

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**“REDISEÑO DEL PROCESO DE RECAUDACIÓN DE
UNA ENTIDAD FINANCIERA”**

**INFORME DE SUFICIENCIA PARA OPTAR EL TITULO DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

GANÍMEDES TRIMEGISTRO ROSALES REYES

**LIMA – PERU
2008**

Dedicado a mis seres queridos, mi madre Martha en primer lugar, mis hermanos Andrés Gregorio, Narely Mahara y todos y cada uno de ellos que con su apoyo y cariño lograron sembrar en mi la semilla de alegría, esperanza y tesón para lograr los objetivos.

Para la realización de este informe, fue imprescindible contar con la formación académica, y la experiencia y conocimientos adquiridos a lo largo de la vida universitaria y práctica profesional, es por ello que con justicia debo expresar mi agradecimiento a una larga lista de profesionales en los diferentes campos, entre ellos a mis profesores de pre grado de la Facultad a mis compañeros y profesores del curso de titulación, a los profesionales con que compartí incontables horas de discernimiento y análisis en la resolución de problemas empresariales de las organizaciones donde labore.

INDICE

DESCRIPTORES TEMATICOS	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO 1	5
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	5
1.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	5
1.1.1 Análisis Básico Declaración de la Visión y Misión de la Organización .	5
1.1.2 Objetivos Estratégicos Generales	6
1.1.3 Factores Críticos de Éxito	6
1.1.4 Análisis del Entorno – Oportunidades y Amenazas	7
1.1.5 Análisis de las Capacidades – Fortalezas y Debilidades	8
1.1.6 Matriz FODA - Generación de Estrategias	9
1.1.7 Valores Institucionales	9
1.1.8 Expectativas de los Agentes relacionados	10
1.1.9 Alineamiento estratégico: Informe - Organización	11
1.2 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	13
1.2.1 Productos y Servicios	13
1.2.2 Clientes	14
1.2.3 Proveedores	14
1.2.4 Procesos	15
1.2.5 Organización - Entendimiento de la Estructura Actual	22
CAPITULO 2	27
MARCO TEÓRICO	27
2.1 GESTION POR PROCESOS	27

2.1.1	Enfoque de procesos.....	27
2.1.2	Características de la gestión por procesos	27
2.1.3	Enfoque Funcional vs Enfoque de Procesos.....	29
2.1.4	Organizaciones Funcionales vs Organizaciones por Procesos	30
2.1.5	Definición de proceso	32
2.1.6	Jerarquía de los procesos.....	32
2.1.7	Tipos de procesos	33
2.1.8	Elementos de un proceso	34
2.2	LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES	37
2.3	CADENA DE VALOR	38
CAPITULO 3.....		42
METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN.....		42
3.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	42
3.1.1	Análisis de la situación actual	43
3.1.2	Descripción de la situación Problema	45
3.2	ALTERNATIVAS DE SOLUCION.....	48
3.3	TOMA DE DECISIÓN	48
3.3.1	Elaboración de Propuesta de Rediseño.....	49
3.3.2	Flujo de caja del proyecto de rediseño	71
3.3.3	Toma de Decisión.....	79
CAPITULO 4.....		86
EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....		86
4.1	IMPACTO CUALITATIVO Y CUANTITATIVO	86
4.1.1	Análisis de impacto cualitativo	86
4.1.2	Análisis de impacto cuantitativo.....	87
4.2	INDICADORES DEL PROCESO REDISEÑADO	89
4.2.1	Modelamiento del Sistema de Monitoreo	89
4.2.2	Diseño e implementación del sistema de indicadores	90
4.2.3	Implementación del Sistema de Monitoreo	92
CAPITULO 5.....		95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		95
5.1.	CONCLUSIONES.....	95
5.2.	RECOMENDACIONES	97

BIBLIOGRAFIA.....	99
ANEXOS.....	101
Anexo 1. Cuadro de Macro procesos, Procesos y Sub-Procesos	101
Anexo 2. Matriz Procesos VS Departamentos	105
Anexo 3. Nueva Estructura Orgánica	107
Anexo 4. Cuadro de relaciones externas – Servicios Bancarios.....	108
Anexo 5. Cuadro de relaciones internas – Servicios Bancarios.....	111
Anexo 6. Descomposición Funcional	114
Anexo 7. Procesos asociados a las funciones del Departamento	119
Anexo 8. Flujogramas – Macro proceso de Recaudación	121
Anexo 9. Diagramas Causa Efecto para los problemas identificados.....	126
Anexo 10. Características relevantes de algunas empresas del sector.....	127
Anexo 11. Cuadro de Niveles de los Frentes de Evaluación	138
Anexo 12. Tabla de rangos por cada criterio.....	141
Anexo 13. Metodología para el desarrollo e implementación de criterios	143
A. Indicadores del Proceso	144
B. Composición de los indicadores	146
C. Establecimiento de indicadores	147
Anexo 14. Fichas de los indicadores de los proceso rediseñados.....	151

DESCRIPTORES TEMATICOS

En el presente informe de ingeniería, se desarrollan los siguientes temas:

- Enfoque de procesos.
- Mapa de procesos.
- Rediseño de Procesos.
- Benchmarking de procesos.
- Reingeniería de procesos
- FAST (Fast Analysis Solution Technique)
- Cadena de Valor.
- Estructuras Organizacionales.
- Tramo de control.
- Descomposición funcional.
- Core Banking.
- Servicio de Recaudación.
- Principales contribuyentes (PRICOS).
- Medianos y pequeños contribuyentes (MEPECOS).

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión por procesos es un modelo de gestión, que concentra la atención en el resultado de cada uno de los procesos de la organización; utilizando para ello herramientas de ingeniería tales como, metodologías para la optimización de procesos, mejoramiento continuo entre otras. Para optimizar procesos, existen cuatro enfoques; el enfoque de la Técnica de Análisis de Solución Rápida (FAST, por sus siglas en inglés), el enfoque del Benchmarking de Procesos, el enfoque de la Reingeniería de Procesos y el enfoque de Rediseño de Procesos; cada uno de estos enfoques en general permiten a las organizaciones, investigar y analizar el desempeño de sus procesos con el fin de detectar la causa raíz de los problemas y deficiencias y tomar las acciones correctivas necesarias para mejorarlas.

El presente informe tiene por objetivo desarrollar la metodología utilizada para la optimización de un proceso de negocio clave, el proceso de recaudación, de una entidad financiera estatal; abordándolo desde el enfoque de rediseño de procesos; sin embargo se debe resaltar que en la práctica, dada las necesidades en términos de resultados y naturaleza del entorno donde se ejecuta el proceso; esta metodología se enriquece con algunos criterios de los demás enfoques.

El proceso de recaudación de esta entidad financiera, es el responsable de generar el servicio de recaudación, el cual está dirigido a clientes institucionales, tales como; SUNAT, Ministerios y en general a las entidades públicas que lo requieran, este servicio consiste en recaudar tributos y tasas, utilizando las ventanillas y demás canales de atención que el Banco tiene a disposición de sus usuarios. Actualmente este proceso viene operando con serias deficiencias en su desempeño, que quedan evidenciadas por ciertas características operativas que a simple vista pueden ser reconocidas, tales como; utilización de procedimientos manuales y engorrosos en la recaudación de tributos, uso de medios magnéticos

para almacenar información de recaudación, ausencia de interconexión con bancos comerciales y centralización en el acopio de los formularios de pago e información del resultado de la recaudación, entre otras.

