOR GENERAL	INFORMES	CONTROL DE PRÉSTAMOS: Préstamos hipotecarios. — Seguros. — Propiedades Rematadas. — Créditos personales	LIQUIDACIONES.
		CONTROL DE OPERACIONES TRANSITORIAS: Compra-venta. — Operaciones transitorias	EMISIÓN DE TÍTULOS.
	TENEDURÍA	CONTROL DE TÍTULOS: Emitidos. — Rescatados. — Anulados. — Quemados. — Renta de títulos	TESORERÍA { Cupones { Títulos.
		CONTROL ADMINISTRATIVO: Sueldos y Honorarios. — Gastos. — Muebles y Utiles, etc.	TÍTULOS EN CUSTODIA.
	LIBROS	CONTROL DE TÍTULOS EN CUSTODIA: Fondo de inversión. — Caja de Ahorros. — Depósitos ordinarios. — Especiales	REMATES.
		CONTROL DE VALORES: Efectivo. — Valores varios	SEGUROS.
	CORRESPONDENCIA	CONTROL DE SUCURSALES: Sucursales. — Agencias	SUCURSALES.

En el cuadro que antecede, planteamos el desarrollo de una organización que partiendo del Contador General se bifurca y divide en secciones fiscalizadoras que abarcan las operaciones en su conjunto y dan una conformidad global (Mayor — Teneduría de Libros), para luego clasificar las operaciones por su índole en las distintas secciones, en donde se controla individualmente cada operación que practican las oficinas en contacto con el público.

En el cuadro que formulamos colocamos en primer término las secciones de informes y correspondencia, que en realidad son secciones auxiliares bajo la inmediata dependencia del Contador y en ellas se despachan los informes que les corresponden directamente y la correspondencia de orden general, cuya firma es del resorte del Contador.

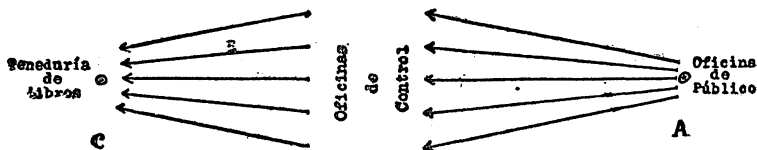
En segundo término está la sección Teneduría de libros a cuyo cargo se encuentra el registro de las operaciones en los libros de Caja, Diario y Mayor, la redacción de los asientos globales tomando por base el legajo de comprobantes, la confección de los balances mensuales de comprobación de saldos y de publicación y los balances generales y estados de fin de año.

En tercer término establecemos las secciones de Control, a donde convergen, a medida que se producen, los comprobantes de las distintas operaciones diarias, para registrarlos y controlarlos. A estas secciones corresponde la confección de balances parciales; morosos; seguros; préstamos en vigor; amortizaciones; estados de títulos, control de los balances de las sucursales, etc.

Y en último lugar tenemos las oficinas de atención al público, cuya misión es la de redactar los comprobantes, formular las liquidaciones, calcular intereses, etc., de las distintas operaciones del día. Son las únicas que están en directo contacto con el público y su misión consiste en tener preparados en lo posible los documentos necesarios a fin de facilitar el rápido despacho de la gestión de la clientela del Banco. Sus operaciones serán fiscalizadas una por una por las correspondientes secciones de Control.

La organización es, como se ve, sencilla. Cada sección se especializa en su tarea y el conjunto de este engranaje administrativo, basado en el método y en el orden, debe producir como resultado una tarea bien distribuída y perfectamente controlada.

Representada esta idea gráficamente, tendríamos que los comprobantes emitidos por una oficina cualquiera seguirían la siguiente tramitación:



A—Confeciona el comprobante. B—los registra en los libros auxiliares y los controla. C—practica las anotaciones de conjunto en el Diario, Caja y Mayor.

Cualquiera de las operaciones propias de un banco de la naturaleza del que estudiamos debe y puede pasar por los tres puntos indicados a los efectos de su registro y control y aun cuando nuestro propósito es limitar la extensión de este artículo, sin embargo, para dar una idea más clara del desarrollo interno de una operación, vamos a establecer el procedimiento a seguir en tres o cuatro casos de los más usuales.

