

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

MAESTRIA EN DIRECCION DE EMPRESAS

PRODUCTIVIDAD Y COSTOS

**PROPUESTA DE REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE
ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS INTERNOS DE BANCO**

SOLIDARIO S.A.

ANA LUISA LUDEÑA ENCALADA

QUITO

AGOSTO 2010

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

.....

Ana Luisa Ludeña Encalada

1 de Agosto de 2010

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

MAESTRIA EN DIRECCION DE EMPRESAS

PRODUCTIVIDAD Y COSTOS

**PROPUESTA DE REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE
ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS INTERNOS DE BANCO
SOLIDARIO S.A.**

AUTOR: ANA LUISA LUDEÑA ENCALADA

TUTOR: CARLOS BUCHELI

QUITO

AGOSTO DE 2010

ABSTRACT

El presente trabajo muestra el desarrollo de la propuesta de rediseño de los procesos críticos de la Administración de Servicios Generales de Banco Solidario. Para ello, ha sido necesaria la aplicación de conceptos de Gestión y Rediseño de Procesos con la finalidad de que sea una propuesta que faculte el establecimiento de mejoras adecuadas a las necesidades de la organización.

El análisis realizado permitió visualizar al Macroproceso de Administración de Servicios Generales de Banco Solidario como un sistema diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes internos y como estos se pueden ver mejorados en su productividad, que a su vez facultan el mantener una administración óptima de los recursos internos; y, el cumplimiento hacia los Organismos de Control.

La propuesta se desarrolló en función de la aplicación de una metodología de Rediseño de Procesos, la cual un generó un análisis inicial que ha sido la parte medular del trabajo y que ha permitido se planteen mejoras importantes a los procesos en pos de eficiencia y eficacia en la Administración de Servicios Generales de Banco Solidario, los subprocesos objeto del rediseño fueron:: Administración de Proveedores, Compras y Administración de Contratos, Procesamiento de Pagos; y, Manejo de Correspondencia y Servicios.

El impacto generado a la organización se asocia directamente con actividades controladas, eficientes, productivas y con valor agregado al cliente interno y externo, lo que nos permite establecer la posibilidad real de adoptar la propuesta con la finalidad de mejorar la gestión institucional.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposo Diego, mis hijos Juan Sebastián y Ana Victoria, y; a mi Mami Macrina, por ser quienes me han motivado y me siguen motivando a que cumpla con cada una de las metas propuestas en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Mi principal agradecimiento a Carlos Bucheli por su apoyo profesional y por su amistad generosa que han sido los impulsores de este trabajo.

Mis compañeras y amigas Deysi, Mili, Verito, por su camaradería y apoyo en todo el tiempo que ha durado la maestría.

INDICE

CAPITULO I: INTRODUCCION

- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Definición del Problema
- 1.3 Hipótesis
- 1.4 Objetivos de la Investigación
 - 1.4.1 Objetivo General
 - 1.4.2 Objetivos Específicos

CAPITULO II: MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

- 2. Marco Teórico y Conceptual
 - 2.1 Importancia de la Gestión de Procesos
 - 2.1.1 Definición de Proceso:
 - 2.1.2 Tipo de Procesos:
 - 2.2 Mejoramiento de los Procesos
 - 2.2.1 Rediseño de Procesos
 - 2.2.2 Reingeniería de Procesos (BPR)
 - 2.3 Metodología a Aplicar
 - 2.3.1 Etapa 1 Preparación:
 - 2.3.2 Etapa 2 Identificación:
 - 2.3.3 Etapa 3 Visión:
 - 2.3.4 Etapa 4A Solución Diseño Técnico:
 - 2.3.5 Etapa 4B Solución Diseño Social:
 - 2.3.6 Etapa 5 Transformación:

CAPITULO III: LA ORGANIZACIÓN

3. La Organización

3.1 Banco Solidario

3.2 Mapa de Procesos de Banco Solidario

CAPITULO IV. DIAGNOSTICO SITUACIONAL PROCESO DE ADMINISTRACION DE SERVICIOS INTERNOS Y DESARROLLO PROPUESTA DE REDISEÑO

4. Diagnóstico Situacional Proceso de Administración de Servicios Internos y Desarrollo Propuesta de Rediseño

4.1 Situación Actual del Proceso

4.1.1 Administración de Proveedores

4.1.2 Compras y Administración de Contratos

4.1.3 Procesamiento de Pagos

4.1.4 Manejo de Seguridad Física y de Funcionarios

4.1.5 Manejo de Seguros Institucionales

4.1.6 Administración de Activos

4.1.8 Manejo de Correspondencia y Servicios

4.2 Desarrollo Propuesta de Rediseño

4.2.1 Priorización de Subprocesos

4.2.2 Propuesta de Rediseño

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

5.2 Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA

LISTA DE GRÁFICOS Y TABLAS

GRÁFICOS

Gráfico 1:	Modelo de un Proceso	12
Gráfico 2:	Mapa de Procesos de Banco Solidario	43
Gráfico 3:	Macroprocesos que conforman la Administración de Servicios Institucionales	44

TABLAS

Tabla 1:	Actividades a ser utilizadas por etapas	38
Tabla 2:	Utilización de técnicas administrativas para Reingeniería	40
Tabla 3:	Detalle de inicio y fin de actividades	47
Tabla 4:	Priorización de Subprocesos	65

ANEXOS

FLUJOS DE PROCESOS SITUACION ACTUAL (AS IS)

Anexo 1	Proceso de Administración de Proveedores
Anexo 2	Compras y Administración de Contratos
Anexo 3	Procesamiento de Pagos
Anexo 4	Manejo de Seguros Institucionales
Anexo 5	Administración de Activos
Anexo 6	Mantenimiento de Activos

FLUJOS DE PROCESOS REDISEÑADOS (TO BE)

Anexo 7	Calificación de Proveedores
Anexo 7.1	Listado de requisitos

- Anexo 7.2 Check List
- Anexo 8 Selección de Proveedores y Gestión de Compras
- Anexo 8.1 Matriz de Selección de Proveedores
- Anexo 8.2 Evaluación de Proveedores
- Anexo 9 Pago a Proveedores
- Anexo 10 Manejo de Correspondencia

CAPITULO I: INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

Para lograr una administración adecuada, es necesario poner en práctica un conjunto de conocimientos que permitan generar acciones enfocadas hacia el control de factores internos clave de las organizaciones, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos determinados por los administradores y accionistas de las empresas.

Un factor importante para conseguir una adecuada gestión empresarial es la Administración de los Procesos, misma que permite visualizar a una organización como un sistema diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la empresa, basado en un planteamiento de crecimiento estratégico y operacional que faculte asegurar el éxito y continuidad de la operación; todo esto apoyado en un conjunto de estrategias internas oportunas y adecuadas que consientan el logro de las metas propuestas. Es importante señalar que dentro del contexto de la Administración de Procesos, es indispensable verificar el estado de productividad, eficacia y nivel de costos de los procesos para determinar aquellos en los que se deba realizar una mejora para mantener una administración adecuada de los recursos internos y alcanzar la satisfacción del cliente externo.

Banco Solidario es una entidad financiera importante dentro del sector financiero del país que se ve en la necesidad de tomar acciones correctivas necesarias con el fin de sobrellevar el impacto que se genera por las nuevas políticas económicas adoptadas por el Gobierno Central que afectan de

manera directa en la gestión de las instituciones financieras. Asimismo, debido a las regulaciones impuestas por los Organismos de Control (Superintendencia de Bancos, SRI, Unidad de Inteligencia Financiera, entre otros) que exigen estandarizar procesos con el objeto de poder comparar de manera equitativa los niveles de gestión y comportamiento interno de cada entidad financiera, se hace indispensable buscar alternativas adecuadas que logren la optimización de los procesos de cada una de las áreas que forman parte de la organización. Esto se busca, con la finalidad de optimizar los costos internos, los niveles de control y por ende la rentabilidad de la empresa, tomando en cuenta que todas las áreas de la organización están en la obligación de buscar alternativas y soluciones adecuadas para generar o reducir el consumo de recursos de manera eficiente.

Siendo la Administración de Servicios Internos un Proceso de Soporte dentro de la Cadena de Valor de Banco Solidario, y debido a que presenta errores en su gestión relacionados con la falta de comunicación oportuna de los requerimientos de crecimiento y de cumplimiento de objetivos, y a los antecedentes expuestos relacionados con Gobierno Central y Organismos de Control, es necesario:

- Implementar controles encaminados a optimizar el uso de los recursos relacionados con: mantenimiento de bienes muebles, inmuebles, equipos de computación y de generación eléctrica; gastos de proveeduría, gestión de compras y contrataciones, adecuaciones físicas, manejo de viáticos y movilizaciones, consumo telefónico debido al impacto en gastos de la organización.

- Implementar mejoras tecnológicas para mejorar el desempeño de los procesos.
- Mejorar los procedimientos con el fin de optimizar recursos y tiempo del personal a cargo de la gestión.
- Disminuir tiempos de respuesta al cliente interno.
- Reducir actividades sin valor agregado, con la finalidad de dar cumplimiento a los requerimientos de los accionistas de generar una gestión más eficiente y cumplir con las regulaciones tanto del Gobierno Central como de Organismos de Control.

1.2 Definición del Problema

En base a lo expuesto anteriormente se plantea: ¿Podrá el rediseño del proceso de administración de servicios internos mejorar la gestión interna y optimizar los costos generados por ésta?

1.3 Hipótesis

El rediseño de los procesos administrativos de Banco Solidario, permitirá mejorar la gestión y control de los recursos.

1.4 Objetivos de la Investigación

Este trabajo busca conseguir los siguientes objetivos:

1.4.1 Objetivo General

- Proponer el rediseño del proceso de Administración de Servicios Internos de Banco Solidario.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar la importancia del rediseño del proceso en el control y planificación de los recursos.
- Diagnosticar la situación actual del proceso de Administración de Servicios Internos de Banco Solidario.
- Proponer un modelo del proceso de Administración de Servicios Internos de Banco Solidario, que contribuya a la mejora de la gestión Administrativa de Banco Solidario

Una vez que se ha logrado identificar el problema principal y establecer los objetivos de la presente propuesta es necesario identificar las bases conceptuales necesarias para el desarrollo de la propuesta en el siguiente capítulo.

CAPITULO II: MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

2. Marco Teórico y Conceptual

2.1 Importancia de la Gestión de Procesos

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como:

- La forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos¹
- Una estructura diferente a la clásica estructura funcional y en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización².
- Una visión y un grupo de herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo mas eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes³.

La Gestión por Procesos le permite a una organización establecer de manera clara, concisa y organizada la forma en como cada uno de sus componentes interactúan dentro de la misma, con la finalidad de diseñar, desarrollar y producir determinados bienes o servicios destinados a beneficiar de manera directa las necesidades de los clientes externos, es decir;

- Alinea los objetivos de la organización a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Genera valor en la organización
- Demuestra cómo están estructurados los flujos de información y materiales.

¹ <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>

² <http://www.eici.ucm.cl/descargas/sochedi/Nieto-Magdalena.pdf>

³ <http://www.eici.ucm.cl/descargas/sochedi/Nieto-Magdalena.pdf>

- Demuestra gráficamente la realización de las actividades así como la interacción de cada una de las relaciones entre funcionarios, proveedores y clientes.

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que no todos los procesos son concebidos o diseñados con la finalidad de satisfacer todas las necesidades de los clientes; en muchos de los casos, procesos de suma importancia para la generación de valor hacia el cliente no se encuentran claramente diseñados y comunicados, por lo que se hace necesario conocer la composición de la organización para realizar propuestas coherentes con los objetivos de la misma y lograr definiciones claras de los procesos para generar un impacto beneficioso en la gestión.

Es importante mencionar que la estrategia, estructura, cultura, sistemas, competencias y un liderazgo combinados y enfocados en los procesos centrales de la organización generan un poderoso nivel de mejoramiento y alineamiento del manejo organizacional.

En base a lo expuesto, es de vital importancia establecer la definición y los componentes de un proceso con la finalidad de diseñar la presente propuesta, ya que ésta se conforma en su generalidad por la estructura de los procesos.

2.1.1 Definición de Proceso:

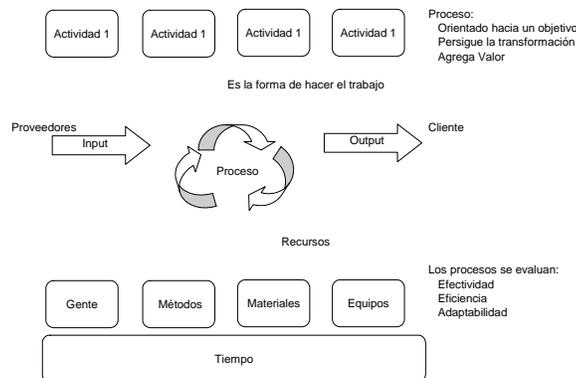
Según Michael Hammer en su libro La Agenda, un proceso es “Un grupo organizado de actividades relacionadas que trabajan en conjunto para el

logro de un objetivo generando valor al cliente”⁴ Esta definición expresa varios puntos sobre un proceso:

- Es un conjunto de actividades, no solo una.
- Las actividades comprendidas no están hechas al azar, las mismas están relacionadas y organizadas.
- Las actividades de un proceso deben trabajar en conjunto para conseguir un objetivo común.
- Los procesos existen para crear valor agregado al cliente, sean éstos externos o internos a la organización.

En base a esto, es necesario mencionar que un proceso es el enlace de las actividades organizacionales dentro de un núcleo coherente de funciones y responsabilidades; los procesos son únicos ya que tienen la habilidad de alinear y administrar los componentes de la organización y contribuir al desarrollo de la empresa en su conjunto.

Gráfico 1: Modelo de un Proceso



Fuente: The Process Focused Organization – A transition strategy for success, Pág. 28

⁴ Michael Hammer, *The Agenda* (New York: Crown Business, 2001)

2.1.2 Tipo de Procesos⁵:

Las organizaciones utilizan diferentes tipos de procesos para administrar las actividades de una empresa, éstos son:

2.1.2.1 De Gerenciamiento:

Procesos usados en la dirección y administración de la organización, generalmente son administrados por los líderes de la organización, a través del establecimiento, desarrollo e implementación de la misión, visión, estrategias y los objetivos, así como las evaluaciones de desempeño de las metas propuestas. Éstos también son la base y el soporte estratégico de los procesos de la organización.

2.1.2.2 De Negocio:

Procesos que reflejan las competencias únicas de la empresa y son su misión principal, se establecen con la finalidad de generar valor agregado al cliente externo, y son los principales procesos sobre los cuales la organización debe enfocarse para la implementación de mejoras.

2.1.2.3 De Soporte:

Existen para dar soporte a las actividades de negocios y de administración de la organización, dependiendo de su impacto en costos, recursos, tecnologías, etc., éstos pueden ser estandarizados o tercerizados, el principal ejecutor de éstos es la parte interna de la organización.

⁵ Robert Gardner A., *The Process Focused Organization, A Transition Strategy for Success*, Milwaukee, Wisconsin, ASQ Quality Press, Pág. 31

En base a lo expuesto, se puede decir que la importancia de la Gestión de Procesos dentro de las organizaciones radica en que éstas son tan eficientes como lo son sus procesos, y que todos deben estar alineados e integrados de manera efectiva y sistémica en toda la organización, con la finalidad de mejorar de manera constante el desempeño de la misma. Adicionalmente, representan el know how de la empresa y de cada una de las actividades relacionadas con la generación de valor al cliente.

Una vez que se ha definido la importancia de la Gestión de Procesos es necesario conocer a continuación las definiciones de los Procesos y el impacto que genera el Rediseño de los mismos.

2.2 Mejoramiento de los Procesos

“El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego graficarlos e identificar las mejoras estructurales. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de cuellos de botella, reprocesos, actividades que no añaden valor, esfuerzos perdidos, división del trabajo innecesaria, inconsistencia en las actividades, etc.

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización”.⁶

En base a lo expuesto y según lo señalado en el libro de H. James Harrington, se establece la existencia de tres metodologías de mejoramiento

⁶ <http://eficienciagerencial.com/content/view/91/53/>

de procesos, tales como: Rediseño de Procesos, Reingeniería de Procesos, Benchmarking, mismas que dependiendo de las necesidades son aplicadas dentro de las organizaciones. En la mayoría de los casos, los procesos susceptibles de mejoramiento se relacionan con Operaciones, Contabilidad y Finanzas, Ventas y Marketing.

Para un mejor entendimiento se definirá de manera global las metodologías de Rediseño y Reingeniería.

2.2.1 Rediseño de Procesos

“Esta metodología se fundamenta en la selección de un proceso existente, para eliminar el gasto, reducir el tiempo de ciclo y mejorar la eficacia del proceso. Después de que el proceso es simplificado, la automatización y la tecnología de la información son aplicadas, maximizando la capacidad del proceso a través de la mejora de la eficacia, la eficiencia, y su adaptabilidad. Al rediseño de procesos a veces se lo llama la mejora enfocada, porque ésta concentra el esfuerzo en un proceso actual. Esta metodología es una de las más usadas debido a que el nivel de riesgos es menor y el nivel de costos es más bajo.

El Rediseño de procesos consiste en once actividades o pasos: Eliminación de burocracia, Evaluación de valor agregado, Duplicación o Eliminación, Simplificación, Reducción de tiempo de ciclo, Corrección de errores, Mejora de proceso, Simplificación de Lenguaje, Estandarización,

Relación con proveedores, Automatización, Mecanización, Computarización y Tecnología de Información.”⁷

Bajo esta definición, es importante mencionar que no todos los procesos son susceptibles de un rediseño debido a que no todos son estratégicos dentro de la organización, ni todos generan o agregan valor al cliente, por lo que es de suma importancia identificar los procesos más importantes de la organización, así como los sistemas, políticas y estructuras que soportan a los procesos de mayor relevancia.

2.2.2 Reingeniería de Procesos (BPR)

“Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado - y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan – para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización”⁸

Es importante mencionar que la reingeniería no implica una mejora incremental o automatización, reorganización o reducción de tamaño; es un cambio radical en las bases de los procesos clave de las organizaciones con la finalidad de generar mayor valor al cliente, a través de la aplicación de metodologías claras.

Adicionalmente la Reingeniería de Procesos no se limita a una única forma de aplicación, existen varias metodologías, que contienen las mismas técnicas administrativas (Modelamiento de Procesos, Benchmarking, análisis del flujo de trabajo, ingeniería informática, estructuración organizacional,

⁷ H. James Harrington, Ph.D., *Process Management Excellence*, Chico, California, Paton Press LLC, 2006, Pág. 64

⁸ Raymond L. Manganelli y Mark M., Klein, *Como Hacer Reingeniería*, Colombia, Editorial Norma S.A., 1995, Pág. 8.

administración del proyecto entre otras), y bases conceptuales que forman parte fundamental de la metodología. Es decir, todas estas metodologías tienen aspectos comunes entre ellas. A continuación se detallan de manera consolidada algunas de las metodologías comúnmente aplicadas:

1. Reingeniería de Procesos según Manganelli y Klein

- a. Preparación
- b. Identificación
- c. Visión
- d. Solución
 - Diseño Técnico
 - Diseño Social
- e. Transformación

2. Reingeniería de Procesos según Hammer y Champy 1993⁹

- a. Lanzamiento
- b. Focalización
- c. Rediseño e Implementación

3. Reingeniería de Procesos según Johansson, 1994¹⁰

- a. Descubrimiento
- b. Rediseño
- c. Ejecución

4. Reingeniería de Procesos según Davenport 1992¹¹

- a. Desarrollo de visión del negocio y objetivos del proceso
- b. Identificación de los procesos del negocio que se reajustarán

⁹ http://io.us.es/cio2006/docs/000160_final.pdf

¹⁰ <http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/produccion/recursos/7.3.4/reingproce/reingenieria.htm>

¹¹ http://www.12manage.com/methods_bpr_es.html

- c. Entendimiento y medición de los procesos existentes
- d. Identificación del soporte de IT (Tecnologías de la Información) necesario
- e. Diseño y construcción de un prototipo del nuevo proceso

A continuación, se muestra de forma general un cuadro comparativo entre las metodologías comúnmente utilizadas, con la finalidad de establecer conceptualmente las diferencias y semejanzas entre éstas:

COMPARATIVO METODOLOGÍAS DE REINGENIERÍA DE PROCESOS				
CARACTERÍSTICAS	RAYMOND MANGANELLI & MARK KLEIN	HAMMER & CHAMPY	JOHANNSON, MCHUGH, PENDLEBURG & WHEELER	DAVENPORT
Identifican metas del negocio	Sí	Sí	Sí	Sí
Enfoque en procesos	Sí	Sí	Sí	Sí
Vincula metas corporativas con las de proceso	Sí	Sí	Sí	Sí
Priorización de actividades de valor agregado	Sí	Sí	Sí	Sí
Orientación al cliente	Sí	Sí	Sí	Sí
Propone cambios radicales	Sí	Sí	Sí	Sí
Contempla a proveedores y socios	Sí	Sí	Sí	Sí
Estudio de procesos múltiples, valor agregado y soporte	Sí	Sí	Sí	Sí
<u>Uso y aplicación de metodologías formales</u>	<u>Sí</u>	<u>No</u>	<u>Sí</u>	<u>No</u>
Metodología detallada y adecuada	✓	x	✓	x
Contempla un Diseño Técnico	✓	x	x	x
Contempla un Diseño Social o de RRHH	✓	x	x	x
Evalúa barreras al cambio	✓	x	✓	x
Contempla un Plan de Implementación	✓	x	x	x
Contempla la Automatización	✓	x	x	x
NOMENCLATURA				
Sí	Posee la característica			
No	No posee la característica			
✓	Usa y aplica pasos metodológicos			
x	No aplica metodología			

Fuente: Elaboración Propia

Una vez que se han enunciado las metodologías más utilizadas en la Reingeniería de Procesos, y se ha mostrado la comparación de sus características conceptuales básicas, en el párrafo siguiente se detalla la metodología a ser empleada en la presente propuesta y el porqué de su utilización.