El objetivo del rediseño, es obtener un proceso optimizado cuyo flujo de actividades garantice control del proceso, eficiencia del mismo, racionalidad en el empleo de los recursos y que cada una de las actividades incluidas incrementen el valor para el proceso y por ende para la organización. El nuevo diseño planteado permitirá eliminar las deficiencias operativas descritas así como lograr la acreditación automática a las cuentas corrientes de los clientes mediante la recepción electrónica de la recaudación vía interconexión SUNAT y Bancos Comerciales, por lo tanto con el nuevo diseño se lograra dar valor al proceso puesto que se incrementa la calidad, se disminuyen los costos, el tiempo de ciclo y se flexibiliza el servicio, hecho que se confirma con la evaluación del proyecto de rediseño del proceso, el cual nos arroja un periodo de recuperación de la inversión de un año y un VAN de S/. 8, 825,807.93.

Este proceso fue analizado sobre la base de los modelos de referencia (mejores prácticas) y de las restricciones propias de la Institución, como son la normativa externa y restricciones presupuestales dispuestas para el Estado, tras lo cual se presenta la propuesta de mejora formulada luego de debatir la sugerencia preliminar con los involucrados en el proceso.

Finalmente podemos concluir que lo más importante para el éxito de un proyecto de optimización de procesos es tomar conciencia, que el enfoque de procesos requiere del control de los mismos, y que para facilitar el control es necesario contar con un sistema estructurado de indicadores que deberá ser retroalimentado con mejoras permanentes.

INTRODUCCION

El presente informe, presenta la propuesta del autor, relativo al modelo de operación del proceso de recaudación de una Entidad Financiera. Este modelo considera factores, que tienen relevancia en el éxito de otras instituciones, la situación actual del Banco y las perspectivas que la alta dirección propone. El proceso a optimizar, es un proceso clave perteneciente al grupo de procesos del Core Banking, actualmente este proceso es obsoleto en relación a las prácticas comerciales actuales, hecho que se refleja entre otras cosas, en la utilización de procedimientos manuales y engorrosos. En este sentido el resultado que se espera lograr con la aplicación de herramientas de ingeniería, como optimización de procesos y mejoramiento continuo, es que se acredite automáticamente lo recaudado en la cuenta de los clientes; sin perder de vista, las limitaciones de recursos a las que nos enfrentaremos en la consecución de este objetivo.

El informe comprende cinco capítulos: el primero presenta los antecedentes de la organización, mediante un diagnóstico estratégico y un diagnóstico funcional; en segundo término se indica el marco teórico que sustenta el informe, donde se describe brevemente la teoría y la metodología específica que sirve de referencia para la resolución del problema planteado; en el tercer capítulo se plantea el problema a resolver, las alternativas de solución, la toma de decisión y la estrategia que se adopta para asegurar su cumplimiento. El siguiente presenta el análisis y evaluación de resultados para lo que se utilizan métricas de desempeño, y comparaciones entre el estado inicial y final es decir el antes y después de la toma de decisión, y finalmente en el quinto capítulo se presentan las conclusiones a las que se llega y se formulan las recomendaciones pertinentes para asegurar que los resultados deseados permanezcan en el tiempo.

CAPITULO 1

ANÁLISIS ESTRATEGICO

El objetivo del presente capítulo es mostrar la alineación existente entre la estrategia de la empresa objeto de estudio y el informe de suficiencia a desarrollar. Para ello se realiza el análisis estratégico de la organización siguiendo una metodología definida; partimos por el análisis básico, analizando las declaraciones de su Visión y Misión, luego se realiza el análisis de los factores críticos de éxito, análisis de su entorno (oportunidades y amenazas), y de las capacidades de la Empresa (Valores Institucionales, Expectativas de los agentes relacionados, Fortalezas, Debilidades), finalmente revisamos la generación de estrategias mediante el análisis FODA y ubicamos dentro de las estrategias generadas, la necesidad de realizar el rediseño de proceso de Recaudación; objetivo principal de este informe.

1.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1.1 Análisis Básico Declaración de la Visión y Misión de la Organización

La Misión y Visión de la organización según sus documentos oficiales son las siguientes:

Misión:

*"Brindar **servicios financieros de calidad** a las entidades del sector público, sus proveedores, trabajadores y público en general.*

Contribuir con la descentralización económica y financiera del país, a través de la extensión de sus servicios en zonas en donde no exista oferta bancaria, en un marco institucional que garantice su auto sostenibilidad financiera.”

Visión:

*“Ser el Banco del Estado reconocido por la excelencia en la **calidad de sus servicios**, la integridad de su gente y por su contribución al desarrollo nacional.”*

1.1.2 Objetivos Estratégicos Generales

Los objetivos estratégicos que se desprenden del Plan Estratégico General de la Institución para el Horizonte de planeamiento 2004 - 2008 son los siguientes:

- Autosostenibilidad financiera
- Brindar Satisfacción al cliente.
- Contar con procesos eficientes.
- Contar con una organización orientada al logro
- Reducción de todo riesgo.

1.1.3 Factores Críticos de Éxito

Se identificaron los siguientes FCE para el logro de los Objetivos Institucionales

Liderazgo en la Toma de Decisiones.- Los funcionarios del Banco de la Nación deben caracterizarse de contar con los siguientes aspectos: capacidad profesional, criterio de gestión, experiencia en el negocio bancario, integridad y solidez personal, orientado a resultados para lograr eficiencia en la gestión y generar confianza a los diferentes agentes relacionados con la Institución.

Eficiencia de Gestión Interna.- La Estandarización y centralización de los procesos operativos en un solo sistema, apoyados en la tecnología, permitirá liberar de la carga operativa (tareas rutinarias) a las Unidades de Negocio, con el fin que estas optimicen sus tiempos y puedan enfocarse al rol que les corresponde dentro de la organización.

Eficacia en la Gestión de Información.- Los nuevos requerimientos de información necesarios para la toma de decisiones en tiempo real y la gestión de riesgo, de las relaciones con el cliente hace necesario la disponibilidad de una

gestión de la información centralizada. En la actualidad la información debe ser accesible, oportuna, relevante, coherente y segura.

Calidad de Servicio en la Prestación de Servicios.- Ahora más que nunca, le corresponde al Banco hacer énfasis en la generación y promoción de una cultura de Calidad de Servicio, la cual debe ser interiorizada por todo el personal y que permita tomar conciencia que el cliente es la esencia del negocio y su satisfacción es el principal objetivo de todos los que forman parte del Banco.

1.1.4 Análisis del Entorno – Oportunidades y Amenazas

En esta sección se realiza el análisis del ambiente indirecto o contextual de la organización, es decir el ambiente donde se desenvuelve la institución identificando las oportunidades y amenazas a los que se enfrenta actualmente.

Oportunidades

- O1.La necesidad del estado de incluir a todos los distritos del País en la Economía Nacional.
- O2.La demanda de los pueblos del país por más y mejores servicios bancarios.
- O3.Requerimiento del Sector Público y Pensionistas, de nuevos Servicios del Banco de la Nación.
- O4.Interconexión con nuestro principal cliente en el Sistema Integrado de Administración Financiera.
- O5.El desinterés de la Banca Privada, por llegar directamente a los distritos pocos rentables del País.
- O6.La necesidad de la banca privada de contar con servicios de corresponsalia.