CONSTITUCIÓN DE UN PRÉSTAMO. — El sistema de expediente para cada solicitud de préstamo, sistema adoptado como es notorio por el Banco Hipotecario Nacional, es práctico y adecuado a la índole de sus operaciones. Se inicia con la solicitud y continúa con los informes de Contaduría, del tasador, control de tasadores, informes técnicos, dictamen legal, despachos de comisiones y acuerdo. Luego pasa al escribano para la preparación de la escritura y en fin, una vez lista ésta, entra en funciones la Contaduría a los efectos del cobro de servicios y registro del préstamo.

En realidad, el expediente con anterioridad ha pasado a la Contaduría, sección informes, a los efectos de establecer si el solicitante tiene otros préstamos o deuda por saldo personal, y a la sección control administrativo, para fiscalizar el cobro de gastos y honorarios; pero la situación de la solicitud ha cambiado cuando el expediente pasa a la Oficina de Liquidaciones, que es la última etapa del trámite antes de la escrituración.

La Oficina de Liquidaciones liquidará el servicio y seguro inicial de acuerdo con las constancias del expediente y practicará el asiento

Caja a Varios:

- (a) a Operaciones transitorias (servicio inicial).
 " " " (seguro inicial).

en el caso de que el solicitante abone el servicio en efectivo.

Si el interesado abona los gastos con el producido de la venta de los títulos, la Oficina de Liquidaciones toma nota de los pagos que deben efectuarse y deja constancia de ello en el expediente (b).

En el caso (a) el expediente pasa a la Sección Control de Préstamos, donde se tomará nota provisoria del asiento, y de allí pasará a Tesorería para el cobro del servicio inicial. Esta oficina dejará constancia del pago, en el expediente, que devolverá al escribano para que proceda a la firma del contrato hipotecario.

En el caso (b) el expediente pasa a la Sección Control de préstamos para que a su vez tome nota de los pagos que deben verificarse y de los datos del expediente para abrir la cuenta en el libro de Deudores Hipotecarios, una vez escriturado, y devuelve el expediente al escribano, ya listo para proceder a la firma de la escritura.

En ambos casos el expediente después de escriturado vuelve a Liquidaciones. En el caso (a) la oficina de liquidaciones le adjudica el número de orden teniendo cuidado que esos números sean pares para los de Casa Matriz a fin de que los préstamos de sucursales sólo se registren con números impares, o viceversa. De esta manera puede saberse sin más examen si un préstamo es de sucursales o de casa matriz, cuando no se presenta la libreta o cuando el deudor escriba por asuntos relacionados con su préstamo y no dé mayores detalles acerca del mismo. La terminación par o impar indicará de inmediato al empleado si el préstamo es de Sucursales o Casa Matriz.

La oficina de liquidaciones llenará dos fichas, una para su fichero de préstamos la que previamente pasará a Emisión de Títulos para que tome nota de los datos de serie y monto del préstamo y lo devuelva a liquidaciones, y otra para su fichero de índice alfabético. Entregará la libreta al deudor, y liquidará definitivamente el servicio cuyo cobro se efectuó por un asiento provisorio, practicando el asiento:

Operaciones transitorias (servicio inicial)
 " " (seguro inicial)
 a Servicio semestral
 a Seguro

Si analizamos la journalización de las operaciones de contabilidad veremos que las cuentas de Operaciones transitorias

(servicio inicial y seguro inicial) quedan saldadas y en definitiva el asiento pudo haberse hecho:

Caja a varios
a Servicio semestral
a Seguro;

pero se prefiere el primer sistema que, aunque un poco más largo, deja perfectamente establecidos los cobros que se hacen por préstamos escriturados y los cobros que se anticipan sobre préstamos aún no escriturados.

En el caso (b) cuando con el producto de la venta de los títulos se paga el servicio inicial, se practicarán iguales anotaciones que en el caso (a); pero el asiento para el cobro del servicio será definitivo, puesto que él se verificará una vez escriturado el préstamo tomando la forma de:

Operaciones transitorias a varios
a Servicio semestral
a Seguro.

Liquidado el servicio como queda explicado, la Oficina de Liquidaciones pasará el expediente a la sección Control de Préstamos, la cual deberá constatar que el contrato hipotecario ha sido otorgada; tomará nota del número hipotecario que le ha adjudicado la Oficina de Liquidaciones y pasará el expediente a la de Emisión de títulos.