2.3 Metodología a Aplicar

Para el desarrollo de la presente propuesta se hace necesaria la utilización de una metodología que defina las bases sobre las cuales generar la misma. En este caso, lo que se busca es el análisis y evaluación de los Procesos de Administración de Servicios Internos de Banco Solidario S.A., con la finalidad de generar una propuesta de rediseño que de ser implementada, genere un impacto positivo en la gestión. Al ser esta propuesta de rediseño la parte medular del trabajo, se considera conveniente la aplicación de la metodología establecida en el texto “Cómo Hacer Reingeniería”, de Manganelli y Klein, en donde se define la Metodología de Reingeniería Rápida RE, que se considera como la más apropiada para el desarrollo de la presente propuesta, debido a que:

1. Es una metodología que contempla de manera integral los elementos necesarios para identificar todos y cada uno de los procesos que agregan valor a la organización, posibilitando la generación de un cambio radical de los procesos.
2. Es una metodología completamente didáctica, práctica y detallada que permite desarrollar la Reingeniería aplicando todos los conceptos que la misma define, de forma clara.
3. Es una guía rápida y flexible para el desarrollo de la Reingeniería, es decir no requiere de la realización de todos los pasos o tareas que se especifiquen, éstas pueden ser seleccionadas o en su defecto agregar o adaptar otras que den un soporte adecuado a las necesidades de la organización.

4. Es una guía que permite implementar los cambios de una manera ágil tal como lo requiere el giro del negocio, y; genera un impacto inmediato.
5. No requiere de la creación de herramientas o técnicas nuevas, pues las que son parte de esta metodología pueden ser utilizadas como soporte para un desarrollo óptimo de la Reingeniería.
6. Es adaptable a otras herramientas disponibles dentro de las organizaciones.
7. Se puede establecer un equipo de trabajo que no requiere del soporte de expertos no pertenecientes o externos a la organización.

Siendo así, es importante mencionar que la metodología de Reingeniería Rápida RE incorpora el uso de varias técnicas administrativas tales como el Modelamiento de procesos, Medida del desempeño, Análisis del flujo de trabajo, entre otras, que servirán de base para el desarrollo de esta propuesta.

Adicionalmente, “La reingeniería rápida integra apropiadamente y utiliza varias de estas importantes técnicas para desarrollar y analizar información clave que permite identificar oportunidades de cambio radical en los procesos de valor agregado”.¹²

Esta metodología consta de cinco etapas que permiten obtener resultados en el corto tiempo en los procesos estratégicos de la organización; utiliza una serie de técnicas administrativas que se integran a fin de analizar

¹² Raymond L. Manganelli y Mark M., Klein, *Como Hacer Reingeniería*, Pág. 33

la información necesaria para identificar las oportunidades de mejora y rediseñar los procesos. Estas etapas son:

2.3.1 Etapa 1 Preparación:

Lo que se busca en esta etapa es la organización de un equipo de trabajo motivado para realizar la Reingeniería en base a la búsqueda o establecimiento de metas y objetivos relacionados de manera directa con los diferentes procesos de la organización, en pos de la generación de un cambio radical en base al establecimiento de un proyecto.

El proyecto deberá ser ejecutado y evaluado de manera integral, es decir evaluar el impacto en los procesos y la organización en su conjunto, así como también la creación, la identificación de oportunidades o amenazas del entorno (político, legal, social, económico, etc.) que puedan afectar a la organización.

Esta etapa se compone de cuatro tareas:

- 1. Reconocer la necesidad**, que en la generalidad es el resultado de un cambio generado en el ambiente externo a la organización. (mercado, tecnología, economía, sociedad).
- 2. Desarrollar consenso ejecutivo**, que se relaciona con el patrocinio por parte de los ejecutivos de la organización para la aplicación de un proyecto de reingeniería, forjando un consenso a favor de la ejecución del proyecto.
- 3. Capacitar al equipo de Reingeniería**, que implica la ejecución de la capacitación al equipo conformado con el fin de conseguir el cumplimiento de la misión; adicionalmente toma en cuenta la

definición de las expectativas de la organización, planes de trabajo, aprendizaje de la metodología, selección de las herramientas a ser utilizadas sean éstas manuales o automáticas, terminología, relacionadas con el proyecto.

- 4. Planificar el cambio**, que se relaciona con el desarrollo del plan establecido como el proyecto de reingeniería, mismo que deberá ser minuciosamente constituido para que sirva de base a la etapa siguiente.

En síntesis, en esta etapa se logran establecer los parámetros básicos de organización del proyecto.

2.3.2 Etapa 2 Identificación:

En esta etapa lo que se persigue es el desarrollar y comprender los modelos de negocio con procesos orientados al cliente; es decir, identificar los clientes, procesos, rendimientos, actividades que agregan valor, así como también estructura de la organización, recursos, volúmenes, frecuencia, y; en base a ello, seleccionar los procesos que deben ser rediseñados. En síntesis los cuestionamientos de esta etapa son;

- “¿Cuáles son nuestros principales procesos?
- ¿En dónde se tocan las interfaces de estos procesos con las de los procesos de clientes o proveedores?
- ¿Cuáles son nuestros procesos estratégicos de valor agregado?
- ¿Cuáles procesos debemos rediseñar en el término de 90 días, de un año, posteriormente?”¹³

¹³ Raymond L. Manganelli y Mark M., Klein, *Como Hacer Reingeniería*, Pág. 81

En suma, en esta etapa se desarrollan las bases para la generación de los procesos orientados a la generación de valor hacia el cliente, en base a los procesos estratégicos de la organización, las expectativas de los clientes y como éstas serán tomadas en cuenta por la organización para la satisfacción de los clientes. Se realiza también la modelación de los procesos, es decir la representación gráfica que permita visualizar los componentes (actividades, insumos, productos), y la integración con las diferentes unidades de negocio (proveedores, socios), tomando en cuenta los costos de las actividades y recursos asociados a cada uno de los procesos, con la finalidad de comprender de manera integral los procesos de una organización y sobre esa base definir los procesos a ser rediseñados.

Esta etapa se compone de nueve tareas que se mencionan a continuación; sin embargo, formarán parte de la metodología para el desarrollo de la propuesta, únicamente aquéllas que aplican a la Organización, y que se detallarán más adelante.

1. **Modelar Clientes**, que hace referencia a la importancia en la identificación de los clientes externos, el tipo de clientes, sus necesidades y deseos y las diferentes formas de interacción con la organización.
2. **Definir y medir rendimiento**, “ésta define medidas de rendimiento orientadas al cliente y determina los actuales niveles de rendimiento, tanto promedios como variaciones”¹⁴
3. **Definir entidades**, entendiéndose entidades como “elementos” con que la organización negocia o interactúa, por ejemplo empleados y

¹⁴ Raymond L. Manganelli y Mark M., Klein, *Como Hacer Reingeniería*, Pág. 88

su estado dentro de la organización así como la interacción de éstos en la misma.

Esta tarea persigue tres propósitos:

- Hacer que el equipo de reingeniería vea la gestión de la organización en términos de procesos en lugar de funciones.
- Ofrecer un método confiable de identificar los procesos de la organización.
- Iniciar con la identificación de la información necesaria para el rediseño y su respectiva organización.

4. Modelar Procesos, “Esta tarea define cada proceso e identifica su serie de cambios de estado. Define los objetivos del proceso y los factores críticos del éxito. Identifica los insumos y los resultados del proceso”¹⁵

5. Identificar Actividades, esta tarea permite identificar las actividades principales y necesarias para efectuar cada cambio de estado, así como también permite determinar el grado en que cada actividad agrega o no valor para el cliente.

“Las actividades de valor agregado tiene tres características:

- Realizan algo que el cliente aprecia
- Cambian materialmente una entidad, y;
- Es importante que se ejecuten correctamente desde la primera vez”.¹⁶

¹⁵ Raymond L. Manganelli y Mark M., Klein, Como Hacer Reingeniería, Pág. 94

¹⁶ Raymond L. Manganelli y Mark M., Klein, Como Hacer Reingeniería, Pág. 96, 97.

- 6. Extender Modelo de Proceso**, en esta tarea se logran identificar las interacciones de cada una de las actividades, responsables de los procesos con los clientes internos, es decir se “empieza a revelar que ciertos individuos y grupos dentro de la organización son a la vez proveedores y clientes” ¹⁷. Identifica la existencia de clientes internos y al implementar rediseños de los procesos hacia los clientes externos también se logra mejoras hacia los clientes internos, pues la interacción es integral.
- 7. Correlacionar Organización**, define el análisis y evaluación del flujo de trabajo, permite identificar los límites de las actividades de cada una de las áreas intervinientes en cada proceso, es decir identifica responsables y su grado de participación en cada actividad del proceso.
- 8. Correlacionar Recursos**, en esta tarea se identifican el número de empleados y los gastos de cada actividad y proceso, así como también volumen de transacciones y la frecuencia, y; generar una línea base de utilización de recursos.
- 9. Fijar prioridades de procesos**, en esta tarea se identifican los procesos susceptibles de ser rediseñados, en base al impacto, magnitud y alcance de los procesos y su debida priorización con respecto de las metas propuestas por la organización, es decir en base a la contribución actual y futura, el uso de los recursos, el tiempo, costo, riesgo, cambio social que genera o posee cada proceso.

¹⁷ Raymond L. Manganelli y Mark M., Klein, Como Hacer Reingeniería, Pág. 99

Dado que el presente trabajo se enfoca en generar una propuesta de rediseño, esta etapa y la de Planeación se consideran como la base primordial para la propuesta, posteriormente se realizará un esquema con todas las tareas a ser aplicadas en cada una de las etapas.

En adición a lo citado anteriormente, es importante mencionar que esta etapa será soportada en técnicas de auditoría de Procesos con la finalidad de identificar, o de buscar de mejor manera, las razones de la falta de control, errores u otros que puedan estar obstaculizando el flujo de proceso; claro está que es importante tener identificado el propósito de la auditoría al usar estas técnicas, para dependiendo de ello direccionar la misma; estas técnicas se detallan a continuación:

Investigación, que se relaciona con la recolección de evidencia o información, a través de:

- La verificación de que los procesos se encuentren conforme a los estándares y normativa interna.
- El aseguramiento de que los objetivos estén siendo alcanzados
- El aseguramiento de que los controles sean los adecuados y los riesgos manejables
- La identificación de las áreas a mejorar

Todo lo expuesto se logra a través del análisis realizado con las siguientes componentes parte de esta técnica:

1. **Trazado**, que es la estrategia primaria que permite conducir el proceso de auditoría a través del levantamiento de los pasos de actividad en actividad. Este componente se utiliza para seguir el camino de los procesos, adicionalmente en

este componente se realizan cuestionamientos relacionados con el entrenamiento que el personal ha recibido, los procedimientos existentes, ambiente laboral, objetivos, etc.

2. **Comparar el Desempeño de los Objetivos**, lo que se busca es identificar la existencia de los objetivos y la capacidad de los procesos de cumplir estos objetivos.
3. **Riesgos**, busca identificar si existen los controles necesarios para disminuir los riesgos existentes, o que tipo de riesgos existe en cada proceso.
4. **Optimización**, si bien la Auditoria de procesos no busca la optimización como tal, sí permite establecer líneas bases para generar opciones de optimización de los procesos.

2.3.3 Etapa 3 Visión:

El objetivo de esta etapa es la búsqueda de oportunidades de evolución de los procesos escogidos o que serán parte del rediseño con la finalidad de desarrollar y ejecutar cambios radicales, a partir de una visualización de un proceso ideal que permita generar mejoras sustanciales. Debe describir las características primarias que distinguen el proceso rediseñado del proceso actual.

“Una visión bien definida debe reunir las siguientes características:

- Debe ser comprensible para un personal administrativo que conoce el negocio.

- La descripción debe incluir tanto los aspectos sociales del proceso como los aspectos técnicos.
- Debe declarar, por lo menos cualitativamente, y de preferencia cuantitativamente, cómo se va a mejorar el rendimiento del proceso rediseñado.
- Debe ser motivadora e inspiradora.
- Debe ser evidente que la visión representa un rompimiento con el modo de pensar y los supuestos que llevaron al proceso actual.”¹⁸

Esta etapa se compone de las siguientes tareas:

- 1. Entender la estructura del proceso**, esta tarea busca la comprensión de los aspectos estáticos del proceso, es decir busca la identificación de todas las actividades y pasos del proceso, persigue la identificación de las actividades primarias; busca entender el detalle del proceso con la finalidad de comprender la composición de sus elementos técnicos, normativos, controles, responsables.
- 2. Entender el flujo del proceso**, esta tarea permite comprender los aspectos dinámicos del proceso, aquí se puede determinar que no todas las actividades del proceso se ejecutan de la misma manera todas las veces, se puede identificar los insumos y productos requeridos para el proceso. Es decir permite identificar variaciones de flujos, tipos de insumos o productos, tiempos respectivos.

¹⁸ Raymond L. Manganelli y Mark M., Klein, *Como Hacer Reingeniería*, Pág. 114

3. **Identificar actividades de valor agregado**, esta tarea permite identificar las actividades que agregan valor, las que no agregan valor y las de control interno, con la finalidad de reforzar aquellas actividades que agregan valor o eliminar aquellas que no agregan valor.
4. **Referencia el rendimiento (Benchmarking)**, lo que busca esta tarea es comparar el rendimiento de un proceso de la organización y la forma en como éstas se ejecutan en organizaciones semejantes, con la finalidad de conseguir ideas para mejorar los procesos propios.
5. **Determinar los impulsores del rendimiento**, esta tarea busca identificar factores, características y elementos del proceso que son responsables de las carencias y falencias, así como de la evaluación del impacto de estas en el proceso; en síntesis, lo que busca es:
 - Fuentes de problemas y errores
 - Capacitadores e inhibidores del rendimiento del proceso
 - Disfunciones e incongruencias
 - Fragmentación de actividades u oficios
 - Lagunas de información o demoras
6. **Calcular las oportunidades**, esta tarea utiliza toda la información levantada y desarrollada hasta la etapa de visión, con el fin de evaluar las oportunidades de mejora del proceso en el corto y largo plazo, verificando el nivel de cambio que se

requiere y la dificultad de hacerlo, así como sus costos y beneficios, niveles de apoyo y los riesgos de efectuarlo.

7. **Visualizar el ideal externo**, “esta tarea describe cómo operaría el proceso una vez optimizadas todas las medidas de rendimiento externo. En particular, describe el comportamiento de las actividades que tienen interfaz con clientes y proveedores”.¹⁹
8. **Visualizar el ideal interno**, “Esta tarea describe cómo operaría el proceso con todas las medidas optimizadas de rendimiento interno”.²⁰
9. **Integrar visiones**, esta tarea busca alinear los ideales internos y externos con la finalidad de eliminar los conflictos y lograr producir una visión integrada más eficaz.
10. **Definir subvisiones**, esta tarea busca identificar el tiempo requerido para cumplir la visión del proceso. Una subvisión si se identifica se relaciona con metas de rendimiento.

2.3.4 Etapa 4A Solución Diseño Técnico:

El objetivo de esta etapa es la identificación técnica de los procesos, es decir el uso de las tecnologías y las funcionalidades de éstas, para el desarrollo de las actividades dentro de los procesos sistemas de pruebas, ubicaciones electrónicas, normas, procedimientos, sistemas y controles empleados en el proceso.

Está etapa se compone de las siguientes tareas:

¹⁹ Raymond L. Manganelli y Mark M.,Klein, *Como Hacer Reingeniería*, Pág. 137

²⁰ Raymond L. Manganelli y Mark M.,Klein, *Como Hacer Reingeniería*, Pág. 137

1. **Modelar relaciones de entidades**, implica desarrollar un modelo inicial de información del proceso, identificando el detalle de las relaciones existentes entre las entidades, los nodos en donde hace contacto cada proceso, con sus dependencias, personal que interviene, entidades externas, etc.
2. **Reexaminar conexiones de los procesos**, busca mejorar el rendimiento de los procesos a través de la identificación del movimiento de pasos entre actividades, de actividades entre procesos y la redistribución de las responsabilidades, adicional trata de identificar los casos en los que con una mejor coordinación se mejora el rendimiento.
3. **Instrumentar e informar**, esta tarea logra identificar la información básica que permite medir y manejar el rendimiento del proceso, a través de la definición de los puntos mínimos en donde la información se pueda almacenar y agrega subprocesos, de acuerdo a la necesidad, para captar, reunir y diseminar la información necesaria.
4. **Consolidar interfaces e información**, en esta tarea se define los cambios necesarios en cada uno de los procesos con la finalidad de reducir o simplificar interfaces, tanto internas como externas; es decir con esto lo que se logra es identificar los tipos de plataformas tecnológicas y software utilizados que permitan obtener información necesaria para simplificar los análisis y la obtención de datos, generando con ello una única

fuentes de información estándar y adaptada a la necesidad de la organización.

5. **Redefinir alternativas**, esta tarea lo que busca es sustituir un solo proceso complejo por uno o más procesos simples, y; a veces faculta la división de un solo proceso en dos, a través de la segmentación de los insumos y la creación de flujos paralelos.
6. **Reubicar y reprogramar controles**, comprende la disminución del número de actividades que no agregan valor al proceso, simplificando la estructura de control del mismo. Esto se logra a través de la integración de controles en actividades que sí agregan valor, detectando errores y no evitándolos.
7. **Modularizar**, el objetivo de esta tarea es identificar las partes del proceso rediseñado que se puedan implantar independientemente, en caso de existir esta separación, y; lo que genera es un proceso distribuido en el espacio o en el tiempo.
8. **Especificar implantación**, esta tarea se basa y utiliza los módulos definidos en la tarea anterior para evaluar alternativas estructurales.
9. **Aplicar tecnología**, esta tarea lo que busca es implantar la tecnología adecuada o específica los procesos, a manera de ejemplo a continuación se detalla unas de las principales aplicaciones de la tecnología:

- Analizar; Ejemplo: Simulaciones, correlaciones, tendencias, presupuestos.
- Captar y documentar; Ejemplo: imagen, almacenamiento de datos, microfilm.
- Control; Ejemplo: control de proceso, inteligencia artificial.

10. Planificar implementación, en esta tarea se generan y desarrollan los planes preliminares para implementar los aspectos técnicos el proceso rediseñando, incluso desarrollo, adquisiciones, instalaciones, prueba, conversión e implantación; en esta tarea es muy importante hacer las revisiones finales y de fondo ya que a partir de aquí el proyecto de reingeniería inicia.

2.3.5 Etapa 4B Solución Diseño Social:

El objetivo de esta etapa es la identificación social, es decir, disponibilidad de personal, planes de carrera, beneficios de carácter económico, contratación de personal, capacitación, habilidades, destrezas u otros relacionados con la gestión del talento humano y su importancia dentro de los procesos.

Esta etapa se compone de las siguientes tareas:

- 1. Facultar al personal que tiene contacto con el cliente,** lo que se pretende en esta tarea es buscar alternativas que mejoren la respuesta y la calidad del servicio que un proceso presta al cliente; es preciso capacitar al personal que tiene contacto con él. Es importante mencionar que el contacto con el cliente es en donde

existe la mayor cantidad de información que las organizaciones pueden utilizar para formar o modificar la impresión que los clientes tienen sobre sus productos y servicios

- 2. Identificar grupos de características de cargos,** Todos los cargos, aún los más sencillos, tienen múltiples requisitos. En esta tarea las características importantes de un cargo se deben agrupar en tres categorías: destrezas, conocimientos y orientación, que son la base primordial del desempeño de cada uno de los funcionarios de una organización.
- 3. Definir cargos y equipos,** lo que se busca en esta tarea es identificar el grupo de requisitos de cada uno de los cargos con la finalidad de determinar cuáles de los actuales cargos se pueden conservar o subir de categoría, cuáles combinar y cuales eliminar, y en base a esto poder generar una estructura radicalmente nueva y que cumpla con las expectativas que se persigue en el proceso rediseñado.
- 4. Definir necesidades de destrezas de personal,** en esta etapa lo que se busca es identificar el nivel de cada destreza, área de conocimientos y orientación que se requiera para cada nuevo cargo.
- 5. Especificar la estructura gerencial,** en esta tarea se especifica como se van a llevar a cabo en el proceso rediseñado los tres componentes principales de la gerencia (dirección de trabajo, liderazgo y desarrollo de personal), para determinar cuales son los mejores candidatos y el perfil que se requiere para cada gerencia.