Amenazas

- A1.Sector Público autorizado a realizar servicios bancarios con la banca privada.
- A2.El no ser el principal Agente financiero del Estado.
- A3.Normatividad Legal y Administrativa que dificulta la decisión para la gestión del Banco.
- A4.Reducciones presupuestales para el sector público y limitaciones en ejecución.
- A5.Variación de la Política Gubernamental.

1.1.5 Análisis de las Capacidades – Fortalezas y Debilidades

En esta sección se analiza el ambiente de trabajo o directo, identificando las fortalezas y de debilidades de la empresa.

Fortalezas

- F1. La mayor Red de Oficinas en el Sistema Financiero Nacional, especialmente en distritos de provincias, con operaciones registradas al 100% en teleproceso.
- F2. Atención en 258 distritos donde somos Única Oferta Bancaria.
- F3. Centralización de las cuentas y sub-cuentas del Tesoro Público (SUNAT, SUNAD y Entidades Públicas).
- F4. Personal con experiencia.

Debilidades

- D1. Limitación legal en los servicios bancarios ofrecidos.
- D2. Infraestructura, número del personal, procesos y sistemas de información inadecuados para los volúmenes de operación atendidos, que generan largas colas en Agencias, presentando una imagen negativa.
- D3. Administración inadecuada de Proyectos.
- D4. Deficiencia de canales de comunicación en niveles jerárquicos.
- D5. Estructuras de cargos y categorías deficientes y regímenes pensionarios dispersos.

Cuadro 1.1 Lista plana de factores FODA

Fortalezas	Debilidades
F1. La mayor Red de Oficinas en el Sistema Financiero Nacional, especialmente en distritos de provincias, con operaciones registradas al 100% en teleproceso.	D1. Limitación legal en los servicios bancarios ofrecidos.
F2. Atención en 258 distritos donde somos Única Oferta Bancaria.	D2. Infraestructura, número del personal, procesos y sistemas de información inadecuados para los volúmenes de operación atendidos, que generan largas colas en Agencias, presentando una imagen negativa.
F3. Centralización de las cuentas y sub-cuentas del Tesoro Público (SUNAT, SUNAD y Entidades Públicas).	D3. Administración inadecuada de Proyectos.
F4. Personal con experiencia.	D4. Deficiencia de canales de comunicación en niveles jerárquicos.
	D5. Estructuras de cargos y categorías deficientes y regímenes pensionarios dispersos.

Oportunidades	Amenazas
<p>O1. La necesidad del estado de incluir a todos los distritos del País en la Economía Nacional.</p> <p>O2. La demanda de los pueblos del país por más y mejores servicios bancarios.</p> <p>O3. Requerimiento del Sector Público y Pensionistas, de nuevos Servicios del Banco de la Nación</p> <p>O4. Interconexión con nuestro principal cliente en el Sistema Integrado de Administración Financiera.</p> <p>O5. El desinterés de la Banca Privada, por llegar directamente a los distritos pocos rentables del País.</p> <p>O6. La necesidad de la banca privada de contar con servicios de corresponsalia.</p>	<p>A1. Sector Público autorizado a realizar servicios bancarios con la banca privada.</p> <p>A2. El no ser el principal Agente financiero del Estado.</p> <p>A3. Normatividad Legal y Administrativa que dificulta la decisión para la gestión del Banco.</p> <p>A4. Reducciones presupuestales para el sector público y limitaciones en su ejecución.</p> <p>A5. Variación de la Política Gubernamental.</p>

Fuente: Elaboración propia

1.1.6 Matriz FODA - Generación de Estrategias

Como producto del Análisis FODA, cruce de la matriz plana (cuadro 1.2) desarrollado para la organización en estudio se generaron 5 principales estrategias:

1. Rentabilización de los recursos sin perjudicar la calidad y el rol social del Banco.
2. Modernizar, estandarizar y descentralizar la infraestructura de Canales.
3. Rediseño de procesos críticos del negocio con soporte Informático integrado.
4. Implementación de la gestión por competencias.
5. Gestionar el Riesgo de forma eficiente.

Para completar el análisis del ambiente directo, presentamos los valores sobre los cuales se sustenta la organización y las expectativas de los agentes relacionados.

1.1.7 Valores Institucionales

La organización se sustenta en los siguientes valores:

Responsabilidad

- Compromiso con el cumplimiento de los objetivos.
- Cumplimiento de los plazos establecidos.
- Defensa de los intereses de la institución.

- Cumplimiento de las normas y procedimientos.

Honestidad / Integridad

- Uso correcto de los recursos de la institución.
- Confidencialidad en el manejo de la información.
- Uso productivo de jornada laboral.
- Compatibilidad de intereses personales e institucionales.
- Transparencia en todos los actos.

Creatividad

- Abierto a nuevas metodologías.
- Proponer ideas innovadoras aplicables y viables económicamente.
- Nuevas soluciones a problemas cotidianos.
- Romper paradigmas.
- Agregar valor.
- Mejoramiento continuo: crecimiento personal y profesional.

Eficacia-Eficiencia

- Dar un trabajo de calidad (Calidad del Servicio).
- Lograr los objetivos.
- Uso racional de los recursos.
- Optimizar el trabajo.

Iniciativa

- Anticiparse a las necesidades del trabajo.
- Proactividad.
- Automotivación.
- Autoevaluación: Cuestionar tu propio desempeño.

1.1.8 Expectativas de los Agentes relacionados

Personal de Banco.- Trabajar en un lugar agradable donde se fomente el desarrollo profesional a través de una escala remunerativa de acuerdo a las competencias y funciones.

El Estado.- Tiene como expectativa que el Banco sea una empresa eficiente en su gestión, cumpliendo con sus compromisos y ayudando a la descentralización económica y financiera del País.

Clientes- Nuestros Clientes esperan un servicio eficiente y oportuno para la satisfacción de sus necesidades en los servicios que le brindamos a través de todos nuestros canales de atención (Agencias, Cajeros Automáticos, Internet, etc.).

1.1.9 Alineamiento estratégico: Informe - Organización

Como corolario de este capítulo podemos afirmar que el objetivo del presente informe, optimizar el proceso de recaudación; cae dentro de las estrategias generadas del análisis FODA, “rediseñar los procesos críticos de negocio con soporte informático” (estrategia DA generada en la matriz), y por consiguiente con sus objetivos estratégicos.

En este sentido el informe de ingeniería que se presenta, apunta a conseguir el objetivo estratégico de la organización, contar con procesos eficientes.