Con los datos que posee y los sacados del expediente la sección Control de Préstamos abre la cuenta en sus libros de Deudores Hipotecarios y llena una ficha con el nombre del deudor, ubicación de la propiedad, suma acordada, serie y número de orden del préstamo, la que pasará a la Contaduría, sección Teneduría de Libros para la confección del asiento:

Préstamos Hipotecarios
a Títulos emitidos,

y de allí esta ficha pasa a la contaduría Sección Informes para su agregación al índice general.

Entre tanto el expediente ha pasado a la oficina Emisión de Títulos, la que entregará los títulos correspondientes anotando el número y valor de los mismos en el libro de emisión dejando constancia además, del préstamo y número de orden para el que han sido emitidos. Con el visto bueno del Control de Títulos, que ya tiene sus anotaciones por la ficha que le ha pasado la Oficina de Liquidaciones, entregará los títulos al deu-

dor, si los retira, o los pasará a Tesorería, si se venden por su cuenta. Los datos del libro de emisión servirán a Control de Títulos para iniciar su libro de Títulos Emitidos en donde se anotará la fecha de emisión, y a su tiempo la de anulación, rescate y quema de cada título. Luego el expediente pasará a Estadística para que tome los datos que se consignarán en la memoria; a Revisión para que esta oficina indique si se han cumplido todos los requisitos necesarios para su archivo y luego al Archivo donde previamente a su encarpamiento se abre una ficha por ubicación.

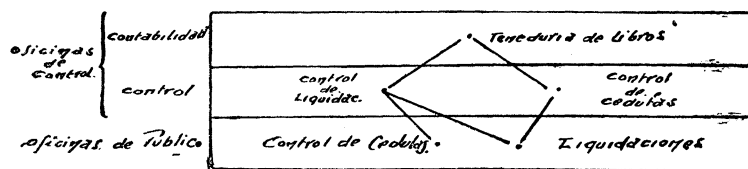
En el caso en que el deudor autoriza la venta de los títulos (caso b) la oficina de Compra-Ventas dispone su venta y la planilla pasa a Liquidaciones, la que calcula su producido y lo anota en la cuenta del deudor; de esta oficina pasa a la Sección Control de liquidaciones para su registro provisorio donde se asentará definitivamente una vez que la planilla vuelva de Tesorería.

Una vez que Control de préstamos toma nota provisorio de la planilla de venta, pasa a Tesorería para que esta oficina entregue los títulos al corredor y perciba su importe.

En esta forma la anotación de las operaciones se produce metódicamente y es completa. La oficina de liquidaciones tiene un índice alfabético de los préstamos de Casa Matriz. La Contaduría sección informes, un índice general de los préstamos de Casa Matriz y Sucursales y el archivo general un índice por ubicación de las propiedades.

Con el procedimiento indicado se ha tenido en cuenta además la rapidez de la operación. Las anotaciones de contabilidad se producen correlativamente con las liquidaciones y en esta forma el Control es real, pues no se puede producir el caso de que un solo pago se efectúe sin la intervención de dos oficinas.

Gráficamente establecida la organización que hemos bosquejado sería la siguiente:



COBRO DE SERVICIOS. — Los bancos de crédito hipotecario, en razón del plazo extraordinario de los contratos que otorgan, llevan a cifras elevadas el total de sus préstamos en vigor, cuyos

servicios corresponde cobrar semestral o trimestralmente, según las estipulaciones del convenio subscripto.

El importe de los préstamos en vigor del *Crédit Foncier* de Francia, según la memoria de sus operaciones al 31 de diciembre de 1922, acusaba — sumando los préstamos hipotecarios acordados a particulares, con los comunales, — un total de 7.528.880.541 francos. Es de lamentar que los datos estadísticos que completan la memoria no expresen el número de préstamos que corresponde a esa cifra.

Sin embargo, podemos darnos una idea de su monto si comparamos ese capital con los mil millones de pesos en préstamos en vigor que tenía nuestro Banco Hipotecario en 1923 y cuya memoria tiene datos más completos que la publicada por el *Crédit Foncier*.

Según ella al 31 de diciembre de 1923, el Banco Hipotecario tenía alrededor de 50.000 préstamos en vigor, de los cuales 23.000 pertenecían a la Casa Matriz y el resto a Sucursales. Se trata por lo tanto de 100.000 boletas a cobrar que darían un promedio de más de 350 boletas por día hábil; pero sabido es que en los primeros días del vencimiento de los servicios esta cifra se multiplica sobre todo tratándose de series como la Cédula Hipotecaria Argentina 6 %, que tienen considerable número de préstamos, y sin contar que con la facilidad de abonar servicios fraccionados, numerosos deudores concurren mensualmente al banco para efectuar sus entregas, en vez de hacerlo semestralmente.