6. **Rediseñar fronteras organizacionales**, esta tarea analiza la conveniencia de cambiar la estructura organizacional con la finalidad de asegurar que cada equipo permanezca dentro de una sola organización y reducir el número de fronteras organizacionales que el proceso atraviesa.
7. **Especificar cambios de cargos**, esta tarea lo que busca es identificar los requisitos de destrezas, conocimientos y orientación, frente a transiciones de cargos viejos a cargos nuevos, lo que permite establecer las dificultades de los cambios y los planes de capacitación para facultar al personal en el nuevo proceso.
8. **Diseñar planes de carreras**, esta tarea define la transición de un cargo nuevo a otro también nuevo.
9. **Definir la organización de transición**, esta tarea lo que buscar es identificar la descripción de los cargos, los métodos gerenciales y las estructuras organizacionales necesarias para el diseño del proceso final.
10. **Diseñar programa de gestión del cambio**, esta tarea busca diseñar un programa de gestión del cambio que empieza con la identificación de los interesados y sus problemas con la finalidad de mantener las cosas bajo control y se basa en lo establecido en la etapa de preparación. Ésta es la más importante de las tareas de la Rápida Re, porque más proyectos de reingeniería fracasan por falta de una eficiente gestión del cambio que por defectos en su diseño técnico o social.

11. Diseñar incentivos, lo que busca esta tarea es establecer las metas individuales, organizaciones y del proceso definiendo incentivos que motiven a los funcionarios para hacer la transición al nuevo proceso, alcanzar los niveles proyectados de rendimiento, y comprometerse a una mejora continua.

12. Planificar implementación, “en esta tarea se desarrollan planes preliminares para implementar los aspectos sociales del proceso rediseñado, incluso contratación de empleado, educación, capacitación, reorganización y reubicación”.²¹

2.3.6 Etapa 5 Transformación:

Esta etapa se puede considerar como la más importante y crucial de todas, ya que en ésta es en donde se efectúan, implementan y ejecutan los cambios radicales dentro de la empresa, a través de la puesta en marcha de versiones piloto y una versión de plena producción para el proceso rediseñado y de los mecanismos de cambio continuo implementados en la versión de producción.

Esta etapa esta compuesta de las siguientes tareas:

- 1. Completar el diseño del sistema,** En esta tarea, lo que se busca es el diseño de un sistema automatizado nuevo o mejorado que sirva de base o apoyo al proceso rediseñado.
- 2. Ejecutar diseño técnico,** Esta tarea tiene que ver con el diseño “interno” del sistema nuevo o modificado, en este punto se define el

²¹ Raymond L. Manganelli y Mark M., Klein, *Como Hacer Reingeniería*, Pág. 205

software, y equipos sobre los que se va a montar el sistema de aplicación.

3. **Desarrollar planes de prueba y de introducción**, en esta tarea se definen los métodos que se van a emplear para validar el sistema; es decir, determina cómo verificar la corrección y la calidad de las entregas del proyecto.
4. **Evaluar al personal**, esta tarea evalúa al personal actual en función de sus habilidades, destrezas, conocimientos, orientación, el grado de adaptabilidad y conformidad con el cambio suscitado y su aptitud, con la finalidad de que la persona apta desarrolle las actividades acorde a sus conocimientos, destrezas, etc.
5. **Construir sistema**, esta tarea genera una versión del nuevo proceso listo para lanzar a operación. Cuando el proceso se basa en un sistema individualizado, esta tarea incluye desarrollo y prueba de bases de datos, desarrollo y pruebas de sistemas y procedimientos además de la documentación.
6. **Capacitar al personal**, esta tarea se da en: capacitación en la operación, la administración y el mantenimiento del nuevo proceso, con el tiempo necesario para que el personal asuma las nuevas responsabilidades.
7. **Hacer prueba piloto del nuevo proceso**, “esta tarea pone en operación el nuevo proceso en área limitada a fin de identificar mejoras o correcciones necesarias, sin correr riesgo de una implantación total.”²²

²² Raymond L. Manganelli y Mark M., Klein, *Como Hacer Reingeniería*, Pág. 222

8. Refinamiento y transición, esta tarea busca la corrección de fallas que se descubran en la prueba piloto e implanta el nuevo proceso en una forma controlada, de acuerdo con el plan de lanzamiento desarrollado en la tarea mencionada en el punto 3 de la etapa de Transformación.

9. Mejora continua, lo que se busca con esta tarea es la implementación de planes de mejora constante y continua en todos y cada uno de los procesos rediseñados, es decir que se hagan o ejecuten mejoras en todo intervalo de tiempo.

La integración de todos los elementos de cada una de las etapas hace que la reingeniería genere el impacto que la organización espera. En base a esto, a continuación se detalla las herramientas y técnicas administrativas que serán parte de la metodología a ser utilizada en la presente propuesta.

Es importante mencionar que no todas las tareas antes descritas se utilizarán en el desarrollo de la propuesta, debido a que el tipo de proceso a mejorar y la Organización no requiere de su aplicación. Las actividades a utilizar en cada etapa se muestran a continuación:

Tabla 1: Actividades a ser utilizadas por etapa

Etapa	Tarea
Preparación	Reconocer la necesidad
Identificación	Definir entidades
	Modelar procesos
	Identificar actividades
	Extender modelo de proceso
	Correlacionar organización
	Correlacionar recursos
	Fijar prioridades de procesos

Visión	Entender estructura del proceso
	Entender flujo del proceso
	Identificar actividades de valor agregado
	Referenciar rendimiento
	Determinar impulsores del rendimiento
	Calcular oportunidad
	Visualizar el ideal (externo)
	Visualizar el ideal (interno)
	Integrar visiones
	Definir subdivisiones
Diseño Técnico	Modelar relaciones de entidades
	Reexaminar conexiones de los procesos
	Instrumentar e informar
	Consolidar interfaces e información
	Redefinir alternativas
	Reubicar y reprogramar controles
	Modularizar
	Especificar implantación
Diseño Social	Identificar grupos de características de cargos
	Definir cargos / equipos
	Especificar la estructura gerencial
	Rediseñar fronteras organizacionales
	Especificar cambios de cargos
	Definir organización de transición
	Diseñar programa de gestión del cambio
	Planificar implementación

Fuente: Elaboración propia

Para lograr el rediseño es necesario analizar de manera integral cada uno de los procesos que se sustentan en la estrategia de una organización y basarse en una metodología que permita la consecución de los objetivos planteados para la reingeniería. Por ello, a continuación se detalla un conjunto de técnicas administrativas que serán la base para el desarrollo de la presente propuesta de rediseño.

Tabla 2: Utilización de técnicas administrativas para Reingeniería²³

Técnicas Administrativas	1. Preparación	2. Identificación	3. Visión	4A. Diseño Técnico	4B Diseño Social	5. Transformación
Administración del proyecto	X	X	X	X	X	X
Medida del rendimiento		X		X		X
Análisis del tiempo de ciclo		X	X			
Modelación de procesos		X				
Análisis del flujo de trabajo		X	X	X		
Contabilidad de costos de actividades		X	X			
Visualización			X			
Técnicas de Auditoria		X	X			

Adicional a lo expuesto de la metodología aplicada es importante mencionar que esta propuesta se soportara en Técnicas de Rediseño de Procesos²⁴ que permitirán dar un enfoque más adecuado a la misma y que se detallan de manera general a continuación:

- Organizarse en función de salidas
- Calidad en la fuente
- Reducir la preparación
- Compactar el proceso
- Procesar pequeños lotes

²³ Raymond L. Manganelli y Mark M., Klein, *Como Hacer Reingeniería*, Pág. 46

²⁴ Bucheli, Carlos. *Administración de Procesos*. Especialización Superior en Productividad y Costos, Quito, 2006

- Capturar información en la fuente
- Procesamiento Paralelo
- Control visual de procesos
- Estandarizar las mejoras prácticas
- Relaciones con proveedores
- Empleados multifuncionales

Como se puede observar todos los pasos para realizar un rediseño han sido descritos en el presente documento, por lo que para iniciar con el desarrollo de la propuesta es necesario iniciar con el conocimiento de la situación actual de Banco Solidario así como del proceso objeto de la propuesta, la cual se realiza en el siguiente capítulo.

CAPITULO III: LA ORGANIZACIÓN

3. La Organización

3.1 Banco Solidario

Banco Solidario es una organización financiera enfocada al otorgamiento de microcréditos, que busca eliminar barreras de entrada al crédito a los segmentos de mercado que no pueden acceder en el sistema financiero tradicional. Esto lo busca lograr a través de la oferta de productos y servicios financieros de calidad e innovadores retribuyendo la confianza de sus depositantes, inversionistas, accionistas y colaboradores con rentabilidad financiera, social y ambiental, con base en la gestión competitiva de un equipo humano íntegro y responsable.

Sus productos principales son:

- Crédito para Microempresa
- Crédito microempresarial para nuevos negocios –(Olla de Oro)
- Inversiones a plazo

Sus puntos de atención a Nivel Nacional están ubicados en las Provincias de Imbabura, Esmeraldas, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Guayas, Santa Elena y Manabí en un total de 29 puntos de atención.

Es importante tomar en cuenta que Banco Solidario no es un banco tradicional. Sus fondos dependen en su mayoría de inversionistas internacionales interesados en invertir en rentabilidad social y financiera en razón de que se brinda oportunidades de negocio a los sectores más desposeídos de la sociedad; y, en menor porcentaje de inversionistas

nacionales, es decir estos fondos no provienen de las captaciones de depósitos de ahorro o cuentas corrientes, aunque debido a las nuevas políticas regulatorias relacionadas con la disminución de costos por servicios y las tasas de interés, se está analizando dar empuje a la captación de recursos internos.

3.2 Mapa de Procesos de Banco Solidario

Para analizar el proceso de Administración de Servicios Internos de Banco Solidario, se hace necesario mostrar su Cadena de Valor y la relación con este proceso, basados en la búsqueda constante de diferenciarse de la competencia, obtener ventaja competitiva y generar una rentabilidad atractiva para sus accionistas.

El Mapa de Procesos de Banco Solidario se definió en Mayo de 2006.

Gráfico 2: Mapa de Procesos de Banco Solidario



Fuente: <http://bsuiomatsp00/PPGS/Paginas%20Adicionales/Procesos.aspx>

El mapa de procesos de Banco Solidario muestra la conformación e importancia de sus procesos en la generación de valor agregado para clientes, accionistas y empleados. Como se puede visualizar, dentro de los procesos de Soporte se encuentra la Administración de Servicios Internos, mismo que es el elemento fundamental para la realización de la propuesta objeto de esta investigación. Por ello, a continuación en la Figura 2 se muestra la composición de los procesos que conforman la Administración de Servicios Internos.

Gráfico 3: Procesos que conforman la Administración de Servicios Internos



Fuente: <http://bsuiomatsp00/PPGS/Paginas%20Adicionales/Procesos.aspx>

La responsabilidad de dar soporte y de cumplir con lo establecido en los procesos de la Figura 2 corresponden a la Unidad Administrativa, la Unidad de Seguridad y de Contabilidad de Banco Solidario, mismas que son

las encargadas de gestionar los subprocesos relacionados con el abastecimiento, logística, infraestructura, comunicaciones, seguridad física y otros de soporte a nivel nacional.

Es importante mencionar que tanto la Unidad Administrativa, Seguridad y Contabilidad, atienden todos los requerimientos a Nivel Nacional con un grupo de trabajo detallado a continuación:

Jefe de Seguridad	1
Oficial de Seguridad	1
Jefe Administrativo	1
Oficial de Administración	3
Asistente Administrativo	2
Recepcionista	2
Telefonista	1
Pool de Mensajería	12
Asistente Contable	2
Supervisor Contable	1

Una vez que se han dado a conocer breves rasgos de la composición de Banco Solidario y de las Unidades que gestionan el Proceso de Administración de Servicios Institucionales, a continuación se procederá con el análisis y evaluación de los procesos que formaran parte de la propuesta de rediseño en base a la metodología detallada en el Capítulo 2.

**CAPITULO IV: DIAGNOSTICO SITUACIONAL PROCESO DE
ADMINISTRACION DE SERVICIOS INTERNOS Y DESARROLLO
PROPUESTA DE REDISEÑO**

4. Diagnóstico Situacional Proceso de Administración de Servicios Internos y Desarrollo Propuesta de Rediseño

Para iniciar el desarrollo de la presente propuesta es necesario tomar en cuenta que ésta se soportará en el uso de Técnicas Administrativas mencionadas anteriormente y que serán aplicadas en cada una de las etapas del rediseño, permitiendo mantener un esquema organizado de obtención y análisis de información.

4.1 Situación Actual del Proceso

Para poder iniciar el diagnóstico situacional del Proceso de Administración de Servicios Internos es necesario entender su composición de manera integral, por lo que a continuación se realiza una breve descripción de cada uno de los subprocesos que conforman el Proceso de Administración de Servicios Internos y que permitirán identificar de manera detallada, clara y concisa como se encuentran conformados cada uno de los subproceso, es decir, identificar responsables, actividades, áreas, fallas de control, costos, tiempos o recursos generales asignados a cada uno.

Tabla 3: Detalle de Inicio y Fin de Actividades

PROCESO	SUBPROCESOS	INICIO	FIN
ADMINISTRACION DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	Administración de Proveedores	Solicitar requisitos para calificación al proveedor	Evaluar desempeño de proveedor
	Compras y Administración de Contratos	Receptar requerimiento o solicitud de compra	Entregar bien requerido
	Procesamiento de Pagos	Receptar requerimiento o solicitud de pago	Archivar documentación de pago
	(*) Manejo de Seguridad Física y de Funcionarios	Receptar requerimientos de seguridad de áreas	Ejecutar instalación o equipamiento de seguridad
	Manejo de Seguros Institucionales	Requerimiento de aseguramiento de bienes Requerimiento cobro bienes asegurados	Receptar pago de aseguradora Realizar pago aseguradora
	Administración de Activos	Receptar documentación respaldo de adquisición de activos	Baja de bien
	Mantenimiento de Activos	Establecer plan de mantenimiento de activos	Evaluar ejecución de mantenimiento de bienes
	Manejo de Correspondencia y Servicios	Receptar requerimientos de áreas u oficinas	Receptar valija en destino

Fuente: Elaboración propia

(*) Subproceso que no se encuentra incluido y que por motivos de confidencialidad no puede ser evaluado.

4.1.1 Administración de Proveedores

Situación Actual

Este subproceso que se muestra diagramado en el Anexo 1; comprende la Calificación y Selección del Proveedor, es decir la calificación

del proveedor inicia con la entrega o requerimiento al Proveedor de un listado de requisitos que son verificados por el Oficial de Administración, con la finalidad de identificar que la documentación entregada se encuentre dentro de lo requerido por la Organización y únicamente sí cumple con esta condición se lo considera como calificado o apto para prestar los servicios. Una vez verificados los datos se ingresa la información del proveedor en una base de proveedores para su posterior actualización y seguimiento. En el caso de que un proveedor calificado requiera ser seleccionado se deberán tomar sus datos de la base de proveedores, siempre y cuando cumpla con lo requerido por la Organización en lo que respecta a productos o servicios necesarios para la gestión, en caso de que el proveedor haya sido seleccionado será necesario luego de un periodo de tiempo específico evaluar su desempeño con la finalidad de identificar si ha cumplido o no con los requerimientos y necesidades de la organización y establecer si es necesario mantenerlo como un proveedor recurrente.

Estructura

Son ejecutores de este subproceso:

- Jefes Operativos (a nivel nacional)
- Oficial Administrativo (Quito – Guayaquil)
- Asistente de Control Financiero y Riesgos (Quito)

De manera general se puede establecer que en total un número de 3 cargos tipo intervienen en este proceso.

Herramientas

- Windows XP - Excel

Documentos Habilitantes

- Carta de presentación del proveedor.
- Listado con detalle de 5 clientes con los que trabaje.
- Tres referencias escritas de sus clientes.
- Copia de las cédulas de los representantes legales de la compañía
- Copia del RUC
- Copia de los Estados financieros de los 3 últimos años o 3 últimas declaraciones del SRI en caso de ser personas naturales)
- Calificación de riesgo.
- Matriz de selección de proveedores

Resumen del Diagnóstico

- Existe un solo subproceso no diferenciado de Calificación, Selección de Proveedores y Compras.
- Todos los proveedores tienen que ser calificados lo que genera cuellos de botella en la gestión de calificación.
- No existen áreas o unidades responsables de la relación directa con el proveedor, es importante se tome en cuenta que no todos los proveedores son responsabilidad de una única área.
- No existe una base de proveedores calificados ni una base de proveedores, por tanto actualmente se puede realizar negociaciones con cualquier proveedor disponible en el mercado.
- No es una gestión centralizada por tanto cualquier unidad o área de la organización está en la posición de realizar negociaciones con los proveedores estén calificados o no, con lo que se pierde el

control de los proveedores y de las adquisiciones o contrataciones de servicios y por ende de los gastos generados.

- No existe normativa que regule el cumplimiento del subproceso.
- No existen indicadores de desempeño.
- No existe seguimiento y control de proveedores calificados.
- No existe un subproceso de evaluación de proveedores.
- No existe una herramienta que ate el proceso de Administración de Proveedores, con compras y en su defecto con contratos.
- Se presta a confusión el proceso de Calificación con el de Selección, es importante distinguir que son subprocesos diferentes.
- La selección de proveedores es una actividad que no debe ser realizada únicamente por el área Administrativa en conjunto con los Jefes Operativos, debido a que existen productos o servicios tecnológicos de los cuales no se tiene el conocimiento específico y por tanto son actividades que deben ser realizados por los expertos de la Organización.

A continuación se analizará el Subproceso de Compras y Administración de Contratos.

4.1.2 Compras y Administración de Contratos

Situación Actual

Este subproceso detallado en el Anexo 2 inicia por medio de un requerimiento de compra de bienes o de servicios, en donde se ingresa los costos asociados a la compra o contratación del servicio y se evalúan las condiciones del requerimiento. Se ejecutará la compra en base a las

necesidades establecidas por los usuarios; en caso de ser necesario, se procede con la elaboración de los contratos de servicios o convenios de compra que respaldan las negociaciones, se ejecuta la compra o contratación y se procede con la entrega por parte del proveedor del bien requerido, es importante mencionar que una vez que se han entregado los bienes o servicios al usuario final, se inicia con el requerimiento de pagos; y la documentación generada en este subproceso es la que respalda la emisión de los mismos.

Se debe señalar que este subproceso se soporta en una herramienta de intranet a través de la cual el usuario genera un requerimiento de compra que posteriormente será ejecutado o negado por las respectivas instancias de autorización inmersas en el mismo, previa verificación de justificación, existencia del bien y disponibilidad de presupuesto, y a su vez genera un documento que sirve de soporte para la emisión de los pagos respectivos.

Estructura:

Forman parte de este proceso:

1. Gerente General
2. Vicepresidencia de Servicios
3. Jefes de Áreas
4. Oficial Administrativo
5. Contralor
6. Analista Senior de Presupuesto

Como se puede visualizar en este subproceso intervienen 6 cargos tipo.

Herramientas utilizadas:

Herramienta en Intranet (BOS), en la que se establece la ruta de aprobaciones con los montos de autorización respectivos.

Documentos Habilitantes

- Cotizaciones
- Requerimiento de Compras autorizado
- Contratos si aplica
- Facturas

Resumen del Diagnóstico:

Se puede observar en el flujo respectivo que:

- La herramienta no considera la generación de reportes de Requerimientos de Compras para el uso y control del Oficial Administrativo.
- La herramienta no está atada a la base de proveedores.
- Existen muchas instancias de aprobación y revisión.
- No existe la instancia Legal que faculta la firma de los contratos en caso de requerir la elaboración de los mismos, pues no todos los requerimientos se limitan a compras simples y en muchos de los casos es necesario garantizar el cumplimiento del proveedor con la existencia de un contrato.
- No existe una instancia de verificación de existencia de bienes en bodegas o en otras Oficinas que puedan ser utilizados.
- No se establece una revisión de los productos o servicios a ser adquiridos con el usuario final.

A continuación se evaluará el subproceso de Procesamiento de Pagos.

4.1.3 Procesamiento de Pagos

Situación Actual

Este subproceso se encuentra detallado en el Anexo 3; inicia con la recepción de la Solicitud de Pago, previa aprobación por parte de las líneas correspondientes y la negociación de condiciones de plazo, entrega, pagos, con lo que se procede a solicitar al proveedor adjudicado emita la facturación respectiva, misma que debe cumplir con los requerimientos tributarios respectivos; y, la unidad encargada procede con la emisión del pago sea este con crédito a la cuenta del proveedor o el cheque y se realiza el archivo respectivo.