Cuadro 1.2 MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
<p>FACTORES EXTERNOS</p> <p>Lista de Oportunidades</p> <p>O1. La necesidad del estado de incluir a todos los distritos del País en la Economía Nacional.</p> <p>O2. La demanda de los pueblos del país por más y mejores servicios bancarios.</p> <p>O3. Interconexión con nuestro principal cliente en el Sistema Integrado de Administración Financiera</p> <p>O4. El desinterés de la Banca Privada, por llegar directamente a los distritos pocos rentables del País.</p> <p>O5. La necesidad de la banca privada de contar con servicios de corresponsalia.</p> <p>O6. Integrarnos al nuevo modelo de gestión Pública e-Government, a fin de participar dentro del e-cosistema Gubernamental.</p>	<p>FO (Maxi - Maxi)</p> <p>F1. La mayor Red de Oficinas en el Sistema Financiero Nacional, especialmente en distritos de provincias, con operaciones registradas al 100% en teleproceso.</p> <p>F2. Atención en 258 distritos donde somos Única Oferta Bancaria.</p> <p>F3. Centralización de las cuentas y sub-cuentas del Tesoro Público (SUNAT, SUNAD y Entidades Públicas).</p> <p>F4. Personal con experiencia.</p>	<p>DO (Min - Maxi)</p> <p>D1. Limitación legal en los servicios bancarios ofrecidos.</p> <p>D2. Infraestructura, número del personal, procesos y sistemas de información inadecuados para los volúmenes de operación atendidos, que generan largas colas en Agencias, presentando una imagen negativa.</p> <p>D3. Administración inadecuada de proyectos.</p> <p>D4. Deficiencia de canales de comunicación en niveles jerárquicos.</p> <p>D5. Estructuras de cargos y categorías deficientes y regímenes pensionarios dispersos.</p>
<p>Lista de Amenazas</p> <p>A1. Sector Público autorizado a realizar servicios bancarios con la banca privada.</p> <p>A2. El no ser el principal Agente financiero del Estado.</p> <p>A3. Normatividad Legal y Administrativa que dificulta la decisión para la gestión del Banco.</p> <p>A4. Reducciones presupuestales para el sector público y limitaciones en su ejecución.</p> <p>A5. Variación de la Política Gubernamental.</p>	<p>FA (Maxi - Min)</p> <p>F1. Gestionar el Riesgo de forma eficiente (A4, A5, F3 F4).</p>	<p>DA (Min - Min)</p> <p>1. Rediseño de procesos críticos del negocio con soporte informático integrado (A1, A2, A4, D2, D3, D4)</p> <p>2. Implementación de la gestión por competencias (D5, A3)</p>

Fuente: Elaboración propia

1.2 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

En esta sección se presenta el diagnóstico funcional de la organización en estudio, poniendo especial énfasis en la descripción de los procesos de la organización y específicamente del proceso de Recaudación.

1.2.1 Productos y Servicios

Los productos y servicios que ofrece el Banco se puede clasificar de manera agregada como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 1.3 Clasificación de Productos y Servicios

Clasificación del Producto o Servicio	Denominación del Producto o Servicio
Esenciales	Recaudación, Pagaduría
Comerciales	Captaciones en UOB, Colocaciones, Fideicomisos, Comercio Exterior, Corresponsalía Local e Internacional.

Fuente: Elaboración propia

Una clasificación mas detallada es la siguiente:

Cuadro 1.4 Clasificación de Productos y Servicios detallado

Productos y/o Servicios	Descripción
Recaudación	Recaudación sistema SUNAT Recaudación Entidades Publicas Depósitos Ahorros Depósitos cuentas corrientes Emisión Depósitos Judiciales y administrativos Emisión Giros Bancarios – Telegiros Cobranza de recibos Cobranza de Facturas Compra venta ME Deposito Especial Cobranza de letras
Pagaduría	Retiro de ahorros ATM's Pago de Cheques

	Retiro de ahorros en ventanilla Pago de Giros Bancarios / Telegiros Pago de Depósitos Judiciales y administrativos. Tarjetas Pagos FONAHPU Pago de planillas Pago de cheques
Créditos	Prestamos a instituciones Publicas Prestamos a Trabajadores y pensionistas del Sector Publico Operaciones de soporte al comercio exterior (cartas de crédito)
Otros Productos y Servicios	Corresponsalia Fideicomisos Comisión de confianza

Fuente: Elaboración propia

1.2.2 Clientes

Los clientes del Banco de la Nación se pueden clasificar de la siguiente manera:

Cuadro 1.5 Clasificación de clientes del Banco de la Nación

Clientes	¿Quiénes son?
Estratégicos	SUNAT, MEF
Finales	Usuarios Retail
Del Estado	Gobierno Nacional, Organismos participativos del Gobierno Nacional (Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, Poderes legislativo y Judicial, Empresas y Universidades Publicas)
Por Corresponsalia	Banca Privada

Fuente: Elaboración Propia

1.2.3 Proveedores

Los principales proveedores del Banco de la Nación son diversas instituciones públicas y privadas que proveen de recursos para la operación de los servicios, como por ejemplo:

- CAVALI (conformidad de operaciones)
- Cámara de Compensación Electrónica (Canje de Cheques)

- Banco Central de Reserva del Perú. (Transferencia de Fondos)
- Empresas transportadoras de valores. (Remesas de fondos)

1.2.4 Procesos

Para realizar el diagnóstico de los procesos actuales de la organización se sigue la siguiente metodología:

La metodología que proponemos consiste en; **Revisar la cadena de valor de la Organización**, Lo cual nos servirá para identificar los macro procesos y realizar un primer acercamiento a la clasificación de los procesos. Luego **Revisamos el mapa de procesos**, Utilizamos el mapa de procesos como una herramienta que nos permitirá representar los proceso identificados y sus interrelaciones. Enseguida pasamos a **Revisar el Diagrama de Control de Flujo de Información**, esta herramienta nos permitirá entender la relación de la organización con su entorno. Finalmente **Clasificaremos los procesos y elaboraremos la matriz Procesos vs. Departamentos**, con lo cual se pretende tener una idea mas detallada de cómo están distribuidos los procesos y cómo estos atraviesan a la organización del Banco.

I Revisión de la cadena de valor de la Organización

Para identificar los macro procesos, se conceptualiza de manera general la cadena de valor del Banco, haciendo un cruce clientes - productos y servicios, según la clasificación hecha en secciones anteriores.

Cadena de valor de la organización

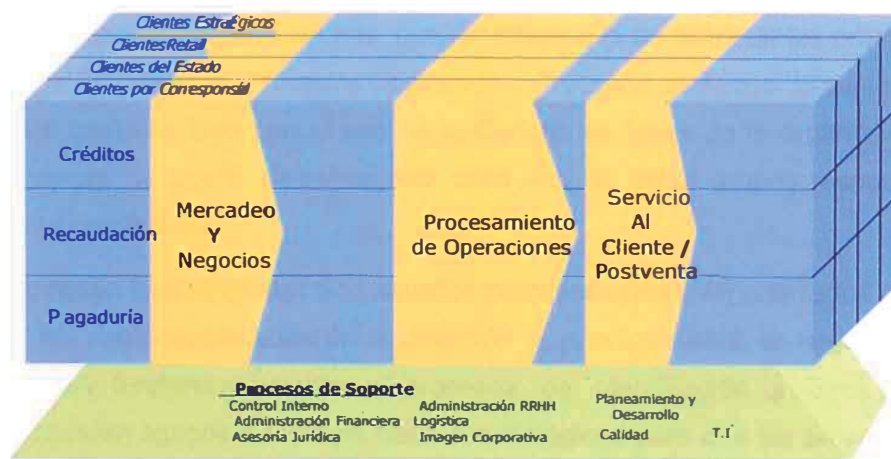


Figura 1.1 Fuente: Planeamiento y Desarrollo

Del modelo presentado podemos inferir:

- El área de mercadeo y comercialización del Banco como tal, se encuentra desagregada en la organización ya que algunas funciones como Imagen y Protocolo así como Calidad de Servicio están dispersas en otros departamentos.
- Se considera que existen tres macro-procesos principales que cruzan el Core-Banking; Recaudación, Pagaduría y Créditos; en general, las áreas del Banco debieran estar organizadas funcionalmente alrededor de estos procesos principales, dado que constituyen los procesos generadores del mayor volumen de servicios en términos de número de operaciones realizadas (76%).