Si se considera además, que al 50 % de estos préstamos corresponde cobrarle seguro, que a otro 50 % debe liquidársele intereses penales, por cuanto se calcula que solo la mitad de los deudores pagan sus servicios dentro de los primeros quince días de vencidos; y a algunos de ellos intereses suplementarios por segundas hipotecas, fácil es imaginar la importancia de esta función en un banco que tuviera el movimiento de nuestro establecimiento oficial.

Al planear una organización es forzoso, pues, arbitrar medios para que esa masa de clientes sea atendida con la mayor rapidez y dentro de los lineamientos que hemos establecido. El procedimiento sería el siguiente:

Antes del vencimiento de cada serie, la oficina de liquidaciones que tiene desde la constitución de la obligación hipotecaria, (véase lo explicado en préstamos nuevos), la ficha de

todos los préstamos de Casa Matriz, llenará por duplicado las boletas del servicio a vencer. Estas boletas pasarán a la Sección Control de Liquidaciones la que confrontará con sus libros su exactitud en cuanto a vencimientos, número del servicio, cantidad adeudada por servicio de interés, seguros u otros conceptos y las devolverá a Liquidaciones.

Esta oficina, cerradas las operaciones del día anterior al del vencimiento de la serie, sacará todas las boletas de servicios pagados anticipadamente que figuran en prontuarios especiales y practicará el asiento de

Semestres anticipados a Servicio semestral que será la operación inicial del día de vencimiento de la serie. Con este asiento sólo quedarán las boletas que deben cobrarse, las que se incorporarán a las que se encuentren en mora de servicios anteriores, de manera tal que un préstamo en mora de dos o más servicios tendrá dos o más boletas a cobrar.

Estas boletas se conservarán en ficheros especiales de modo que al sacar la que corresponda a un préstamo, se saquen todas las boletas de los servicios en mora, lo que impedirá cobrar el último servicio dejando pendiente el de un semestre anterior.

Con este procedimiento el Banco espera al público que ha de pagar sus intereses, con los recibos listos, confrontados y en perfecto orden numérico.

Llegado el caso de cobrar el servicio se saca la boleta, se la anota en el prontuario de servicios cobrados y pasa a Tesorería. Abonado el servicio, el original de la boleta se entrega al interesado; el duplicado vuelve a liquidaciones para confirmar el pago en el prontuario y pasa a la sección Control de Préstamos, en donde, previa comprobación de que los intereses penales, en caso de haberlos, han sido correctamente liquidados, se acreditan en los libros de Deudores Hipotecarios.

La Oficina de liquidaciones practicará por la tarde el balance de las boletas cobradas que deberá estar de acuerdo con la suma percibida por Tesorería las que pasarán a la sección Teneduría de libros para confeccionar los asientos de:

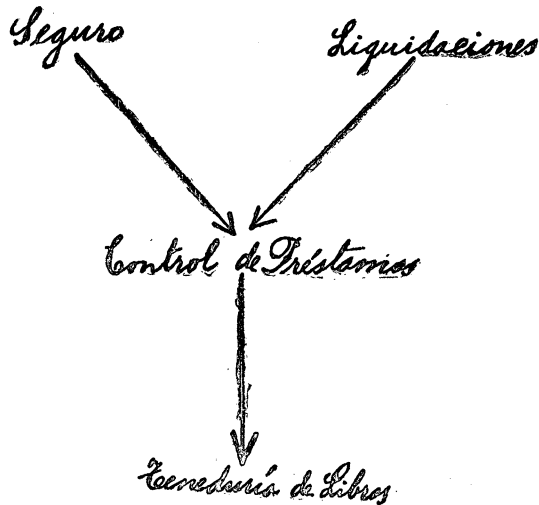
Caja a varios
a Seguros
a Servicio semestral
a Intereses punitivos, etc.

y con esta operación termina la misión de la oficina de liquidaciones en su función de atender al público

Los balances de morosos debe practicarlos, la sección Control de Préstamos. Estos balances de morosos se comprobarán globalmente con el saldo deudor de la cuenta Servicios semestrales, del Mayor (Teneduría de libros) y parcialmente con las boletas del fichero de servicios a cobrar de la oficina de liquidaciones (Hemos visto anteriormente que las boletas quedarán reunidas en un fichero de tal modo que el préstamo que adeude dos o más servicios tenga dos o más recibos a cobrar). En esta forma, además de las ventajas ya enumeradas, el balance se facilita extraordinariamente alejando toda posibilidad de error. El público es esperado con los asientos ya listos, no hay posibilidad de cobrar indebidamente un servicio por otro y un conjunto de oficinas se controlan eficazmente entre sí.