Estructura:

Forman parte de este subproceso:

1. Jefes de Áreas
2. Oficial Administrativo
3. Asistente Administrativo de Pagos

Como se puede ver en este subproceso intervienen 3 cargos tipo

Herramientas:

- Herramienta en Intranet (BOS), que genera el documento que respalda el pago.
- Sistema de Pagos (Easyteller)
- Sistema Contable

Documentos Habilitantes

- Solicitud de Pago aprobada
- Factura
- Cotizaciones
- Comprobante de Pago (Cheque / Nota de Crédito)
- Comprobantes Contables
- Comprobantes de Retención

Resumen del Diagnóstico:

En este subproceso se observa que:

- Las actividades realizadas por el Jefe de Área son de soporte administrativo y por lo tanto no deben estar bajo su responsabilidad.
- No existe una normativa que faculte el cumplimiento del proceso.
- No se han realizado las actualizaciones relacionadas con el cambio de administración y organización del área, puesto que las actividades descritas las realiza en este momento otra unidad.
- Únicamente se realizan actividades relacionadas con el Pago a Proveedores, y es importante se incluya otros pagos relacionados con la gestión integral de la organización.

Una vez que se ha analizado el subproceso de Pago a Proveedores a continuación se procederá con un breve análisis del subproceso relacionado con la Seguridad de la organización.

4.1.4 Manejo de Seguridad Física y de Funcionarios

Este subproceso comprende todas las actividades relacionadas con la implementación de normas y regulaciones de organismos de control relativas a seguridad, así como instalación y mantenimiento de dispositivos de seguridad, monitoreo electrónico, etc., con el fin de salvaguardar los activos (bienes muebles e inmuebles), valores de los clientes y, la integridad física del personal que forma parte de la Organización. Es importante mencionar que son un conjunto de actividades confidenciales en la gestión de una organización y por lo tanto no está permitido realizar el levantamiento detallado de las mismas; por ello no son materia de este trabajo.

Con este breve análisis, a continuación se revisará el subproceso de Seguros Institucionales.

4.1.5 Manejo de Seguros Institucionales

Este subproceso diagramado en el Anexo 4 del presente documento, está compuesto por dos subprocesos; el uno relacionado con el aseguramiento de los bienes y el otro que relacionado con el cobro a la empresa aseguradora en caso de presentarse robo, pérdida o daño del bien asegurado. Los dos subprocesos se encuentran detallados en el Anexo 4 y se los analiza a continuación.

4.1.5.1 Asegurar Bienes

Este subproceso básicamente está conformado por las actividades relacionadas con el requerimiento y levantamiento de información de bienes muebles, inmuebles susceptibles de aseguramiento, en base a análisis de

costos y valoraciones entre la Organización y el broker de Seguros. Una vez que las condiciones sobre las que se aseguran los bienes son revisadas y aprobadas, se procede con la firma de los contratos y los pagos respectivos.

Estructura:

Forman parte de este subproceso:

1. Jefe de Seguridad
2. Oficial Administrativo
3. Oficial de Tecnologia
4. Oficial de Fiducia
5. Arquitecto Avaluador
6. Representante Legal

Como se puede observar en este subproceso intervienen 6 cargos tipo.

Herramientas:

- Sistema Contable
- Excel
- Word

Documentos Habilitantes

- Cotizaciones
- Contrato

Resumen del Diagnóstico:

En este subproceso se observa:

- Que no existe una validación del contrato por parte del área Legal del banco.

- Que la validación del estado de los bienes la hace el Jefe de Seguridad y es una actividad que debe ser realizada por otra instancia.
- Que no debe ser responsabilidad del Jefe de Seguridad el subproceso como tal, esto implica la colaboración y responsabilidad integral de los de los principales funcionarios de la organización.
- Que la revisión y aprobación de las ofertas y condiciones de los seguros no debe ser responsabilidad única del Jefe de Seguridad.

Con esta breve revisión, se procederá a continuación con la evaluación del subproceso de Cobro de Seguros.

4.1.5.2 Cobro de Seguros

Situación Actual

Este subproceso está conformado por actividades relacionadas con la comunicación y requerimiento de documentación soporte a la compañía de seguros para que ésta proceda con la reposición respectiva de un valor por deducible en caso de robo, pérdida o daño de uno o varios de los bienes asegurados, de acuerdo a lo estipulado en la póliza de seguros contratada, así como la respectivas afectaciones contables relacionadas con el cobro de los seguros y el consecuente reembolso por parte de la aseguradora por el bien o bienes sujetos a robo, daño o perdida.

Estructura:

Forman parte de este subproceso:

1. Responsables de los bienes
2. Jefe de Seguridad
3. Asistente de Administración

Como se puede observar en este proceso intervienen 3 cargos tipo.

Herramientas:

- Sistema Contable
- Excel
- Word

Documentos Habilitantes

- Denuncia
- Informe
- Ficha de Activo
- Factura
- Cheque

Resumen del Diagnóstico:

En este subproceso se observa:

1. Que no existe registro de la baja contable de los bienes (activos) perdidos, robados o dañados.
2. Que no hace referencia al uso de las cuentas contables parte de la gestión de reposición de seguros.
3. Que existe una calificación del siniestro por parte del Jefe de Seguridad y está debe estar dada por la compañía de seguros de acuerdo a lo pactado en la póliza
4. Que es subproceso del cual tiene responsabilidad una instancia no administrativa.

Una vez realizado este análisis a continuación se revisará el subproceso de Administración de Activos Fijos.

4.1.6 Administración de Activos

Situación Actual

Este subproceso diagramado en el Anexo 5, esta compuesto por actividades relacionadas con la recepción de bienes considerados como activos, su registro contable y el control de su depreciación; así como también la identificación y control de vida útil, ubicación física de los activos, la realización de inventarios y, si es el caso, la baja del bien.

Estructura:

Forman parte de este subproceso:

Oficial Administrativo

Jefe de Agencia

Asistente de Mantenimiento

Como se puede observar en este proceso intervienen 3 cargos tipo.

Herramientas:

- Sistema de Activos Fijos
- Sistema Contable
- Excel

Documentos Habilitantes

- Factura
- Etiquetas

Resumen del Diagnóstico:

En este subproceso se observa:

- Que no existe documentación de respaldo e información de responsabilidad de los bienes.
- Que no hace referencia a las altas y bajas de los activos.
- Que no se establece él ó los responsables de cada uno de los bienes entregados para la gestión.
- Que no hace referencia a la existencia de actas de Entrega y Recepción de los bienes.
- Hace únicamente referencia al etiquetado de los activos.
- No hace referencia a un control físico de los mismos.
- Que no está relacionado de manera alguna con el subproceso de Cobro de Seguros.
- Que no hace referencia a cuadros contables, a análisis de baja de activos por daño, robo, obsolescencia, etc.

Una vez analizado este subproceso a continuación procederemos con un análisis del subproceso de Mantenimiento de Activos.

4.1.7 Mantenimiento de Activos

Situación Actual

Este proceso diagramado en el Anexo 6, contempla la ejecución de los requerimientos de mantenimiento de los equipos de oficina, muebles y enseres, requeridos por cada uno de los responsables y ejecutados previa evaluación de mantenimiento con sus respectivos costos.

Estructura:

Forman parte de este subproceso:

1. Usuario

2. Oficial Administrativo
3. Asistente de Mantenimiento
4. Proveedor

Como se puede observar en este intervienen 4 cargos tipo.

Herramientas:

- Mail
- Excel
- Word
- Sistema de Pagos
- Sistema Contable

Documentos Habilitantes

- Informes de mantenimiento
- Facturas
- Cotizaciones

Resumen del Diagnóstico:

En este subproceso se observa:

- Que no hace referencia al mantenimiento de la infraestructura física (pintura, conexiones eléctricas, baños, cafeterías, etc.) tanto de bienes propios como arrendados.
- Que no hace referencia en caso de daño total de los equipos la aplicación al seguro y la baja del activo respectiva.

Una vez analizado este subproceso a continuación procederemos con el análisis del subproceso de Manejo de Correspondencia y Servicios.

4.1.8 Manejo de Correspondencia y Servicios

Es importante mencionar que este es un subproceso que no se encuentra diagramado, sin embargo en base al conocimiento básico de la gestión a continuación se realizará una breve descripción de lo que comprende este subproceso.

El manejo de correspondencia se refiere a la administración de envío y recepción de correspondencia interna, externa sea esta local, provincial o nacional, dependiendo de la ubicación de las agencias o sucursales de la organización; y, en muchos casos de las necesidades internas de gestión. Ésta es realizada por una empresa externa de servicio de courier a nivel nacional en lo que respecta a valija local o provincial, en lo que respecta a correspondencia interna, es realizada por el pool de mensajería.

Es necesario se tome en cuenta que es un subproceso que depende en un alto porcentaje de factores externos tales como paros, huelgas, desastres naturales entre otros que afectan el servicio de entrega de la valija por parte de la empresa prestadora del servicio.

En cuanto a Servicios este comprende la coordinación de movilización a través de uno o varios proveedores que presten el servicio para uso de todos los funcionarios del banco en caso de gestión de cobranzas u otras movilizaciones dentro de la ciudad.

Estructura:

1. Jefe Operativo
2. Asistente Administrativo
3. Recepcionista
4. Proveedor

5. Mensajero

En este subproceso intervienen 4 cargos tipo.

Herramientas:

- Excel
- Mail

Documentos Habilitantes:

- Guías de Remisión
- Vouchers de Taxi

Resumen del Diagnóstico:

En este subproceso a pesar de no estar diagramado se puede diagnosticar lo siguiente:

- Que no existe un control de la valija enviada – recibida tanto por parte de las agencias, oficinas como por la recepción y pool de mensajería.
- Que es una gestión de importancia vital para la organización, puesto que a través de este se maneja la información de los clientes sujetos de crédito.
- Todo el proceso es manual el ingreso de documentos a enviarse y recibidos y el ingreso de información en las guías de remisión.
- Genera pago de horas extras al ser un proceso que se desarrolla en horarios nocturnos.
- Que no hace referencia relacionada con la coordinación de otros servicios.

Una vez que se ha realizado el análisis de todos los subprocesos que forman parte del Proceso Administración de Servicios Institucionales se

puede identificar de manera más clara las actividades de inicio y fin (límites) de cada uno de los subprocesos parte de esta investigación.

Es necesario mencionar que de lo evaluado en el proceso de Administración de Servicios Internos, no se encuentra levantado el flujo de Manejo de Correspondencia y Servicios, en el presente trabajo se realizará el levantamiento de dicho flujo como un valor agregado a la propuesta y a la Organización, adicional a esto es importante mencionar que lo relacionado con el subproceso de Manejo de Seguridad Física y de Funcionarios no se considerará en la priorización para rediseño debido a consideraciones especiales relacionadas con normas de confidencialidad y riesgo institucional.

Para lograr el impacto deseado en la operatividad de cada uno de los procesos Administrativos de Banco Solidario, a continuación se realiza una priorización de los procesos sujetos a rediseño y base para la realización de la presente propuesta, misma que se detalla a continuación;

4.2 Desarrollo Propuesta de Rediseño

En base a lo revisado en el punto 4.1 del presente documento, para proceder con el desarrollo de la propuesta se hace necesario identificar los subprocesos de mayor impacto en la gestión y que son susceptibles de rediseño, es decir se procederá con un modelo de priorización de subprocesos, mismo que se describe a continuación.

4.2.1 Priorización de Subprocesos

La priorización o importancia de los procesos a ser rediseñados se definirá en base a la contribución en los resultados, nivel de riesgos e impacto en la gestión de otras áreas, a continuación se detalla:

Tabla 4: Priorización de Subprocesos

SUBPROCESOS	PRIORIDADES			
	CONTRIBUCION A LOS RESULTADOS DEL NEGOCIO	NIVEL DE RIESGO	IMPACTO EN LA GESTION DE OTRAS AREAS	CALIFICACION
ADMINISTRACION DE PROVEEDORES	4	5	5	4.67
COMPRAS Y ADMINISTRACION DE CONTRATOS	5	4	4	4.33
PROCESAMIENTO DE PAGOS	4	5	4	4.33
MANEJO DE SEGURIDAD FISICA Y DE FUNCIONARIOS	4	4	5	4.33
MANEJO DE SEGUROS INSTITUCIONALES	3	4	4	3.67
ADMINISTRACION DE ACTIVOS	2	4	4	3.33
MANTENIMIENTO DE ACTIVOS	3	4	4	3.67
MANEJO DE CORRESPONDENCIA Y SERVICIOS	4	5	4	4.33

CONTRIBUCION A LOS RESULTADOS DEL NEGOCIO	Se refiere al nivel de gasto generado en un periodo económico
NIVEL DE RIESGO	Se refiere al riesgo de no cumplir con la normativa o regulaciones SIB, SRI, otros Organismos de cómo UIF, CENTRAL DE RIESGOS.
IMPACTO EN LA GESTION DE OTRAS AREAS	Se refiere a como cada uno de los procesos afecta en la gestión de las áreas, al existir la dependencia en la ejecución de cada una de la actividades.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo detallado en la Tabla de Priorización, los subprocesos que deberían ser susceptibles de ser rediseñados son, Administración de Proveedores, Compras y Administración de Contratos, Procesamiento de Pagos, Manejo de Seguridad Física y de Funcionarios; y, Manejo de Correspondencia y Servicios, sin embargo por confidencialidad únicamente se rediseñarán:

- Administración de Proveedores
- Compras y Administración de Contratos
- Procesamiento de Pagos
- Manejo de Correspondencia y Servicios

Con la identificación final de la situación actual de los subprocesos que forman parte del Proceso de Administración de Servicios Internos de Banco Solidario S.A., a continuación se procederá con el desarrollo de la propuesta de rediseño. Se la realizará con el soporte de la metodología enunciada anteriormente y que se denomina “Rápida Re”, de Manganelli y Klein, misma que proporciona las bases conceptuales necesarias para el desarrollo del rediseño y que permitirá establecer una propuesta clara analizando las actividades que no proporcionan valor y las que actividades que sí fortalecen cada uno de los subprocesos. A continuación el desarrollo de la propuesta.

4.2.2 Propuesta de Rediseño

De acuerdo a lo analizado y evaluado en el punto 4.1 a continuación se presenta la propuesta de rediseño de los subprocesos objeto del presente documento.

4.2.2.1 Subproceso de Administración de Proveedores y Subproceso de Compras y Administración de Contratos Anexo

1. Aspectos de mejora propuestos

- Clara definición de responsabilidades en el subproceso de Administración de Proveedores al segregarlo en Subproceso de Calificación de Proveedores y Subproceso de Selección de Proveedores y Gestión de Compras, con esto se elimina el Subproceso de Compras y Administración de Contratos. Estos subprocesos se pueden visualizar en los Anexos 7 y 8 respectivamente.
- Calificación de Proveedores
 - o Con la finalidad de mejorar el tiempo de calificación y dejar opción de calificación únicamente a los proveedores de impacto y recurrentes se establece la calificación de proveedores basados en monto y frecuencia, con esto se logra calificar únicamente a los proveedores requeridos para la gestión a mediano y largo plazo.
 - o Para disminuir riesgos relacionados con proveedores involucrados con el lavado de activos, se implementan controles que permiten identificar de manera preventiva dicha relación, con la participación del Oficial de Prevención de Lavado de Activos.
 - o Para disminuir el riesgo de que los proveedores no cumplan con los Organismos de Control (Ministerio de Trabajo, IESS), se han modificado los requisitos a otros que permitan identificar si

cumplen con dichos organismos, de acuerdo al Anexo 7.1 y Anexo 7.2.

- Para mantener de manera permanente control de calificación, evaluación y otros relacionados con los proveedores se han implementado mejoras en la herramienta de intranet, que permiten realizar un seguimiento periódico de los proveedores
- Para disminuir observaciones levantadas por la Superintendencia de Bancos, se ha realizado la implementación de controles requeridos, que permitan identificar a proveedores principales, críticos o alternos, en la herramienta de ingreso de información de proveedores.
- Generación de reportes y bases de información que permitan el seguimiento y control de cada proveedor.
- Selección de Proveedores y Gestión de Compras
 - Para mejorar el control presupuestario se ha mejorado la herramienta de manera que permita dar seguimiento periódico al presupuesto asignado para cada proveedor y rubro de gasto, estableciendo un cupo de a cada proveedor.
 - Con el fin de controlar el gasto generado por requerimiento de compras se han racionalizado los niveles de aprobación para compras y contratación de servicios.
 - Para mejorar los controles y el flujo del proceso, se ha implementado la generación de reportes que permiten identificar los requerimientos de compras o contratación de servicios.

- Con la finalidad de garantizar que la Selección de proveedores se realice de acuerdo a las necesidades específicas de la organización se ha implementado una Matriz de Selección, misma que puede visualizarse en el Anexo 8.1 y adicional se implementa el control de selección de proveedores para que ésta se realice únicamente a base a proveedores calificados.
- Se delega la responsabilidad del proceso de selección hacia el área que maneja la relación con el proveedor, con el fin de que este subproceso se lo realice en base a lo que esta área requiere de cada proveedor en un servicio específico, entendiendo que conocen mejor de sus necesidades.
- Con la finalidad de garantizar que el proveedor que presta los servicios o la venta de productos sea adecuada a la necesidad, se implementa la evaluación al proveedor misma que se encuentra detallada en el Anexo 8.2.
- Para garantizar que el proveedor cumpla con las necesidades más específicas y de impacto a la gestión, se establece la necesidad de elaboración de contrato, bajo ciertas condiciones de monto, tipo de servicio y características de los productos, permitiendo formalizar todas las condiciones sobre las que se entregará el producto o servicio requerido.
- Se implementa el Control y seguimiento de vigencia de contratos con la finalidad de mantener al día los mismos y asegurar el cumplimiento de las cláusulas estipuladas.

2. Objetivos de Desempeño

Con los cambios antes mencionados, se espera lograr los siguientes objetivos:

Subproceso de Calificación de Proveedores

- Asegurar que todos los proveedores, así como sus representantes legales y accionistas no consten en listas de observados por lavado de activos.
- Asegurar que todos los proveedores mantengan una calificación en Central de Riegos A o B.
- Verificar que todos los proveedores que cumplen con consideraciones de frecuencia y monto estén calificados.
- Verificar que todos los proveedores cumplan con requerimientos de Superintendencia de Bancos, SRI, IESS, Ministerio de Trabajo, otros.

Subproceso de Selección de Proveedores y Gestión de Compras

- Asegurar que las compras se adjudiquen a proveedores calificados.
- Garantizar cumplimiento de presupuesto.
- Garantizar la ejecución de compras en base a necesidades reales a través de la verificación de stock en otras oficinas o la reasignación de los bienes previa evaluación de estado de uso de los mismos.
- Garantizar la recepción de productos o servicios a satisfacción del usuario.
- Evaluar desempeño de proveedores y mantener registros

3. Tecnología Habilitante

Intranet: Utilización de la red interna para la comunicación de la normativa aplicada al subproceso, así como para el flujo respectivo y la Herramienta BOS.

Workflow: Aplicado a la herramienta mejorada con la finalidad de controlar proveedores calificados y no calificados; cumplir con lo requerido por la Superintendencia de Bancos, misma que estipula la identificación de proveedores críticos y alternos, control de vencimientos de contratos y niveles de aprobación de presupuesto.

4. Impacto en el proceso

- Centralización del control de los proveedores en una sola unidad funcional.
- Implementación de controles relacionados con Organismos de Control
- Disminución de tiempo de calificación de proveedores
- Disminución de riesgo para la Organización a través del trabajo con proveedores calificados
- Evaluación permanente de presupuesto y de gasto.
- Generación de base de información sobre compras, proveedores y presupuesto.

5. Indicadores de Gestión propuestos

INDICADOR	DEFINICION	FORMA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA
Porcentaje de Proveedores calificados	Establece el porcentaje de proveedores calificados tomando en cuenta que éstos se califican siempre que el monto de compra sea superior a USD 3000 o una frecuencia superior a 3 veces al mismo proveedor indistintamente del monto. Este indicador no toma en cuenta proveedores regulados por la Superintendencia de Bancos, proveedores de Servicios Básicos o Instituciones Públicas.	(# proveedores calificados / # proveedores totales) *100	70%	Trimestral
Porcentaje de Proveedores con calificación de desempeño	Define el porcentaje de proveedores que mantienen relaciones comerciales con la organización de un plazo mayor a 1 año y su desempeño ha sido evaluado.	(# proveedores evaluados / # proveedores calificados)*100	100%	Annual
Porcentaje de relaciones comerciales no formalizadas	Presenta el porcentaje de proveedores que requieren de la elaboración y legalización de contratos que garanticen el cumplimiento de las condiciones acordadas para la prestación del servicio.	(# contratos vencidos / # contratos totales)*100	10%	Trimestral
Tiempo de calificación de proveedores	Define el tiempo máximo que debe tomar el proceso de calificación de proveedores que facultará su ingreso en la base de proveedores, la selección futura, así como el pago.	# días laborables	7	Trimestral
FUENTE	Reportes Internos BOS			
RESPONSABLE	Jefe Administrativo			

6. Técnicas de Rediseño aplicadas

Relaciones con Proveedores: Se establece identificar en el mercado proveedores que soporten las necesidades específicas y fomentar relaciones de mediano y largo plazo que permitan un apoyo consistente a la gestión de la organización.