II Elaboración y análisis del mapa de procesos de la organización

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario analizar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto, por tanto la regla general recomendada es que cada organización busque consenso para agrupar sus procesos principales.

Para fines del presente informe, utilizaremos una agrupación bastante difundida y utilizada por otras organizaciones, que se refiere a la de distribuir los procesos por Procesos Estratégicos, Procesos Operativos y Procesos de Apoyo, lo cual se alinea y encaja bastante bien con el uso de la Cadena de Valor de la organización. De esta manera se puede distinguir que cada uno de estos grupos responde a la siguiente clasificación:

- **Procesos Estratégicos:** Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos para que los procesos clave obtengan resultados adecuados. Se ubican en la parte superior del mapa.

- **Procesos Operativos:** Son aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”. Estos procesos tienen contacto directo con el cliente y se realizan en tiempo real y son la razón de ser del Banco. Se encuentran localizados en la parte central del mapa.
- **Procesos de Apoyo:** Son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos materiales, organizativos o de información; incluyen aquellos procesos referidos con las mediciones y controles. Se encuentran en la parte inferior del mapa.

Claro está que las agrupaciones así enfocadas, de hecho, se pueden entender como Macro Procesos que incluyen dentro de sí otros Procesos, sin perjuicio de que, a su vez, uno de estos procesos se pueda desplegar en otros procesos que podrían denominarse como Sub. Procesos, o procesos de 3º nivel, y así sucesivamente, esto es lo que conocemos comúnmente como la jerarquía de procesos. En función del tamaño de la organización y/o la complejidad de las actividades, las agrupaciones y la cantidad de procesos, así como los posibles niveles, serán diferentes. Sin embargo, hay que tener cuidado cuando se definen los niveles, ya que se puede caer en un exceso de documentación, que además puede dificultar la interpretación de los mapas. Debemos resaltar que los mapas de procesos son un instrumento para la gestión y no un fin en sí mismo.

Por tanto, los mapas de proceso excesivamente detallados pueden contener mucha información, pero presentar dificultad para el entendimiento de la estructura de procesos, es decir, contener un exceso de información con poco valor y/o un excesivo detalle, que dificultan la interpretación. En este sentido para fines de este capítulo, consideraremos que un despliegue excesivo de los procesos podría conducir a la consideración de procesos muy “atomizados” que representan resultados de escaso interés por sí solos, y que sería de mayor utilidad y más fácil manejo si se consideraran de manera más agregada, cuando realicemos el análisis del problema objeto de estudio del presente informe, si llegaremos a nivel de análisis de actividades para el proceso en mención.

De acuerdo a la información de la que se dispone (Levantamiento de información mediante entrevistas con funcionarios y Jefes de División, Sección y Gerentes de los diferentes departamentos, documentos organizativos ROF, MOF, Manuales de

procedimientos), se ha definido el Mapa de Procesos para la Organización (ver Fig. 1.2)

III Elaboración y análisis del diagrama de control de flujo de Información de la organización

El Diagrama de Control de flujo de la información nos permite graficar el alcance del Banco de la Nación, donde se describe la función del negocio en relación con su entorno. En este sentido, el diagrama tiene por objetivo mostrar, de manera resumida, el flujo de información entre las principales macro- funciones con las distintas entidades relacionadas.

En el gráfico se muestran al lado izquierdo los entes proveedores, a la derecha los clientes o usuarios, en la parte superior las instituciones externas y en la parte inferior las entidades internas que tienen relaciones con la operación.

El diagrama, si bien constituye un gráfico simplificado, nos permite contar con una primera visión general, que sitúa al Banco en su entorno. El Diagrama de Control para el Banco de la Nación se muestra en la figura 1.3

IV Clasificación de los procesos y elaboración de la matriz Procesos VS Departamentos

Para completar el análisis y tener una idea completa de los actuales procesos que se desarrollan en el Banco, se presentan, la clasificación (ver cuadro 1.6) y jerarquización de los procesos hasta el nivel de subproceso (anexo 1), la matriz Procesos VS Departamentos (Anexo 2) herramienta que nos permite visualizar como los procesos atraviesan la organización y a la vez identificar a los dueños de cada proceso

Cabe aclarar que se llegaron a estos resultados sobre la base de entrevistas con cada Departamento, la descomposición de funciones, la Cadena de Valor de la Organización y del Análisis de las Estrategias de la Institución, lo cual permite establecer la identificación de procesos que cruzan transversalmente la organización del Banco.

Cuadro 1.6: Clasificación de los procesos de la organización

Grupo	Macro Proceso	
Core Bancario	Pagaduría	
	Recaudación	
	Captaciones	
	Colocaciones	
	Fideicomisos	
	Logística Operativa	
	Administración de Transacciones	
	Atención al Cliente	
	Otros Servicios	Administración de Cheques de Gerencia
		Administración de Depósitos Judiciales y
		Administración de Telegiros
		Cobranzas Coactivas
		Confirmación de Saldos y Levantamiento de Secreto
	Corresponsalía	
Inversiones		
Estratégico	Planeamiento Institucional	
	Desarrollo de Proyectos	
	Desarrollo Institucional	
	Comunicación	
Soporte	Abastecimiento de Bienes y Servicios	
	Gestión de RRHH	
	Presupuesto	
	Control Interno	
	Gestión de Riesgos	
	Trámite Documentario	
	Servicios Generales	
	Soporte Legal	
	Gestión Contable	
	Gestión de TI	
	Análisis financiero	

Fuente: Departamento de Planeamiento y Desarrollo

DIAGRAMA DE CONTROL DE FLUJO DE INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