En cuanto al seguro, cuyo cobro es correlativo al del servicio, en los casos en que el asegurado pague las pólizas semestralmente, su liquidación se practica por duplicado en la oficina de Seguros enviándose uno de los ejemplares a la oficina de Liquidaciones, para que ésta agregue el importe a percibir por prima en la boleta de servicio y el otro ejemplar a Control de Préstamos a fin de que se anote en los libros y esta anotación sirva para controlar la exactitud de la boleta del servicio semestral cuando llegue el momento de su verificación.

Gráficamente determinada la organización del control de esta operación del banco podría establecerse como sigue:



Se ha llenado como puede observarse todos los requisitos para asegurar un control eficaz y se ha cumplido con el procedimiento indicado, la exigencia del rápido despacho, puesto que el trabajo material de llenar los recibos se ha hecho con anticipación al día en que deben comenzar a cobrarse los servicios, quedandq para el momento en que el cliente se presenta a efectuar el pago, el cálculo de intereses penales, si los hubiere.

Compra-venta de títulos

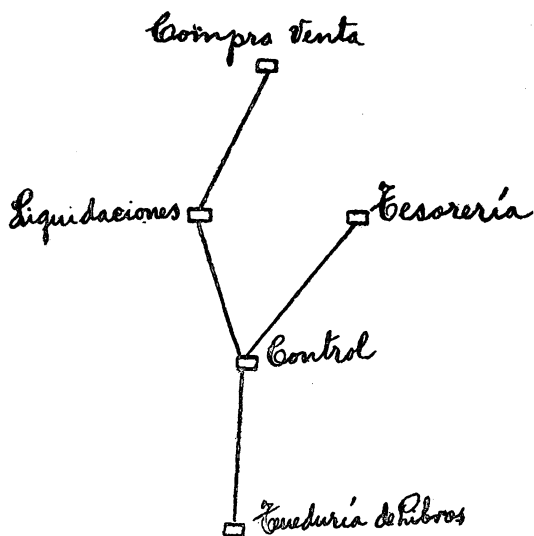
Esta es una de las operaciones que por su índole, está sujeta a mayores demoras y a un control deficiente por la rapidez con que se empiezan y terminan las operaciones.

El procedimiento a seguir es el mismo que se ha establecido para las demás operaciones. Una oficina liquidadora y una contraloreadora.

La operación se inicia con la entrega del dinero para la compra de títulos. El interesado llena un recibo por triplicado. El original se le devuelve al abonar, el duplicado pasa a Liquidaciones para tomar nota y de esta oficina a Control de liquidaciones y el triplicado pasa a la oficina de compraventa de títulos a fin de que se adquieran títulos de acuerdo con las instrucciones establecidas.

Comprados los títulos, la oficina encargada de la operación establece al pie del triplicado la serie y número de títulos y precio de adquisición. La oficina de liquidaciones liquida la planilla y toma nota de las partidas. Este triplicado pasa a su vez a la sección Control de liquidaciones para el registro en sus libros y de esta a Tesorería para con ella, recibir los títulos y entregar su importe al corredor.

Cuando el interesado se presente a retirar el saldo, dos oficinas diferentes podrán constatar la exactitud del saldo que se abona, sin pérdidas de tiempo para el cliente y este control determinado gráficamente podrá establecerse como sigue:



La explicación de las tres operaciones que hemos expuesto como ejemplo, podría aplicarse con ligeras variantes a cualquiera otra de las que efectúe un banco de esta naturaleza.

Lo esencial, lo indispensable, es que—así como se tiene en cuenta las aptitudes de un empleado para confiarle un trabajo determinado, así también debe tenerse muy en cuenta la índole de cada oficina para destinarle las tareas que por su naturaleza le corresponden.

Un concepto claro sobre este punto y su aplicación ordenada, son quizás, el factor más decisivo en el éxito de una organización bancaria.

JUAN M. EYHERABIDE.