4.2.2.2 Procesamiento de Pagos

1. Aspectos de mejora propuestos:

- Disgregación del subproceso de Selección de Proveedores y Gestión de Compras, es decir que el subproceso de Pago a Proveedores pasa a ser completamente independiente; flujo que se encuentra diagramado en el Anexo 9.

- Para dar cumplimiento a la normativa interna se establece que el pago se realice únicamente a proveedores calificados y seleccionados; y, aprobados por las líneas de supervisión respectivas, a través de la implementación de mejoras en la herramienta BOS.
- Garantizar que todas las compras o prestaciones de servicios ejecutadas hayan sido recibidas a satisfacción por parte del usuario, a través de la verificación de recepción conforme del producto que faculte el pago al proveedor y la evaluación de los productos o servicios entregados.
- Optimizar el flujo de caja a través de la programación de pagos por fechas.
- Predefinición de cuentas contables en la herramienta de acuerdo al tipo de egreso con la finalidad de minimizar los errores contables al tener claras las cuentas a afectarse.
- Garantizar que la realización de pagos se realice de acuerdo a lo requerido por el Sistema Tributario Ecuatoriano para lo cual se han implementado mejoras en el sistema de pagos, lo que permite además optimizar el tiempo de la actividad y la entrega oportuna de comprobantes de retención y pago.
- Con la finalidad de optimizar el tiempo de los funcionarios responsables del procesamiento de pagos, se elimina la entrega de los mismos para que éstos sean entregados por Cajeros en Agencia.
- Con la finalidad de evitar descuadres contables relacionados con la gestión de pagos, se procede con la centralización de pagos a nivel nacional, es decir que todos los pagos se procesan en Matriz.

- Implementación de controles para minimizar el riesgo por mal uso ó pérdida de especies valoradas (cheques, comprobantes de retención).

2. Objetivos de Desempeño

Con los cambios antes mencionados, se espera lograr los siguientes objetivos:

- Asegurar que todas las facturas susceptibles de pago cumplan con lo requerido por el Sistema de Rentas Interno (SRI).
- Asegurar una correcta aplicación de porcentajes de retención.
- Asegurar el cuadro periódico de especies valoradas.
- Asegurar que las afectaciones contables relacionadas con las cuentas de gasto sean efectuadas únicamente por los funcionarios responsables.

3. Tecnología Habilitante

Intranet: Utilización de la red interna para la comunicación de la normativa aplicada al subproceso, así como para el flujo respectivo y la Herramienta BOS.

Software de Gestión de Pago a Proveedores: Sistema desarrollado para la realización de pagos a proveedores y con funcionalidades para la generación de reportes tributarios, pagos en línea en caso de créditos a clientes, otros reportes de control y atado al sistema contable de la Organización.

4. Impacto en el proceso

- Centralización del control de gasto por pago a proveedores.
- Optimización del tiempo del proceso.
- Mejoramiento de controles para deducción de gastos.

- Mejora en el cumplimiento ante organismos de control.
- Generación de bases de información tributaria

5. Indicadores de Gestión

INDICADOR	DEFINICION	FORMA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA
Afectaciones constables erradas	Permite identificar el número de afectaciones contables realizadas en cuentas de gastos erradas, lo que no permite mantener un adecuado control del gasto.	Sumatoria del número de reversos contables en el período	10	Trimestral
Porcentaje de retenciones erradas	Identifica el porcentaje de retenciones mal realizadas o mal efectuadas hacia los proveedores.	$(\# \text{ retenciones erradas} / \# \text{ retenciones totales}) * 100$	2%	Trimestral
Porcentaje de cumplimiento de Pagos a Proveedores	Mide el porcentaje de pagos realizados a los proveedores de acuerdo al flujo de caja establecido por la organización.	$(\# \text{ Pagos mensuales realizados} / \# \text{ Pagos Programados}) * 100$	100%	Mensual
Tiempo de pago a proveedores	Número de días que se tarda en realizar el pago a proveedores, considerando que este pago se lo realiza previa verificación y confirmación de la fecha de pago programada.	Sumatoria de número de días para pago de cada transacción / número de pagos	2	Trimestral
FUENTE	Reportes Internos			
RESPONSABLE	Técnico Contable			

6. Técnicas de Rediseño aplicadas

Calidad en la Fuente: Con la finalidad de minimizar errores relacionados con la emisión de las facturas, garantizar que todos los pagos a realizarse tengan las aprobaciones respectivas, garantizar que las cuentas contables se asignen de manera adecuada y evitar regularizaciones.

4.2.2.3 Manejo de Correspondencia y Servicios

1. Aspectos mejorados del subproceso:

- Levantamiento del proceso mejorado, en el Anexo 10.
- Implementación de herramienta de manejo de correspondencia, que permitirá:

- Establecer controles para la recepción y entrega de valija interna.
- Minimizar pérdidas de documentación o valija y externa.
- Identificar usuarios de correspondencia.
- Organizar las actividades para cada uno de los responsables.
- Disminuir el tiempo de envío y recepción de valija.
- Generar reportes de gestión de despacho y recepción de valija.

2. Objetivos de Desempeño

- Minimizar pérdidas de valija.
- Disponer de base de información histórica de manejo de valija.

3. Tecnología Habilitante

Intranet: Utilización de la red de interna para la comunicación de la normativa aplicada al subproceso, así como para el flujo respectivo y la herramienta desarrollada para el efecto.

Workflow: Implementación de herramienta para control de envío y recepción de valija a nivel nacional.

4. Impacto en el proceso

- Disminución de carga operativa sobre los responsables del proceso.
- Disminución de costos por horas extras.
- Disminución del tiempo de ciclo de registro de envío y recepción.
- Generación de Base de Datos de manejo de valija.

5. Indicadores de Gestión

INDICADOR	DEFINICION	FORMA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA
Número de despachos extraviados	Permite cuantificar la pérdida o extravío de documentación enviada.	Sumatoria de número de envíos realizados entre Oficinas no llegados a destino	1	Mensual
Tiempo de registro de envío y recepción de valija	Tiempo en el que la correspondencia enviada deberá ser ingresada en la herramienta	# minutos promedio de ingreso de valija enviada	15	Mensual
	Tiempo en el que la valija es confirmada la recepción de la valija	# minutos promedio de confirmación recepción de valija	30	Mensual
FUENTE	Reportes Internos			
RESPONSABLE	Recepcionista			

6. Técnicas de Rediseño aplicadas

Reducir la Preparación: Con la finalidad de identificar de manera preliminar la cantidad de envíos realizados por las agencias u oficinas a través de consulta en línea de datos disponibles en la herramienta implementada y poder disminuir el tiempo de emisión de guías y por ende el tiempo dedicado por el responsable.

Una vez desarrollada la presente propuesta de rediseño, es importante mencionar que el impacto del cambio generado a la organización está ligado directamente con el logro de un trabajo en equipo y multifuncional a través de la coordinación de todas las actividades de los procesos rediseñados que permiten generar salidas eficientes, productivas y con valor agregado tanto para el cliente interno como externo, así como también la ejecución de actividades debidamente controladas y evaluadas. Con la finalidad de demostrar el impacto de la presente propuesta a continuación se establece un resumen de los cambios por cada uno de los procesos rediseñados:

Administración de Proveedores

Al día de hoy es posible identificar la cantidad de proveedores calificados de acuerdo a lo establecido en la norma, a lo requerido por la Superintendencia de Banco, CONSEP, SRI, es decir que del 100% de proveedores con los que la organización opera, el 36% se encuentran calificados, el 23% no están calificados y el 41% no aplica calificación, y de éstos se ha logrado identificar que 0.30% de los proveedores constan en Listado de Lavados de Activos, como se demuestra en la tabla detallada a continuación y esto se debe a que:

CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES				
ESTADO	SI	NO	N/A	PROVEEDORES EN LISTAS NEGRAS
ACTIVO	230	49	166	
PASIVO	10	102	101	2
TOTAL	240	151	267	2
PORCENTAJE	36%	23%	40%	0.30%

Fuente: Elaboración propia

- La calificación de proveedores se realiza en base a un monto mayor a US\$ 3000 por adquisición o a aquellos con frecuencia de compra anual mayor a 3 veces con montos menores a US\$ 3000.
- Los proveedores (N/A), que no aplica calificación, se debe a que no cumplen con los parámetros internos que definen la obligatoriedad de calificación o que no requieren ser calificados de acuerdo a regulaciones externas. Lo último es el caso de Instituciones Financieras normadas por la Superintendencia de Bancos o Instituciones Públicas.
- Todo lo expuesto indica que no todos los proveedores pueden y deben ser calificados, por lo que no se tendrá un 100% de

calificación permanente; sin embargo, el riesgo de trabajar con proveedores que no cumplen con lo establecido se disminuye considerablemente.

Compras y Administración de Contratos

El rediseño de este proceso ha permitido identificar de manera clara los proveedores de alto impacto para la gestión de la organización gracias al establecimiento de una Matriz de Selección de Proveedores acorde a los requerimientos del Banco, así como también la elaboración de contratos de servicios o adquisición de bienes que viabilizan el seguimiento y control a los proveedores para evaluar su cumplimiento, a través de:

Las bases de información que permiten hacer el seguimiento y control de contratos demuestran que, a la fecha, se tienen 98 contratos legalizados de acuerdo a la normativa interna, de los cuales el 10% se encuentran caducados, 15% cancelados y 74% vigentes, tal como se demuestra en el cuadro detallado. Con ello, se puede realizar una Evaluación real del producto o servicio entregado por el proveedor.

Estado de Contratos		
Caducado	10	10%
Cancelado	15	15%
Vigente	73	74%

Fuente: Elaboración propia

Procesamiento de Pagos

El rediseño de este proceso ha sentado bases claras de control tributario eliminando el riesgo de no cumplir con los requerimientos de

la Administración Tributaria Ecuatoriana. Es decir, a la fecha se han generado inconsistencias mínimas relacionadas con retenciones erradas, pagos procesados con facturas mal emitidas, logrando con esto mantener las deducciones de gastos claras al cierre de cada mes, así como la generación de reportes tributarios necesarios para la gestión.

Manejo de Correspondencia

El levantamiento, identificación y rediseño de este proceso ha logrado mantener un seguimiento adecuado y oportuno de la documentación enviada al punto de disminuir en un 95% la pérdida de documentación y de optimizar el tiempo de ejecución de cada una de las actividades del subproceso.

4.2.3 Comprobación de la Hipótesis

A través de la propuesta desarrollada, de su implementación parcial dentro de la organización; y, del impacto evaluado y mencionado en el presente, se comprueba que el rediseño de los procesos administrativos de Banco Solidario, si mejorará la gestión y control de los recursos.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- Pese a los esfuerzos realizados por varias áreas de la Institución, los ejecutivos de la organización no reconocen la importancia de gestionar las actividades por procesos y orientar los mismos a la generación de valor para el cliente.
- Los procesos de soporte aún no contribuyen eficazmente para agregar valor al cliente interno, generando constantes inconvenientes en la gestión que se orienta a las unidades de negocio.
- El desarrollo de la propuesta de rediseño permitió identificar cierto nivel de resistencia al cambio en los funcionarios responsables de los procesos, quienes no visualizan opciones de cambio, para realizar las actividades de una manera organizada y pensada en satisfacer a tiempo las necesidades de los clientes.
- No se observa en los funcionarios de la organización una clara orientación al cliente, lo que implica que en cierta forma el impacto esperado por la implementación parcial de la propuesta se vea disminuido en el tiempo.
- La implementación parcial del rediseño propuesto en los procesos permitió generar información antes no existente y facultó de manera directa el cumplimiento de los requisitos establecidos por los organismos de control (Superintendencia de Bancos, SRI, CONSEP, Ministerio de Relaciones Laborales, etc.).

- La implementación parcial del subproceso de Pago a Proveedores, a la fecha ha logrado generar mayor claridad con respecto de la deducción de gastos y por ende la disminución de inconvenientes tributarios.
- La implementación total del subproceso rediseñado de Manejo de Correspondencia ha permitido mejorar y organizar la gestión, así como también disminuir de manera considerable la pérdida de correspondencia enviada, lo que permite la:
 - o Colocación oportuna de créditos de microempresa.
 - o Disminución de costos por horas extras del personal
 - o Disminución de carga operativa
 - o Control y seguimiento diario de la correspondencia enviada y recibida.
 - o Obtención de información oportuna para control de facturación.

5.2 Recomendaciones

Luego de culminar el presente trabajo, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Implementar Acuerdos de Servicio entre las áreas con la finalidad de mejorar los tiempos de respuesta y ejecutar controles adecuados en cada uno de los procesos.
- Actualizar el segundo nivel del Proceso de Servicios Internos en el Mapa de Procesos, ya que se han dado importantes cambios o actualizaciones.
- Unificar el manejo de la Administración de Activos, para generar un control adecuado tanto físico como contable de los mismos de manera que permita obtener y presentar información objetiva y confiable.
- Implantar un esquema de evaluación de desempeño de los procesos administrativos con la finalidad de crear una cultura de mejora continua.
- Analizar y evaluar de manera permanente el subproceso de compras ya que es un generador de gastos de alto impacto dentro de la institución y es necesario se realice una evaluación correcta de los productos o servicios a ser adquiridos o contratados, por parte de los responsables.
- Capacitar y evaluar de manera constante a los colaboradores sobre los procesos que son parte de su responsabilidad dentro de la organización, así como también de los que no son parte como un medio de conocimiento general de la organización.

- En caso de requerirse la aplicación e implementación total de la presente propuesta, es necesario previo a las mismas, realizar un análisis del costo de los recursos y del beneficio del proyecto de reingeniería dentro de la organización, con la finalidad de tener claridad del impacto en los procesos así como en los aspectos económico, social y técnico.
- Completar la implementación de la presenta propuesta ya que facultará el ordenamiento y la ejecución de los controles adecuados a la organización, mejorará los tiempos de respuesta a los clientes internos y a los organismos de control.

- **Bibliografía**

Bucheli, Carlos. *Administración de Procesos*. Especialización Superior en Productividad y Costos, Quito, 2006

Gardner Robert A., *The Process – Focused Organization: A transition strategy for success*, Milwaukee, ASQ Quality Press.

Harrington, H. James, *Process Management Excellence*, Chico, California, Paton Press LLC, 2006

Russell, J.P., *The Process Auditing Techniques Guide*, Milwaukee, Wisconsin; ASQ Quality Press

http://www.grupokaizen.com/lg/Reingenieria_de_Procesos.pdf

<http://www.geocities.com/wallstreet/exchange/9158/reingen.htm>

http://www.grupokaizen.com/lg/Reingenieria_de_Procesos.pdf

www.12manage.com/methods_bpr_html

http://io.us.es/cio2006/docs/000160_final.pdf

<http://redalc.uaemex.mx/redalyc/pdf/215/21513904.pdf>

<http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/produccion/recursos/7.3.4/r>

[ingproce/reingenieria.htm](http://www.ingproce.com/reingenieria.htm)

ANEXOS

Flujos de Procesos Situación Actual (As is)

ANEXO 1		MACROPROCESO: ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	
		PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES	
FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES		QUIEN HACE	COMO HACE
		Oficial administrativo /Jefe de servicios en sucursales / Jefe de áreas	Las posiciones indicadas pueden recomendar la calificación de un proveedor.
		Proveedor	
		Oficial Administrativo	En el modelo de calificación de proveedores, el oficial administrativo chequea que los documentos del proveedor se encuentren en regla.
		Central de riesgos /Control financiero	
		Oficial Administrativo	
		Oficial administrativo /Jefe de servicios en sucursales / Jefe de áreas	<p>A: Muy Superior a los requisitos puestos por división solicitante .</p> <p>B: Supera los requisitos puestos por división solicitante.</p> <p>C: No cumple con los requisitos indispensables de Calificación</p> <p>Los proveedores que se encuentren en la categoría A,B serán incluidos en la Lista de Proveedores Aprobados</p>
		Oficial Administrativo	En el caso que los proveedores sean para las sucursales , el jefe de servicios será el encargado de actualizar la base de proveedores para esa agencia Si el proveedor es de servicios se le informara como procederán las firmas de contratos, etc
DOCUMENTOS:			
<p>1. Lista de requisitos (Carta de presentación del proveedor en la que indique: Tiempo de existencia en el mercado., Productos que comercializa, Detalle del producto o servicio que comercialice Breve descripción de algún producto o servicio especial que tengan,Lista de mínimo 5 clientes con los que trabaje, con nombre de la empresa, nombre del contacto y teléfono del contacto., Entregar mínimo 3 referencias escritas de sus clientes, Copia de las cédulas de los representantes legales de la compañía, Copia del Ruc , Copia de los Estados financieros de los 3 últimos años o 3 últimas declaraciones del SRI en caso de ser personas naturales)</p> <p>2. Calificación de riesgo</p> <p>3.. Matriz de selección de proveedores</p>			
AS IS	Elaborado:	Revisado:	Validado:

ANEXO 2	MACROPROCESO: ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS INSTITUCIONALES PROCESO: COMPRAS Y ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS		
FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES		QUIEN HACE	COMO HACE
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Llenar[Llenar formato electrónico de requerimiento de compras] Llenar --> Enviar1[Enviar requerimiento via intranet] Enviar1 --> Establecer[Establecer monto de la compra] Establecer --> Enviar2[Enviar requerimiento via intranet a responsable de aprobación según el monto establecido] Enviar2 --> Aprobar[Aprobar monto] Aprobar --> Enviar3[Enviar requerimiento via intranet a Contabilidad] Enviar3 --> Recetar[Receptar el pedido y la aprobación] Recetar --> Asignar[Asignar Número de cta. Contable] Asignar --> Enviar4[Enviar requerimiento via intranet a Presupuesto] Enviar4 --> Verificar{Existe Presupuesto?} Verificar -- NO --> Ingresar[Ingresar información de no existencia de presupuesto en el Sistema] Ingresar --> Fin([Fin]) Verificar -- SI --> Enviar5[Enviar requerimiento aprobado a Administración via intranet] Enviar5 --> A{A} A --> Elaboracion[Elaboración de Contrato para Servicios] </pre>		Jefe de área	El responsable de cada área donde se necesite la adquisición de un producto, puede sugerir un proveedor de la base de proveedores aprobados.
		Oficial administrativo	Establece el monto según la compra, y con esta información se define quien es el responsable de firmar la adquisición
		Jefe de área / gerente general / Vicepresidencia de servicios / Directorio	Aprueban la compra y el monto enviado por el oficial administrativo: De \$15,001 a \$30,000 firmará el gerente general. Cuando está dentro del presupuesto firma directamente; cuando está fuera, puede solicitar un análisis costo – beneficio. Mayor de \$30,000 con presupuesto firmará el gerente general. Sin presupuesto aprueba El Directorio, (con informe de la Gerencia General.)
		Contralor	
		Analista Senior de Presupuesto	Se revisa si la compra está dentro del presupuesto establecido para cada área; Si no está dentro del presupuesto, se deberá notificar que la compra no puede proceder . En caso de no existir presupuesto, via electrónica se comunica a Administración y al jefe de área solicitante que la compra no se puede realizar.
AS IS	Elaborado:	Revisado:	Validado:
DOCUMENTOS:			

ANEXO 2	MACROPROCESO: ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS INSTITUCIONALES PROCESO: COMPRAS Y ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS		
FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES		QUIEN HACE	COMO HACE
<pre> graph TD A[A] --> B[Recibir requerimiento electrónico de adquisición aprobado] B --> C[Contactar a proveedores escogidos] C --> D[Solicitar a proveedores cotización de los productos] D --> E[Recepar cotizaciones] E -- 1 --> F[Escoger la cotización que más convenga] F --> G[Realizar el pedido del producto al proveedor escogido] G --> H[Recibir y Verificar que el pedido esté completo y correcto] H --> I{Pedido ok?} I -- NO --> J[Notificar a administración la inconformidad del pedido recibido] I -- SI --> K[Firmar el acuse recibo de conformidad y entregarlo a proveedor] K -- 2 --> L[PAGOS A PROVEEDORES] </pre>		Oficial administrativo	Las cotizaciones a más de dos proveedores se harán cuando se tengan montos superiores a 300 dólares
		Oficial administrativo	
		Jefe de área	El jefe de cada área es el encargado de recibir el pedido , verificar que todo esté en orden y completo , y solicitar a administración que se cancele el monto de la factura al proveedor .
AS IS	Elaborado:	Revisado:	Validado:
			DOCUMENTOS: 1. Cotizaciones 2. Acuse recibí conforme