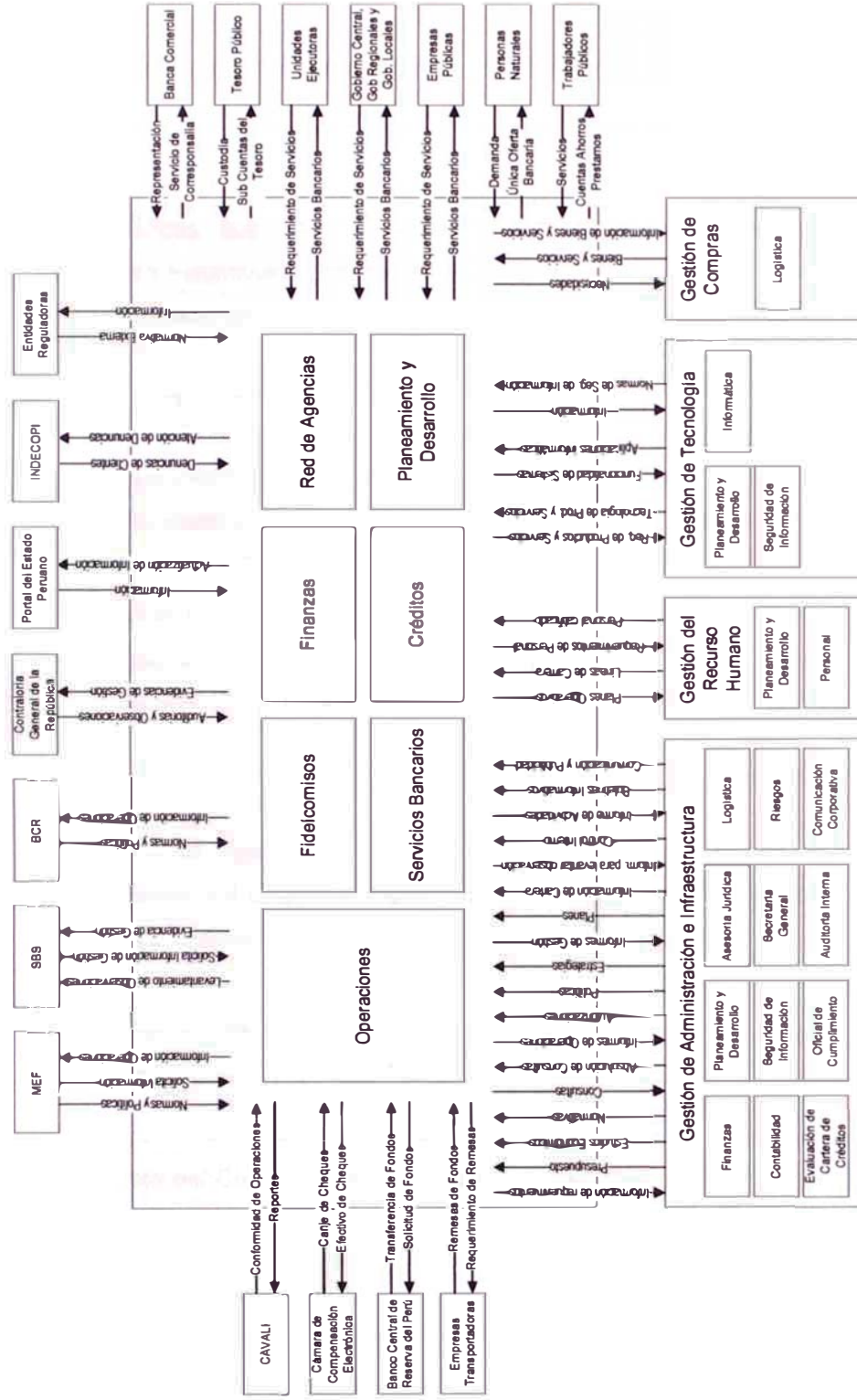


Figura 1.3 (Fuente: Departamento de Planeamiento y Desarrollo)

1.2.5 Organización - Entendimiento de la Estructura Actual

I Interpretación del Objetivo de la Organización

Para efectos de entender la Actual Estructura del Banco, es necesario destacar las características que son relevantes a su conformación. Conceptos como su Naturaleza Institucional, definición de su Objetivo Principal y Funciones Generales son importantes de mantener a la vista.

*El Banco de la Nación es una **empresa de derecho público**, integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con **autonomía económica, financiera y administrativa**. El Banco tiene patrimonio propio y duración indeterminada.*

Se entiende que el Banco debe atender los dispositivos de regulación y control estatal que aún cuando tiene autonomía para administrarse, le impiden salir del ámbito de control del Estado, ya sea a través de Contraloría, FONAFE o la SBS.

*El Banco **se rige por normas** como su Estatuto, por la Ley de la Actividad Empresarial del Estado y supletoriamente por la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.*

La orientación principal para su actividad la otorga su Estatuto, mediana restricción en la medida que su modificación es posible con la aprobación del ente rector de su

*Es objeto del Banco **administrar por delegación, las sub-cuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos.***

actividad, Ministerio de Economía y Finanzas.

El Estado responsabiliza al Banco por el manejo de fondos públicos, gestión que debe cumplir con los lineamientos que le brinde Economía y Finanzas.

Cuando el Ministerio de Economía y Finanzas lo requiera y autorice en el marco de las operaciones del Sistema Nacional de Tesorería, el Banco actuará como **agente financiero del Estado**, atenderá la deuda pública externa y las operaciones de comercio exterior. Asimismo, **recauda tributos y efectúa pagos**, sin que esto sea exclusivo, por encargo del Tesoro Público o cuando medien convenios con los órganos de la administración tributaria.

Es necesario considerar que a diferencia del encargo descrito en el acápite anterior, el papel de agente financiero para operaciones del exterior y el papel de recaudador de tasas y tributos son actividades que pueden ser distribuidas por el MEF entre diversas entidades financieras. Ello advierte la necesidad de demostrar que la organización del Banco facilita la entrega de dichos servicios, actuando con eficiencia, superando a la que otros Bancos podrían ofrecer al Estado. Para atender las responsabilidades asignadas, el Banco de la Nación cuenta con la siguiente Estructura Orgánica:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

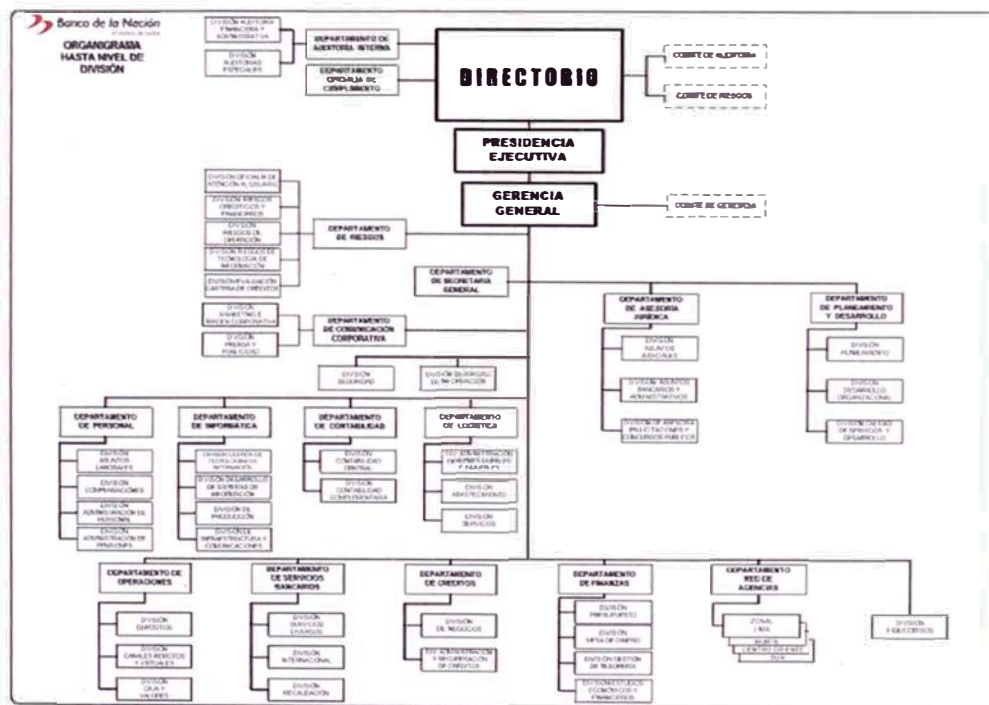


Figura 1.4 (Fuente: Departamento de Planeamiento y Desarrollo)

De manera similar se desprende del Organigrama y el Manual de Funciones del Banco que su Organización contempla los temas de:

- **Control Estatal y Regulación:** Control Interno, Secretaría General (MOF: Brindar la información correspondiente a la Oficina Principal del Banco y oficinas de Lima Metropolitana y Callao que sea solicitada de acuerdo con la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y sus normas modificatorias y reglamentarias), Oficialía de Cumplimiento y Riesgos.