ANEXO 3	MACROPROCESO: ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS INSTITUCIONALES PROCESO: COMPRAS Y ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS		
FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES		QUIEN HACE	COMO HACE
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> PAGOS[PAGOS A PROVEEDORES] PAGOS --> Solicitar[Solicitar factura a proveedor] Solicitar --> Entregar[Entregar factura a jefe de área solicitante] Entregar -- 3 --> Recibir[Recibir factura de proveedor] Recibir -- 3 --> Verificar[Verificar que la factura se encuentre correcta] Verificar -- 3 --> Llenar[Llenar solicitud de pago] Llenar -- 4 --> Enviar[Enviar solicitud de pago con documentos de soporte] Enviar -- 5 --> RecibirSolicitud[Receptar solicitud de pago y documentos de soporte] RecibirSolicitud -- 4 --> Cuenta{Tiene cuenta en el banco?} Cuenta -- SI --> Acreditar[Acreditar monto de la factura a la cuenta] Cuenta -- NO --> EntregarCheque[Entregar cheque con monto de la factura] Acreditar --> Archivar[Archivar recibos y facturas] EntregarCheque --> RecibirCheque[Receptar el cheque] Archivar -- 4 --> Fin([Fin]) RecibirCheque -- 6 --> Archivar </pre>		Jefe de área	
		Proveedor	
		Jefe de área	El jefe de área solicitante no deberá enviar la solicitud de pago a administración hasta que no esté conforme con el pedido
		Oficial Administrativo	El pago al proveedor por los servicios prestados o bienes entregados, se hace mediante cheque o se le acredita el monto de la factura a la cuenta que se solicita al proveedor tener en el banco. Los pagos se realizan los días viernes de 3 a 5 pm.
		Proveedor	
		Asistente administrativo de pagos	
AS IS	Elaborado:	Revisado:	VALIDADO: DOCUMENTOS: 3. Factura de proveedor 4. Solicitud de Pago 5. Documentos de soporte (cotizaciones , firmas de aprobación , etc. Según corresponda la compra) 6. Cheque

ANEXO 4	MACROPROCESO: ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS INSTITUCIONALES PROCESO: MANEJO DE SEGUROS INSTITUCIONALES - Asegurar Bienes		
FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES		QUIEN HACE	COMO HACE
<p>Inicio</p> <p>Solicitar inventario de los bienes inmuebles existentes con su respectiva valoración</p>		Jefe del departamento de Seguridad	El Jefe de seguridad es el encargado de solicitar anualmente los inventarios de los bienes inmuebles existentes , Instalaciones , Equipos electrónicos, vehículos , etc y la valoración de cada uno de éstos .
<p>Recopilar la información solicitada sobre bienes inmuebles</p> <p>Verificar si hubo cambios , en instalaciones y valorar los cambios</p> <p>Realizar un inventario detallado de los equipos electrónicos pertenecientes al banco</p> <p>Enviar información vía mail</p>		Oficial de Administración / arquitecto del banco / dep. de tecnología / Fideicomiso	Los inventarios de los bienes muebles e inmuebles , se hace en conjunto con el fideicomiso. En equipos tecnológicos el departamento de tecnología debe establecer cuales son los pertenecientes al banco y cuales no.
<p>Recibir inventarios y valoración</p> <p>Revisar historial de incidentes para valoración de la fidelidad</p> <p>Enviar cuadro global a broker de seguros solicitando apoyo para cotizaciones</p> <p>Recibir oferentes de aseguradoras tanto nacionales como internacionales</p>		Jefe del departamento de Seguridad	Para la valoración de la fidelidad , se revisa el historial de incidentes ocurridos en los años pasados , y sobre eso se establece un monto para el seguro. En el cuadro que se le envía al broker (compañía externa) se detallan la valoración comercial estimada de los bienes del banco , tanto muebles e inmuebles , un rubro denominado riesgo industrial donde se considera los generadores , sistemas de aire acondicionado , el rubro comercial para asegurar en joyas y dinero , y el rubro establecido anteriormente para a fidelidad En los contratos de seguros nacionales se estipulan todo los que son riesgo industrial, fidelidad, responsabilidad civil, y los vehículos .Para pólizas global bancaria y directores y oficiales se utilizan los aseguradoras internacionales .
<p>Acudir a presentación coordinada por los brokers</p>		Brokers/jefe de seguridad	En la presentación el broker de seguros muestra a los oferentes y cuales son mejores y porque razones .
<p>Seleccionar aseguradora más conveniente</p> <p>Enviar contrato de seguro a representante legal del banco</p>		Jefe de Seguridad /VP de servicios , Brokers	Para seleccionar a la aseguradora el Jefe de Seguridad analiza el historial de la aseguradora , si ha trabajado anteriormente con ella , los costos y la seriedad de la compañía .
<p>Verificar que todo este en orden, de acuerdo a lo que se pidió</p> <p>Firmar contrato de seguros</p> <p>Enviar contrato de seguros firmado a jefe de seguridad</p>		Representante legal del Banco	
<p>Archivar contrato de seguros</p> <p>Fin</p>		Jefe de seguridad	
AS IS	Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:
<p>DOCUMENTOS:</p> <p>1. Cotizaciones de aseguradoras nacionales e internacionales</p> <p>2. Contrato de seguro</p>			

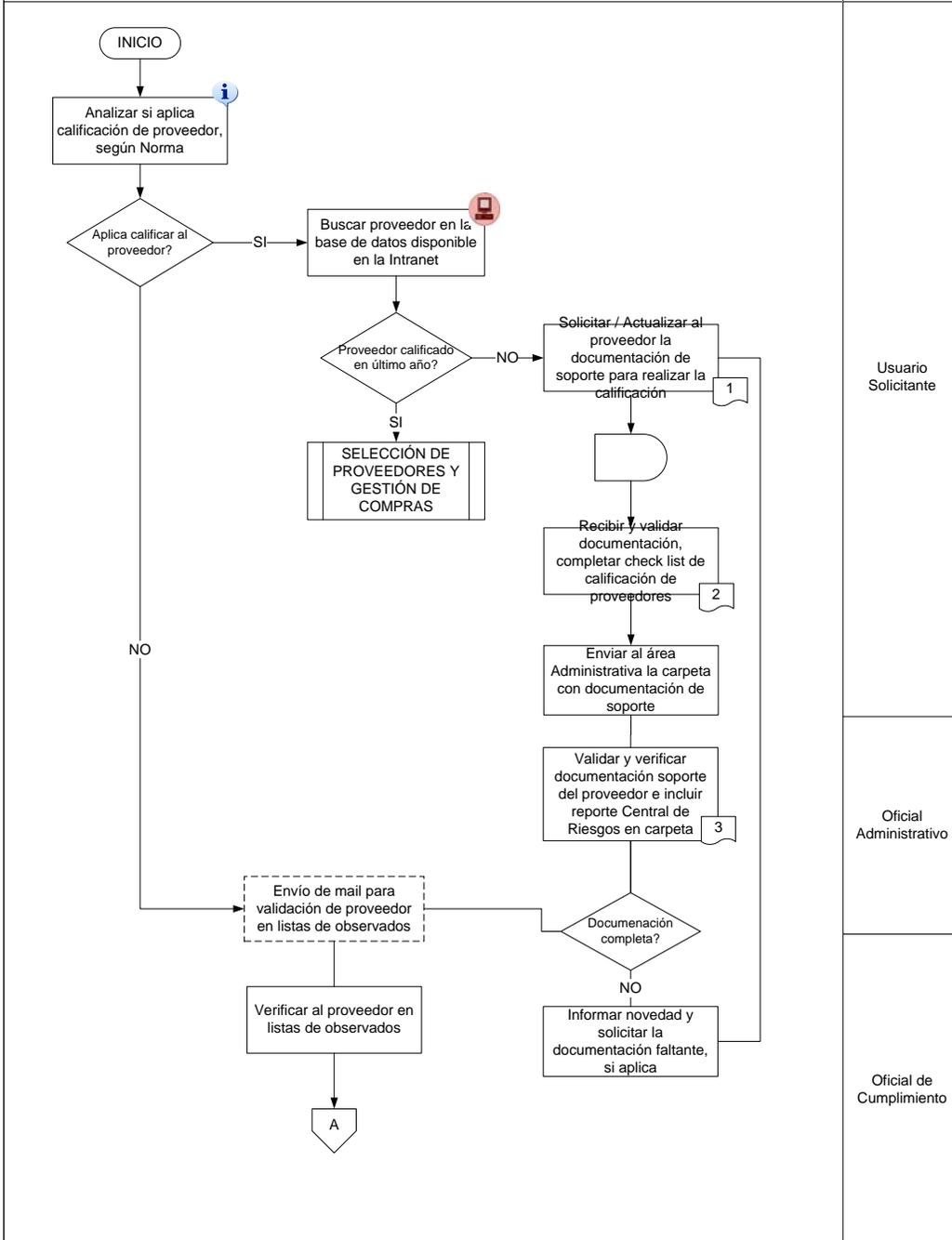
ANEXO 4	MACROPROCESO: ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS INSTITUCIONALES		
PROCESO: MANEJO DE SEGUROS INSTITUCIONALES - Cobro de seguros			
FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES		QUIEN HACE	COMO HACE
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Reportar[Reportar siniestro via mail] Reportar --> RecibirMail[Recibir mail donde se informa sobre el siniestro ocurrido, el área, y ubicación.] RecibirMail --> Recopilar[Recopilar información sobre lo ocurrido] Recopilar -- 3 --> Calificar[Calificar el siniestro ocurrido] Calificar --> Califica{Califica para el seguro?} Califica -- SI --> Enviar[Enviar información recopilada a broker] Enviar -- 3 --> Documentacion{Documentación correcta?} Documentacion -- SI --> RecibirCheque[Recibir cheque enviado por aseguradora] RecibirCheque -- 4 --> Asignar[Asignar cheque a cuentas contables de gastos] Asignar --> Fin([Fin]) Documentacion -- NO --> Cobrar[Cobrar a persona responsable] Cobrar --> Documentacion </pre>		Área Afectada	El área afectada debe reportar el siniestro ocurrido al jefe de seguridad en cuanto este se produzca
		Jefe de seguridad	<p>La información debe provenir de todas las áreas que fueron afectadas por el siniestro, y la estimación de pérdidas se debe realizar con las áreas respectivas de administración, tecnología y auditoría según corresponda.</p> <p>Con la información obtenida, el jefe de seguridad califica el siniestro, para ver si se puede o no cobrar el seguro.</p> <p>La documentación recopilada es enviada a broker de seguros, quien verifica si lo que recibió es lo que necesita para realizar calificación, si la documentación esta correcta sigue con el proceso.</p> <p>Si la documentación está incorrecta es enviada nuevamente donde el jefe de seguridad, informando que es lo que se necesita.</p>
		Asistente de Administración	<p>Después de la segunda calificación realizada por el broker de seguros la información es enviada a la aseguradora para que se proceda al pago.</p> <p>La aseguradora verifica que el siniestro este dentro de los rubros pactados con el banco.</p> <p>Si el siniestro esta dentro de los rubros, la aseguradora paga el cheque en administración, pero si por el contrario la aseguradora estima que existen inconsistencias para realizar el pago puede asignar a una persona para que realice una recalificación e investigue el caso antes de proceder a la pago.</p> <p>El dinero recibido por la aseguradora se asigna a la cuenta contable de gastos.</p>
AS IS	Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:
<p>DOCUMENTOS:</p> <p>3. Documentación necesaria para cobro de seguro</p> <p>4. Cheque emitido por la aseguradora</p>			

ANEXO 5	MACROPROCESO: ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS INSTITUCIONALES PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS		
FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES		QUIEN HACE	COMO HACE
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[COMPRAS Y ADMINISTRACION DE CONTRATOS] A --> B[Actualizar la base de activos con las adquisiciones que se realizaron en el mes] B --> C[Imprimir etiquetas] C --> D[Clasificar etiquetas] D --> E{Destino etiquetas} E -- MATRIZ --> F[Entregar etiquetas a personal de mantenimiento] E -- AGENCIAS --> G[Enviar etiquetas por mensajería a las agencias] F --> H[Recibir etiquetas] G --> H H --> I[Etiquetar nuevos activos] I --> J([Fin]) K{Dar de Baja el bien?} --> L[Vida útil del bien] </pre>		Oficial administrativo	<p>Es el encargado de actualizar la base de activos al final de cada mes con las adquisiciones que se hicieron a nivel nacional.</p> <p>Al actualizar la base de datos , el sistema automáticamente asigna un código al activo.</p> <p>Una vez impresas las etiquetas , el oficial administrativo clasifica las etiquetas por agencias donde se hayan hecho las adquisiciones.</p> <p>Si los activos adquiridos son para matriz, las etiquetas serán entregadas a el personal de mantenimiento para que éstos coloquen en las adquisiciones respectivas; si por el contrario las adquisiciones están fuera de matriz , el oficial enviará las etiquetas por mensajería al jefe de la agencia .</p>
		Jefe de agencia / personal de mantenimiento	<p>Cuando un activo del banco cumplió su vida útil, el jefe de área o de agencia informa a administración , para que proceda con la baja del activo , el bien permanecerá en lugar en el que se encuentra hasta que administración lo venda . una vez vendido se dará de baja en el sistema y se retirara de la estación de trabajo</p>
AS IS	Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:
		DOCUMENTOS: 1. Etiquetas para activos	

ANEXO 6		MACROPROCESO: ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS INSTITUCIONALES PROCESO: MANTENIMIENTO DE ACTIVOS	
FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES		QUIEN HACE	COMO HACE
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Reportar[Reportar daño en equipo de oficinas vía mail] Reportar --> RecibirMail[Recibir mail de reporte de daño] RecibirMail --> Decision{Mantenimiento interno?} Decision -- SI --> Canalizar[Canalizar requerimiento al área de mantenimiento] Decision -- NO --> Llamar[Llamar al proveedor para que solucione el problema] Canalizar --> RecibirSolicitud[Recibir solicitud de mantenimiento] Llamar --> RecibirSolicitud RecibirSolicitud --> Arreglos[Realizar arreglos necesarios a los desperfectos del activo] Arreglos --> Fin([Fin]) </pre>		Usuario	El usuario es el encargado de reportar el daño en los equipos y bienes de oficinas .
		Oficial Administrativo	
		Personal de Mantenimiento / proveedor	
		<p>El mantenimiento preventivo se realiza cada 3 meses a los activos de la institución como lámparas , máquinas de escribir, impresoras matriciales, fax, contadoras de billetes , escritorios , sillas , etc.</p> <p>Para el mantenimiento de las instalaciones se aplica el modelo correctivo; es decir cada que se lo requiera.</p>	
AS IS	Elaborado por:	Revisado por:	Validado por:
			DOCUMENTOS:

Flujos de Procesos Rediseñados (To Be)

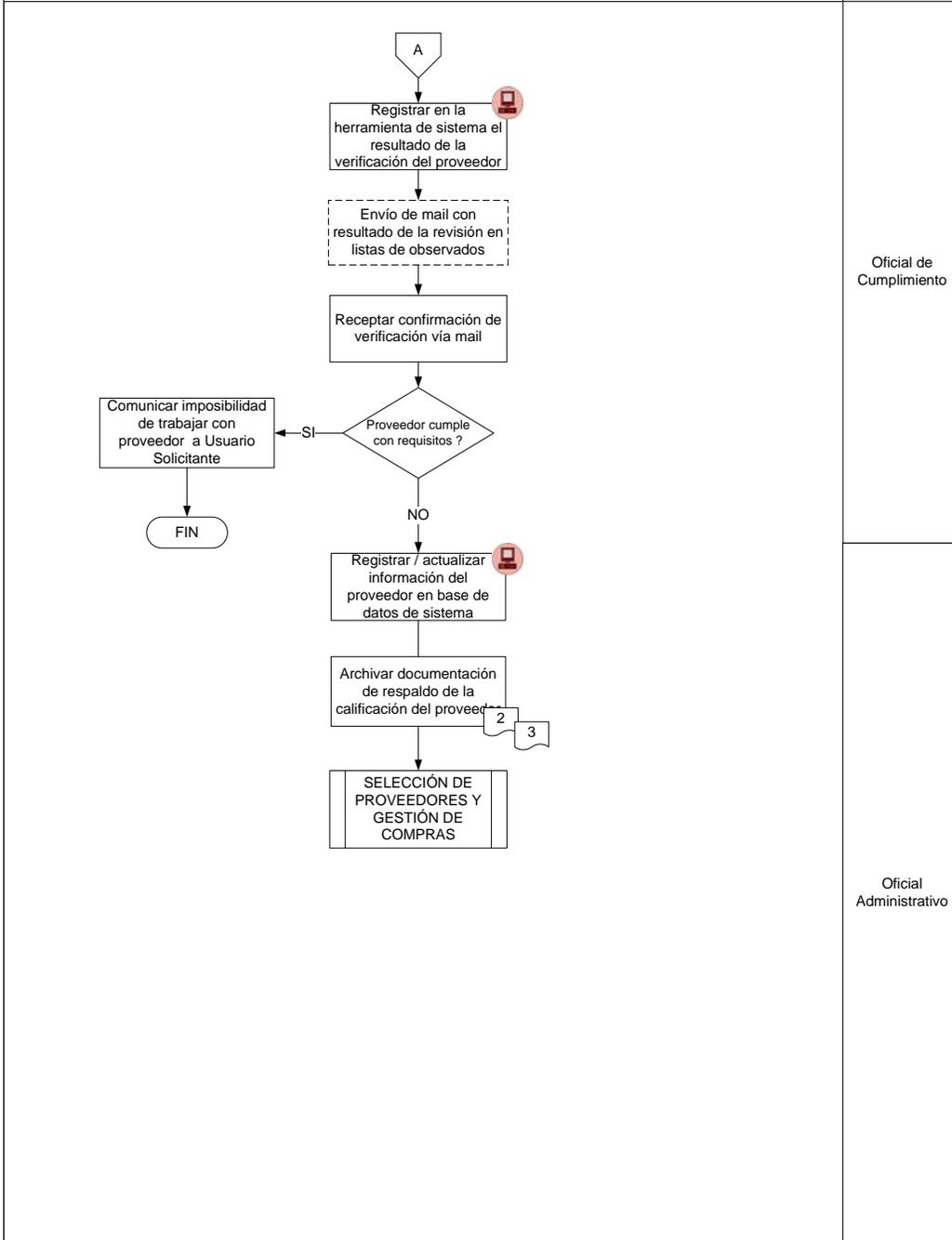
FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES	QUIEN HACE
---------------------------	------------



Usuario Solicitante
Oficial Administrativo
Oficial de Cumplimiento

TO BE	Fecha.	Responsable	Nivel de Riesgo: <input checked="" type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo	DOCUMENTOS 1. Listado de requisitos para calificar proveedores 2. Check list de requisitos para calificar proveedores 3. Reporte Central de Riesgos del Proveedor
Elaborado por:	Validado por:			

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES	QUIEN HACE
---------------------------	------------



TO BE	Fecha:	Responsable	Nivel de Riesgo: <input checked="" type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo	DOCUMENTOS 2. Documentación soporte (de acuerdo al check list) 3. Check list de requisitos para calificar proveedores
Elaborado por:	Validado por:			

LISTADO DE DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA LA CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

El responsable del manejo del proveedor antes de iniciar con el proceso de calificación y selección deberá revisar el estado del proveedor en Central de Riesgos y Listas Negras.

Personas Naturales

- Carta de presentación que incluya: Listado de productos o servicios prestados, tiempo de existencia en el mercado, principales clientes, número de empleados, infraestructura y ubicación física, asociaciones o gremios a los que pertenece.
- Registro Único de Contribuyentes
- Copia de cédula proveedor y cónyuge
- Copia de Licencia, en caso de que aplique
- Copia de SOAT, en caso de que aplique
- Certificado actualizado del SRI indicando que se encuentra al día en sus obligaciones tributarias, si es persona natural obligada a llevar contabilidad.
- Declaración del Impuesto a la Renta del año anterior (si excede el mínimo anual)
- Certificado actualizado del IESS de estar al día en el pago de obligaciones con sus empleados. (En caso de tener personal a su cargo directamente)
- Formulario de licitud de fondos
- Certificación del Ministerio de Trabajo para ofertar servicios complementarios, cuando aplique
- Certificación del Ministerio de Turismo, Ministerio Salud Pública, cuando aplique
- Tres certificados de cumplimiento de contratos o referencias otorgadas por las empresas a las que presta servicios.

Personas Jurídicas:

- Carta de presentación que incluya: Listado de productos o servicios prestados, tiempo de existencia en el mercado, principales clientes, número de empleados, infraestructura y ubicación física, asociaciones o gremios a los que pertenece.
- Listado de productos o servicios prestados
- Registro Único de Contribuyentes
- Copia de los Estados financieros de los 2 últimos años (Balance General, Estado de resultados)
- Certificado actualizado del SRI indicando que se encuentra al día con sus obligaciones.
- Pago del Impuesto a la Renta del año anterior
- Certificado de existencia legal, grupo accionario y cumplimiento de obligaciones expedido por la Superintendencia de Compañías.
- Nombramiento del representante legal actualizado.
- Listado de Accionistas
- Certificado actualizado del IESS de estar al día en el pago de obligaciones con sus empleados.
- Formulario de licitud de fondos
- Carta de afiliación a la Cámara de Comercio o la que corresponda
- Certificación del Ministerio de Trabajo para ofertar servicios complementarios, cuando aplique
- Certificación del Ministerio de Turismo, Ministerio Salud Pública, cuando aplique
- Tres certificados de cumplimiento de contratos o referencias otorgadas por las empresas a las que presta servicios.

CHECK LIST DE COMPROBACIÓN DE LA CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

PERSONA NATURAL

NOMBRE PROVEEDOR: _____
FECHA: _____
RESPONSABLE RELACION CON PROVEEDOR: _____

PROVEEDOR CRITICO

SI
 NO

CALIFICACIÓN ANUAL

Para la Calificación Anual se deberá realizar el requerimiento de la información marcada con (**)

DOCUMENTO	VERIFICACION (SI / NO / NA)	OBSERVACIONES / JUSTIFICACION (En caso de NO y NA)
Carta de presentación		
Registro Único de Contribuyentes		
Copia de cédula de Ciudadanía proveedor y cónyuge		
Copia de Licencia, en caso de que aplique		
(**) Copia de SOAT, en caso de que aplique		
(**) Certificado actualizado del SRI indicando que se encuentra al día en sus obligaciones tributarias, si es persona natural obligada a llevar contabilidad.		
(**) Declaración del Impuesto a la Renta del año anterior (si excede el mínimo anual)		
(**) Certificado actualizado del IESS de estar al día en el pago de obligaciones con sus empleados.		
(**) Formulario de licitud de fondos		
Certificación del Ministerio de Trabajo		
Certificación del Ministerio de Turismo		
Tres Certificados de Clientes		
(**) Verificación de servicio con Clientes del Proveedor		
(**) Calificación en Central de Riesgos		
(**) Revisión de Solvencia Financiera		
(**) Ficha de Evaluación de Proveedores		
Plan de Contingencia y Continuidad de Negocio		

Preparado por: <i>Responsable de la Relación</i>
Nombre:
Firma:

Validado por: <i>Administración</i>
Nombre:
Firma:

CHECK LIST DE COMPROBACIÓN DE LA CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

PERSONA JURIDICA

NOMBRE PROVEEDOR: _____
 FECHA: _____
 RESPONSABLE RELACION CON PROVEEDOR: _____

PROVEEDOR CRITICO

SI
 NO

CALIFICACION ANUAL

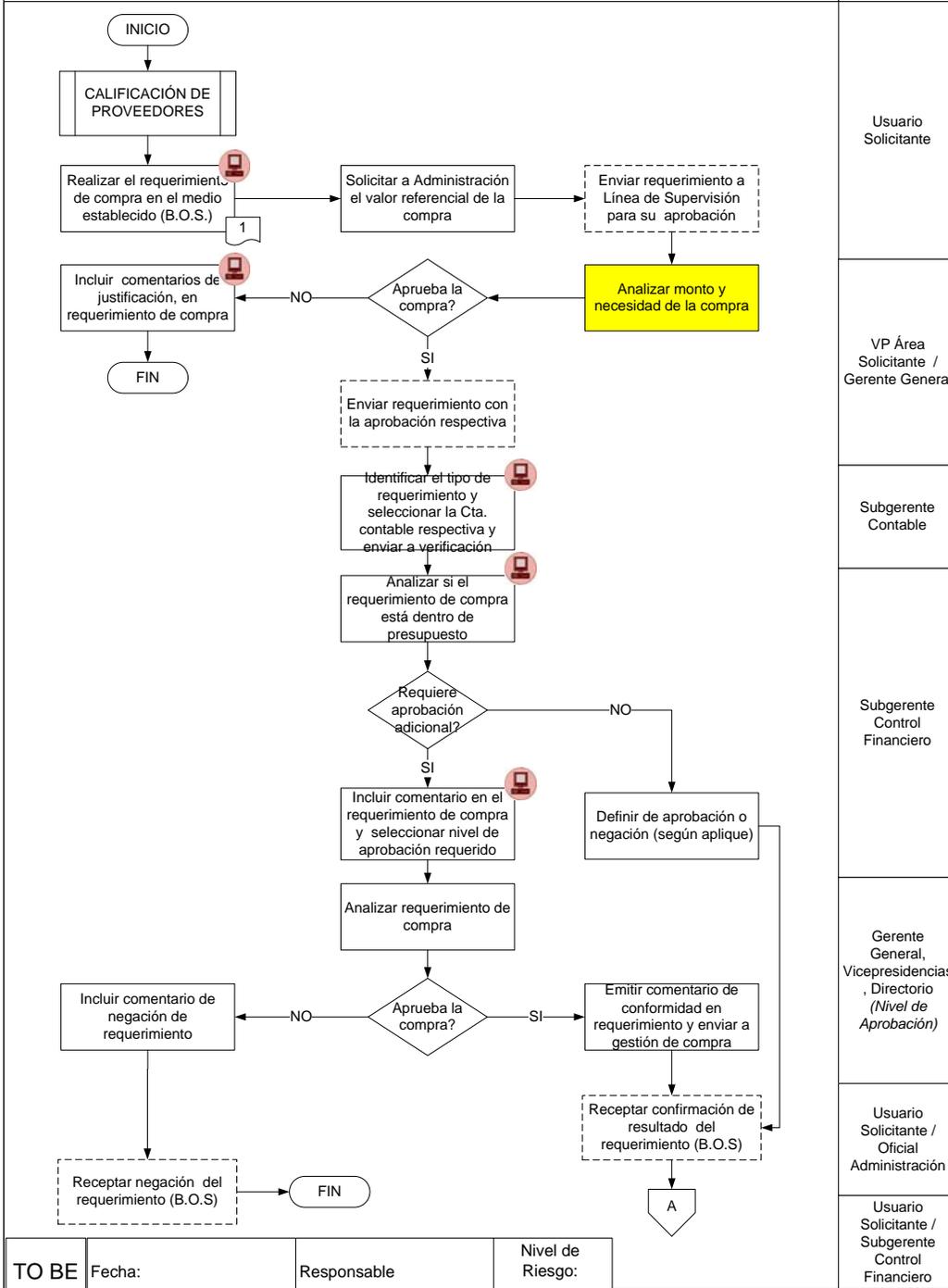
Para la Calificación Anual se deberá realizar el requerimiento de la información marcada con (**)

DOCUMENTO	VERIFICACION (SI / NO / NA)	OBSERVACIONES / JUSTIFICACION (En caso de NO y NA)
Carta de presentación de la empresa		
Registro Único de Contribuyentes		
Copia de los Estados Financieros de los 2 últimos años (Balance General, Estado de Resultado)		
Certificado actualizado del SRI indicando que se encuentra al día en sus obligaciones tributarias		
(**) Pago del Impuesto a la Renta del año anterior		
(**) Certificado de existencia legal, grupo accionario y cumplimiento de obligaciones expedido por la Superintendencia de Compañías		
(**) Nombramiento del Representante Legal Actualizado		
(**) Listado de Accionistas		
(**) Certificado actualizado del IESS de estar al día en el pago de obligaciones con sus empleados.		
(**) Formulario de licitud de fondos		
Certificación del Ministerio de Trabajo		
Certificación del Ministerio de Turismo		
Tres Certificados de Clientes		
Verificación de servicio con Clientes del Proveedor		
(**) Verificar contra lista de observados Representante Legal, Socios, Accionistas		
(**) Calificación en Central de Riesgos		
(**) Revisión de Solvencia Financiera		
(**) Ficha de Evaluación de Proveedores (anual)		
Plan de Contingencia y Continuidad de Negocio		

Preparado por: <i>Responsable de la Relación</i>
Nombre:
Firma:

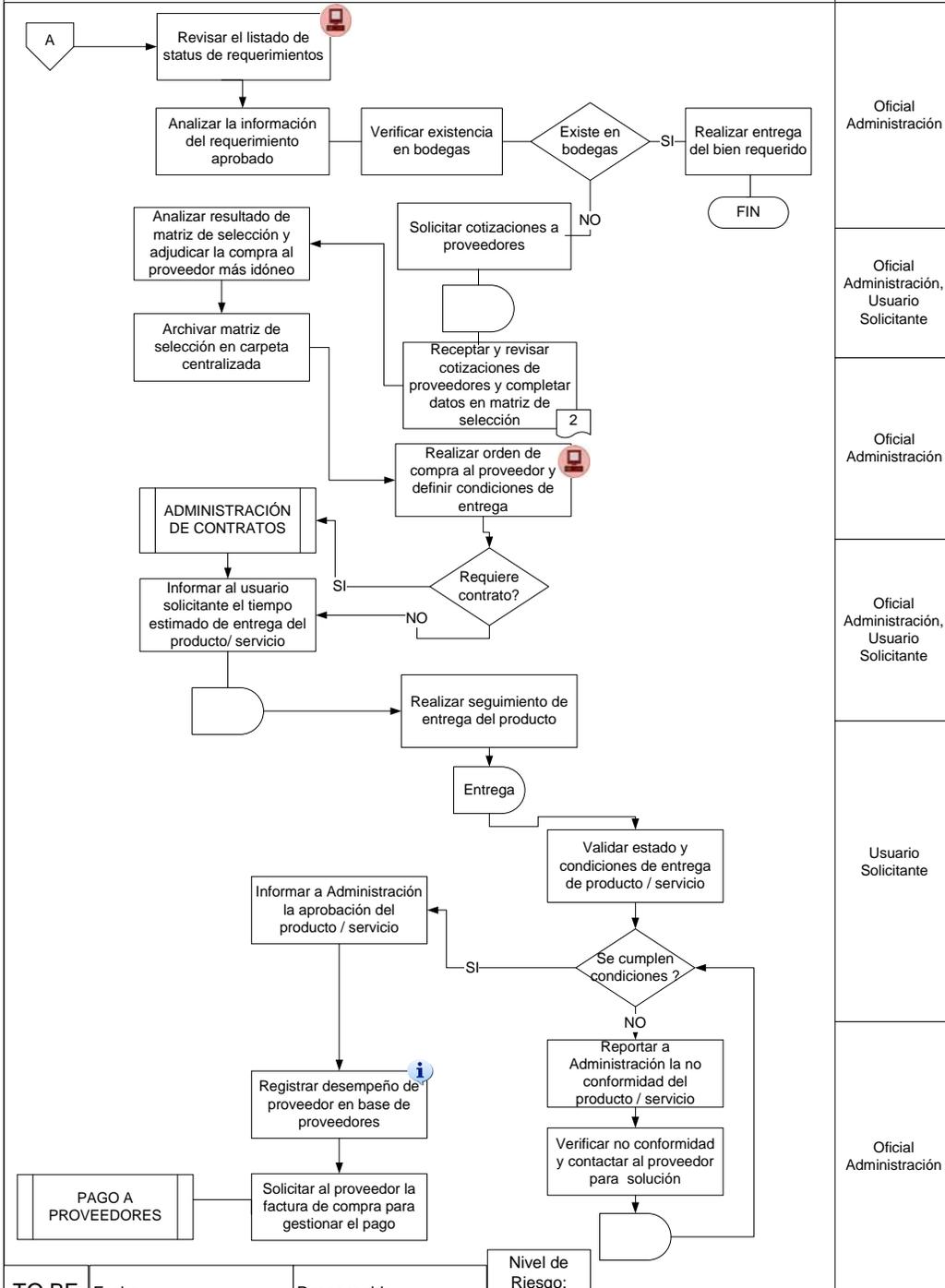
Validado por: <i>Administración</i>
Nombre:
Firma:

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES	QUIEN HACE
---------------------------	------------



TO BE	Fecha:	Responsable	Nivel de Riesgo:	
Elaborado por:	Validado por:		Alto <input type="checkbox"/> Medio <input checked="" type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>	DOCUMENTOS 1. Requerimiento de Compra (B.O.S.)

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES	QUIEN HACE
---------------------------	------------



TO BE	Fecha:	Responsable	Nivel de Riesgo:	DOCUMENTOS
Elaborado por:	Validado por:		Alto <input type="checkbox"/> Medio <input checked="" type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>	2. Matriz de selección de proveedores

PRODUCTO O SERVICIO REQUERIDO: _____
 ÁREA RESPONSABLE: _____
 PERSONA RESPONSABLE: _____

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES											
CRITERIOS	APLICA ? SI=1, NO=0	Proveedor 1:	IDERA	Proveedor 2:	EXPERTECH	Proveedor 3:	NOVATECNIA	Proveedor 4:	DB PROTECT	Proveedor 5:	INTERGRUPO
		CALIFICACION	PUNTUACION	CALIFICACION	PUNTUACION	CALIFICACION	PUNTUACION	CALIFICACION	PUNTUACION	CALIFICACION	PUNTUACION
Tiempo de experiencia en el mercado	1	3	6.67%	3	6.67%	3	6.67%	3	6.67%	3	6.67%
SERIEDAD PROFESIONAL - Nivel de Cumplimiento de contratos con otras empresas	1	5	11.11%	5	11.11%	1	2.22%	4	8.89%	5	11.11%
Calidad de Producto	1	5	11.11%	5	11.11%	3	6.67%	2	4.44%	1	2.22%
PRECIO	1	4	8.89%	3	6.67%	5	11.11%	2	4.44%	5	11.11%
Tiempo de entrega	1	5	11.11%	5	11.11%	5	11.11%	5	11.11%	5	11.11%
LOGÍSTICA - Lugar de entrega			0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%
Nivel de Asesoría de productos		5	11.11%	5	11.11%	1	2.22%	4	8.89%	1	2.22%
Garantía del producto	1	4	8.89%	4	8.89%	3	6.67%	3	6.67%	5	11.11%
Poliza de Seguro			0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%
SOPORTE Y TIEMPO DE RESPUESTA	1	5	11.11%	5	11.11%	5	11.11%	4	8.89%	1	2.22%
FUNCIONALIDAD	1	4	8.89%	4	8.89%	4	8.89%	3	6.67%	1	2.22%
VALORES AGREGADOS	1	5	11.11%	3	6.67%	1	2.22%	1	2.22%	1	2.22%
Infraestructura e Instalaciones			0.00%				0.00%		0.00%		0.00%
Disponibilidad de personal calificado			0.00%				0.00%		0.00%		0.00%
			100%		93%		69%		69%		62%
OBSERVACIONES:	Valores posibles de CALIFICACION	Comentarios, Ventajas, Desventajas:		Comentarios, Ventajas, Desventajas:		Comentarios, Ventajas, Desventajas:		Comentarios, Ventajas, Desventajas:		Comentarios, Ventajas, Desventajas:	
	1 - Malo 2 - Regular 3 - Bueno 4 - Muy Bueno 5 - Excepcional	- 6 licencias SQL Secure (para manejo de parámetros de Seguridad y alertas tempranas sin costo). Este valor agregado se transforma en una fortaleza institucional. JG: Se cuenta con el soporte adecuado y sobre todo enfocado en estándares de cumplimiento de la industria, entre ellos SOX, Basel II, NIST, etc. PM: La version cumple con lo esperado JCM: Se probó en producción durante 15 días las 24 horas, no afectó transaccionalidad ni procesos de fin de día con las mismas tablas con las que se trabajó en la herramienta anterior que fue desconectada		Ventajas: - Toma información del Kernel para ser validada acorde a los requerimientos de usuario Desventajas: - Considera la incorporación de un servidor adicional para el manejo de la		GL/JG: No es apropiado por el servicio recibido, no pudimos determinar cumplimiento con necesidades, ni ver enfoque con estándares requeridos. JCM: No se pudieron validar las funcionalidades respecto al rendimiento y no se brindaron las facilidades.		Desventajas: - No dispone de autodepuración, considera un incremento incontrolado de la BDD - No es discriminatorio - Levanta SP's de la base de datos, afectando disponibilidad por bajo rendimiento - Lento en el browser y al obtener reportes		JCM: Se ha consultado al proveedor la opción de auditar por objetos (tablas, sp, vistas, etc) y ha indicado que no llega al nivel requerido. GL: esta es una herramienta natural de Active Directory, muy básica en el manejo de BDD	

Puntuación máxima posible: 45.00

Hecho por: _____

Revisado por: _____

Aprobado por: _____

FICHA DE EVALUACIÓN

NOMBRE PROVEEDOR:

COPIAS

SERVICIO PRESTADO:

SERVICIO DE IMPRESIÓN

AREA RESPONSABLE:

ADMINISTRACION - TECNOLOGIA

FUNCIONARIO RESPONSABLE:

RESPONSABLES

FECHA EVALUACION:

Viernes, 15 de Mayo de 2009

ESCALA DE EVALUACION

Siempre - Muy Bueno	4
Casi siempre - Bueno	3
Pocas veces - Regular	2
Nunca - Malo	1
No aplica	0

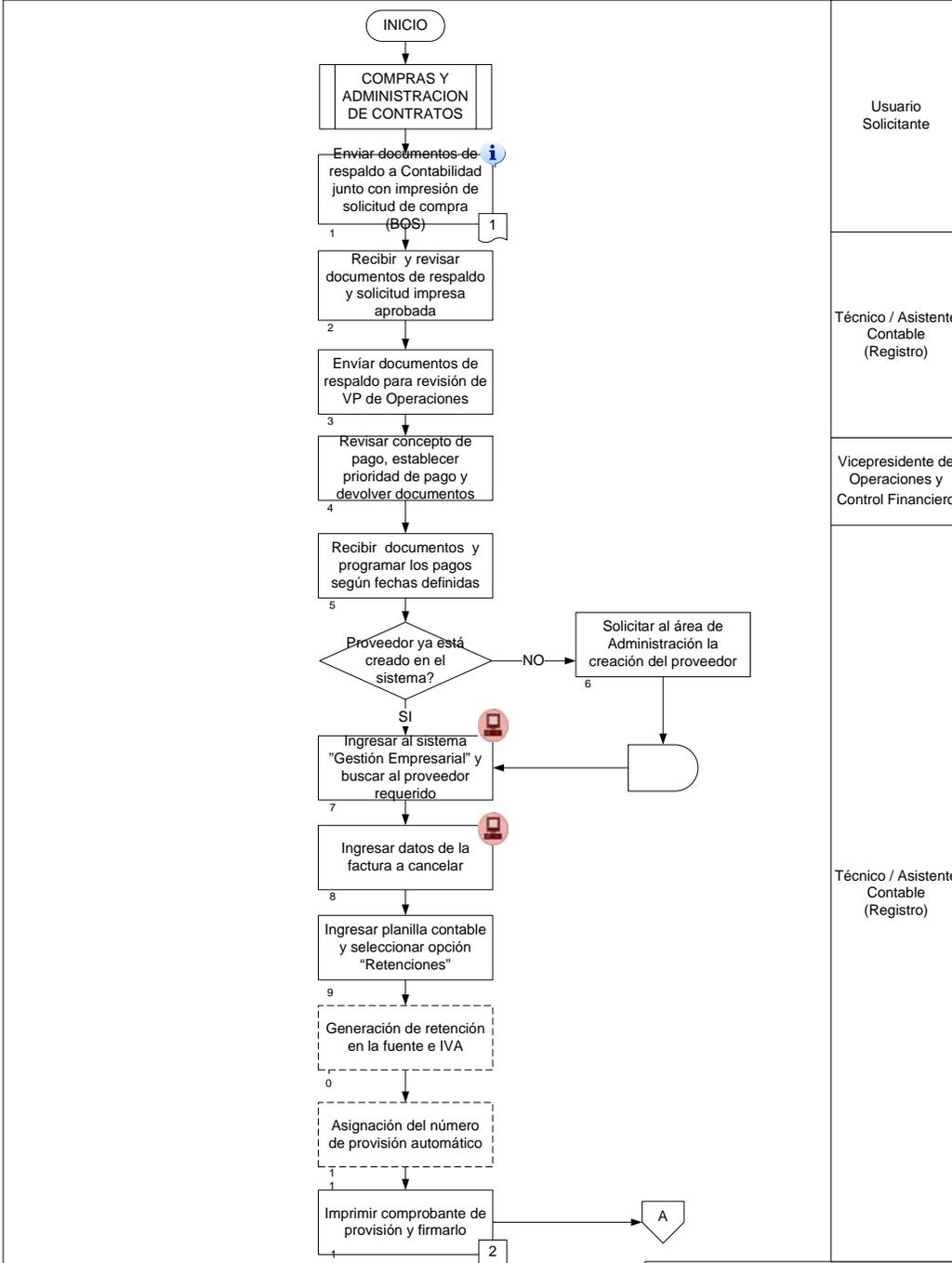
CRITERIO A EVALUAR	APLICA CRITERIO SI = 1; NO = 0	CALIFICACION	PUNTAJE
Calidad del servicio			67%
Cumplimiento de condiciones del contrato	1	4	16.67%
Atención y Servicio al cliente	1	4	16.67%
Flexibilidad en la entrega de productos o servicios	1	4	16.67%
Cumplimiento en tiempos de entrega establecidos	1	4	16.67%
Calidad de los productos			29%
Cumplimiento de especificaciones del producto	1	3	12.50%
Cumplimiento de Garantías de productos	1	4	16.67%
Servicio Post-Venta			0%
Soporte Técnico	0	0	0.00%
Mantenimiento	0	0	0.00%
CALIFICACION FINAL			96%