- **Administración de Fondos públicos:** Responsabilidad asumida entre varias unidades orgánicas, como son: Servicios Bancarios, a través de su sección Ingresos y Egresos del Tesoro, cuya misión establece el manejo de Tesorería del Estado (MOF: operar el movimiento de las sub-cuentas de egresos y sub-cuentas de Encargos del Tesoro Público, así como reportar a usuarios internos y externos autorizados información de recaudación y mantener actualizada la Base de Datos Estadística de los servicios del Departamento) y otras funciones de la División de Recaudación (MOF: Ejecutar y contabilizar el movimiento de las sub-cuentas del Tesoro Público y operar las sub-cuentas de encargos; Mantener el control operativo de las sub-cuentas y cuentas del Tesoro Público; Centralizar y controlar la documentación sustentatoria de los documentos valorados del Tesoro Público procesados en las agencias e informar a la Dirección General del Tesoro Público); el Departamento de Finanzas (MOF: Coordinar con la Dirección General del Tesoro Público el flujo de ingresos y egresos, a fin de establecer permanentemente niveles adecuados de caja para atender sus requerimientos; Elaborar y difundir el Informe de Tesorería del Gobierno Central y la Posición de Caja del Tesoro Público a usuarios autorizados; Elaborar y presentar la información presupuestaria para la Cuenta General de la República.) y Operaciones (MOF: Atender el servicio de la deuda pública interna, según instrucciones del Ministerio de Economía y Finanzas).

- **Encargos del MEF:** El Departamento de Servicios Bancarios tiene entre sus funciones la atención de los encargos de agente financiero en transacciones con el exterior y la recaudación tributaria. El Departamento de Operaciones, a través de la División Depósitos atiende el mayor encargo de pagos: remuneraciones de trabajadores del Estado y pensiones.

En consecuencia, la organización está cubriendo la responsabilidad para la cual se creó como Banco del Estado. Ello no significa que la estructura contenga unidades orgánicas que específicamente atiendan cada uno de los temas arriba señalados. Por ejemplo, el objetivo de administrar los fondos públicos no implica la existencia de una única unidad especializada.

De otro lado, el organigrama en su primer nivel, permite ver que el Banco asigna con claridad el tipo de responsabilidad que debe asumir cada grupo de unidades orgánicas, como son: las de línea, las de apoyo y las de asesoría o consultivas. En este sentido, en los Departamentos se observa coherencia entre especialización, función principal y responsabilidad. Sin embargo, ello no garantiza adecuación de la distribución de funciones dentro de las unidades componentes de los Departamentos, pues el análisis corresponde a diversos aspectos, adicionales a los que hasta ahora se revisaron.

II Análisis de la Estructura Organizacional Actual

Parte del entendimiento de la actual estructura del Banco es el entendimiento de los componentes teóricos que sustentan su esquematización. Conceptos como la adopción de definiciones respecto de sus componentes (complejidad, formalismo y centralización), modelo de departamentalización, o el tipo de estructura organizacional será revisada brevemente a continuación:

La organización del Banco es compleja. Las actividades del Banco se agrupan otorgando cierto nivel de complejidad horizontal, necesaria para asociar funcionalmente a los especialistas; tiene tres (3) niveles de jefes formales (Jefe de Departamento, División y Sección) además de la Alta Dirección, y alberga una red de agencias cuya ubicación se extiende a lo largo de todo el territorio nacional.

También se puede decir que el Banco es una entidad con un alto nivel de formalización a través de procedimientos y directivas internas, los mismos que en general apuntan a que las aprobaciones se den en los niveles de decisión centralizados.

Respecto al Diseño de su estructura, se advierte que las unidades funcionales recogen en ellas la especialización como común denominador, por ello prevalece que los departamentos agrupan a los especialistas por objetivos técnicos comunes, sin que necesariamente sean objetivos del negocio, como podría ser la agrupación

por servicios o por mercado. Esta departamentalización, es la que prevalece, y se encuentra que existen algunas agrupaciones por proceso, como es el caso de las Unidades de Control, Abastecimiento, Personal, o Fideicomisos, casos en los cuales los procesos se inician y completan bajo la responsabilidad de un único Jefe.

En cuanto al tramo de control de los jefes, a excepción del Gerente General, que actualmente tiene la supervisión directa de 17 unidades orgánicas, y los Jefes Zonales de Red de Agencia, en ningún caso se advierte tramos que puedan generar descontrol en la dirección y supervisión de los subordinados, y por el contrario se ejerce con regularidad la toma de decisión en el primer nivel, dejando poca autonomía a los dependientes directos.

Si bien es cierto la Estructura Organizacional Actual del Banco de la Nación tiende a ser de "Tipo Funcional", ya que éste predomina en gran parte de la Institución, se aprecia que algunas áreas del Banco internamente asumen características de otro tipo, como por ejemplo se observa en Auditoría Interna, Oficialía de Cumplimiento, Evaluación de Cartera de Crédito, Riesgos, Comunicación Corporativa, Asesoría Jurídica y Planeamiento y Desarrollo, son típicamente de Staff.

También se aprecia que las áreas de Secretaría General, Seguridad de Información, Logística, Personal, Contabilidad, Finanzas, Informática, Operaciones, Servicios Bancarios, Créditos, Fideicomisos y la Red de Agencias, son del tipo de estructura Funcional.

Por consiguiente, la Estructura Organizacional Actual del Banco de la Nación, principalmente "Funcional", no es limitante para el buen desarrollo del mismo. Se debe de buscar la ruta y los mecanismos adecuados, que permitan hacer mucho más dinámica la organización en aras de la integración de todas las áreas y que estas se articulen en forma conjunta en base a objetivos comunes para hacer posible el desarrollo integral del Banco, es preciso indicar que el Banco se encuentra inmerso en un proceso de re estructuración el cual a la fecha no se encuentra implementado. En el anexo 3 se muestra la nueva estructura organizacional del Banco aprobada recientemente.

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

El presente capítulo tiene por objetivo situar el problema dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar la búsqueda de la solución y ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que utilizaremos.

2.1 GESTION POR PROCESOS

Es un modelo de gestión que consiste en gestionar integralmente y concentrar la atención en el resultado de cada uno de los procesos que realiza la empresa, en vez de las funciones, tareas o actividades individuales.

2.1.1 Enfoque de procesos

El enfoque de procesos plantea que un "resultado deseado se alcanza mas eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

2.1.2 Características de la gestión por procesos

Cuando se gestiona por procesos las organizaciones adquieren las siguientes características:

- La Organización se describe como una red de procesos. Los procesos se documentan y gestionan de "extremo a extremo".

- Las necesidades del cliente están claramente definidas y se actualizan regularmente.
- Las funciones, los puestos, los controles y el uso de los recursos dependen de los procesos.
- Controles:
 1. Están para regular la realización de los procesos, NO para entorpecerlos.
 2. Los controles deben ser efectivos.
- Existe un "propietario" de cada proceso, quien es responsable de conseguir la finalidad que el proceso persigue.
- Las responsabilidades se asignan de manera que se garantice la gestión interfuncional de los procesos críticos.
- Los procesos se encuentran por encima de las funciones e incluso de las Organizaciones.