PROVEEDOR TIPO A	90% - 100%
PROVEEDOR TIPO B	80% - 89%
PROVEEDOR TIPO C	0% - 79%

POR BANCO SOLIDARIO

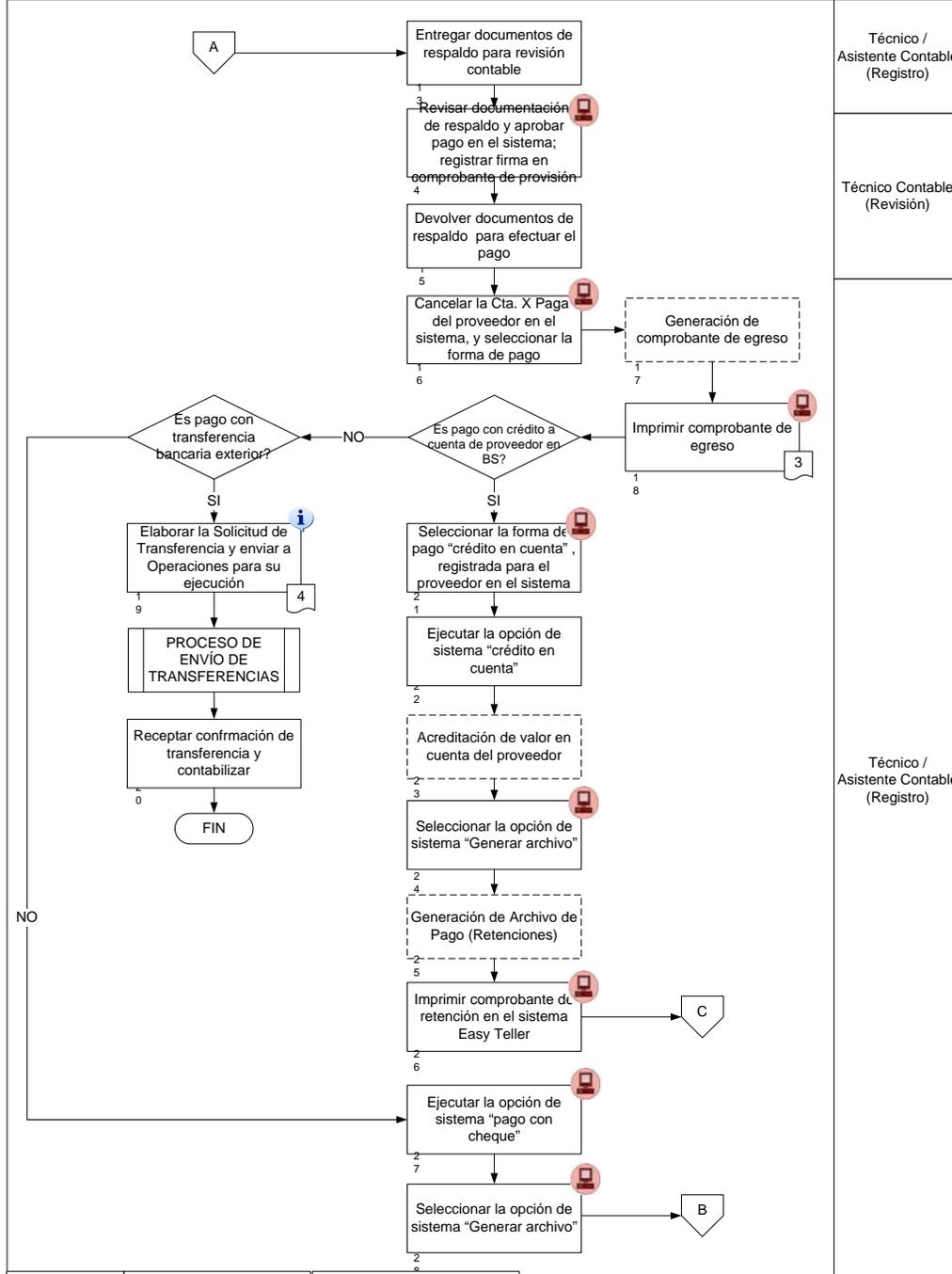
POR PROVEEDOR

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES	QUIEN HACE
---------------------------	------------



TO BE	Fecha:	Responsable:	Nivel de Riesgo:	DOCUMENTOS: 1. Factura, Solicitud de Compra (BOS), Contrato, Presupuesto de Obra, Solicitud de pago, Formulario de Reposición de Gasto (según aplique) 2. Comprobante de provisión
Elaborado por:	Validado por:	Alto <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	
			Bajo <input checked="" type="checkbox"/>	

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES	QUIEN HACE
---------------------------	------------



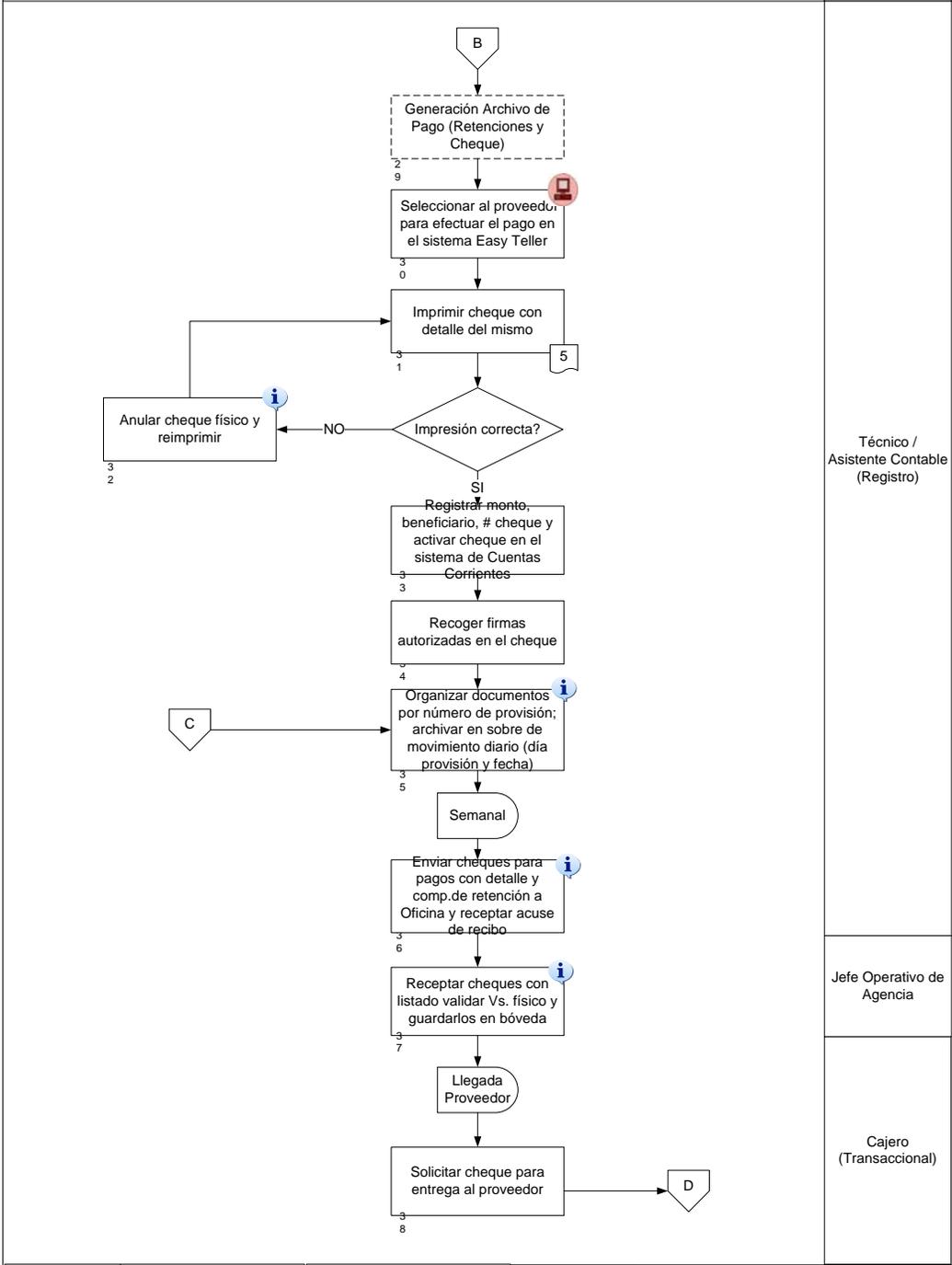
Técnico / Asistente Contable (Registro)

Técnico Contable (Revisión)

Técnico / Asistente Contable (Registro)

TO BE	Fecha:	Responsable:	Nivel de Riesgo:	DOCUMENTOS:
Elaborado por:		Validado por:	Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input checked="" type="checkbox"/>	3. Comprobante de Egreso 4. Solicitud de Transferencia de Fondos

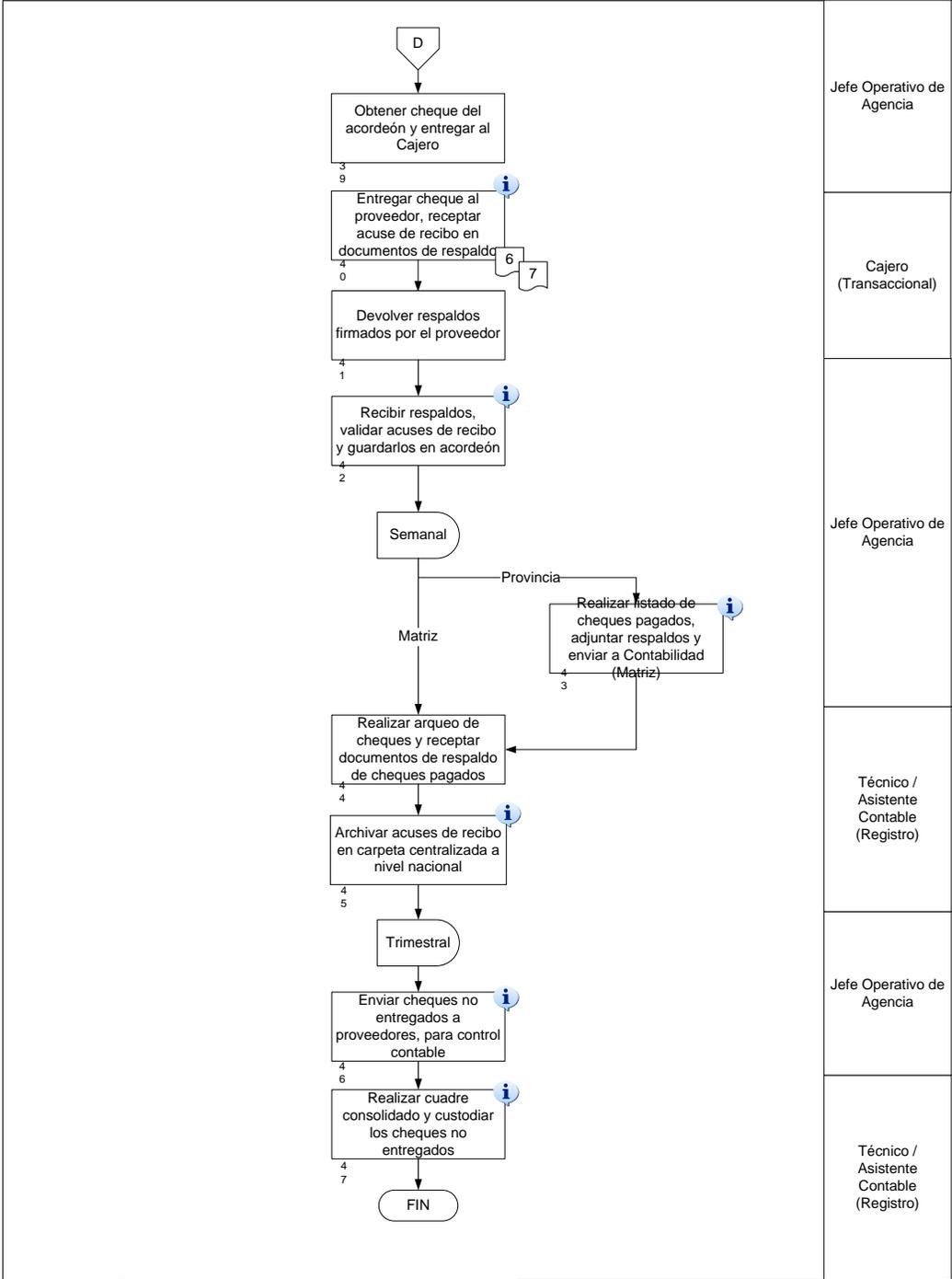
FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES	QUIEN HACE
---------------------------	------------



Técnico / Asistente Contable (Registro)
Jefe Operativo de Agencia
Cajero (Transaccional)

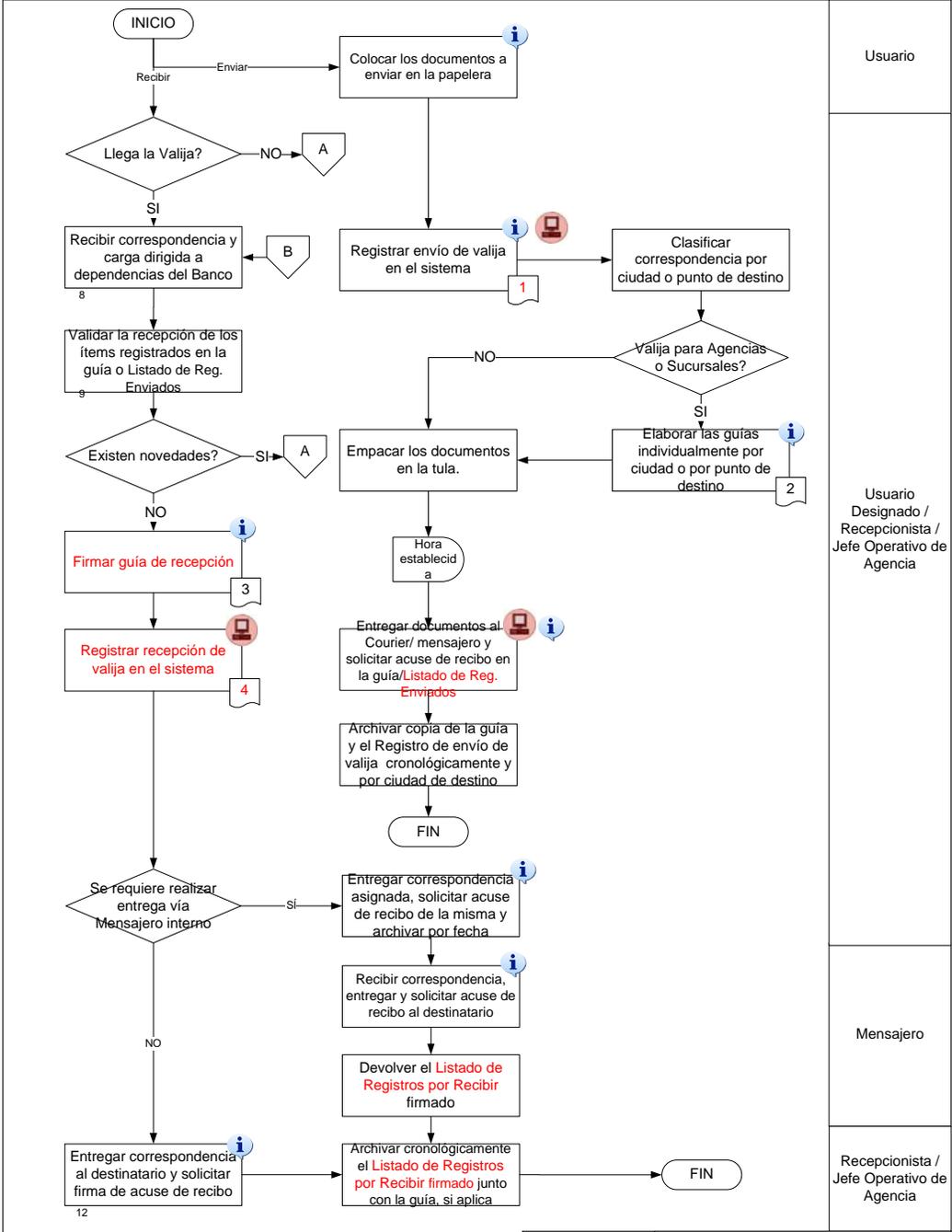
TO BE	Fecha:	Responsable:	Nivel de Riesgo:	DOCUMENTOS: 5. Cheque de Gerencia, Detalle del cheque, comprobante de retención y comprobante de egreso
Elaborado por:	Validado por:		Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input checked="" type="checkbox"/>	

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES	QUIEN HACE
---------------------------	------------



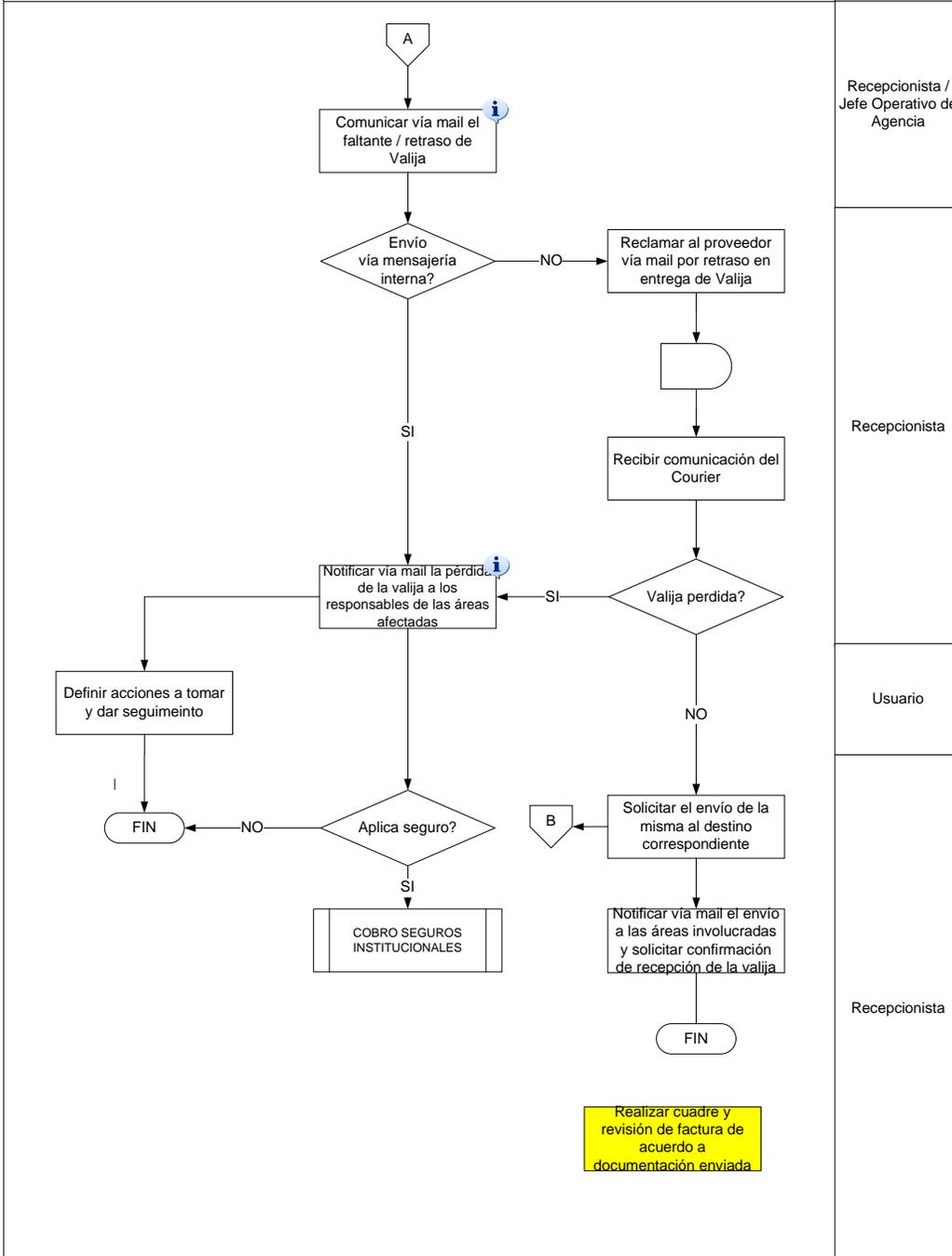
TO BE	Fecha:	Responsable:	Nivel de Riesgo: Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input checked="" type="checkbox"/>	DOCUMENTOS: 6. Detalle del cheque 7. Comprobante de retención.
	Elaborado por:	Validado por:		

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES	QUIEN HACE
---------------------------	------------



TO BE	Fecha:	Responsable:	Nivel de Riesgo:	DOCUMENTOS:
Elaborado por:	Validado por:		Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input checked="" type="checkbox"/>	1. Listado de Registros Enviados 2. Guía de Envío de Valija 3. Guía de Recepción de Valija 4. Listado de Registros por Recibir

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES	QUIEN HACE
---------------------------	------------



TO BE	Fecha:	Responsable:	Nivel de Riesgo:	DOCUMENTOS:
	Elaborado por:	Validado por:		