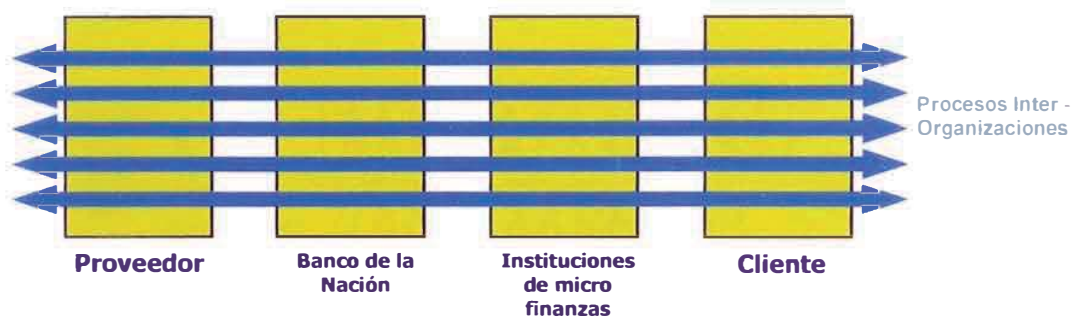


Figura 2.1 Los procesos por encima de funciones y organizaciones

- Es posible medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.
- Se establece una definición clara de los objetivos de los procesos en términos del valor agregado percibido por los clientes.
- Se establece en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.

2.1.3 Enfoque Funcional vs Enfoque de Procesos

Las organizaciones funcionales y las organizaciones por procesos presentan diferencias muy marcadas en el enfoque en que se gestiona la organización y la manera como se realiza el trabajo.

Cuadro Nº 2.1 Comparación de enfoques

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL	ORGANIZACIÓN POR PROCESOS
Prima el individualismo	Prima el trabajo en equipo
Las funciones predominan sobre los procesos	Las funciones dependen de los procesos
Se asignan actividades para cubrir el tiempo de los puestos	Los puestos existen para ejecutar el proceso, cubren sus requerimientos y agregan valor
El resultados del área se deben a una persona	El resultados del proceso se deben al equipo de trabajo
Los empleados son el problema	El proceso puede tener fallas
El personal sólo ejecuta actividades del puesto	El personal ejecuta actividades en cada uno de los procesos en los que participa.

Fuente: Adaptado de EADE Transformación empresarial

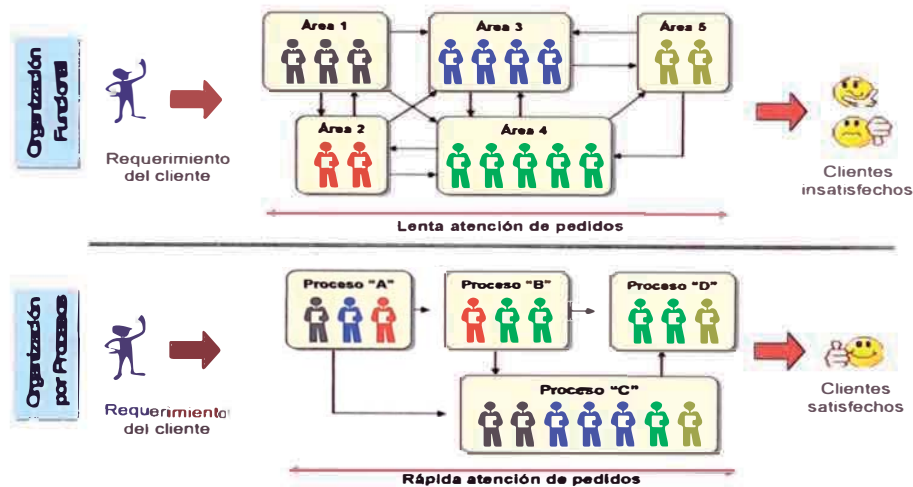


Figura 2.2 Comparación enfoque funcional y por procesos

2.1.4 Organizaciones Funcionales vs Organizaciones por Procesos

También existe diferencia en cuanto a la manera como se enfocan los esfuerzos y como se estructura la organización, veamos el siguiente cuadro.

Cuadro N° 2.2 Cuadro comparativo de tipos de organización

ORGANIZACIÓN DE LA CIENCIA CLASICA	ORGANIZACIÓN DE LA NUEVA CIENCIA
Se priorizan las jerarquías y estructuras	Se priorizan los procesos, los cuales están claramente identificados
Las normas legales pretenden organizar las instituciones	Los procesos se definen en función al cliente y a los fines de la institución
No se tienen definidos los procesos	Las funciones dependen de los procesos
Se confunde procedimiento con proceso	Los procedimientos y las normas legales facilitan la ejecución de los procesos, NO la entorpecen
Problemas de coordinación. Existencia de "feudos" (Departamentos)	Organizaciones mejor interconectadas interna y externamente
Desconfianza. Exceso de controles	

Fuente: Adaptado de EADE Transformación empresarial

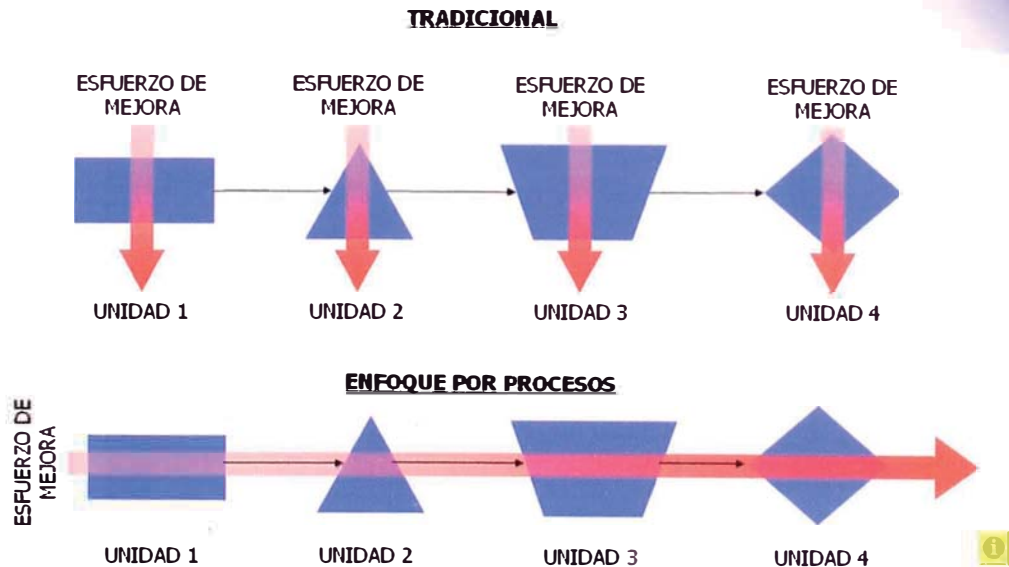


Fig. 2.3 Diferencia entre enfoque tradicional y enfoque de procesos

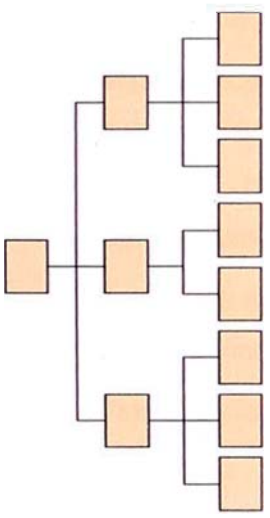
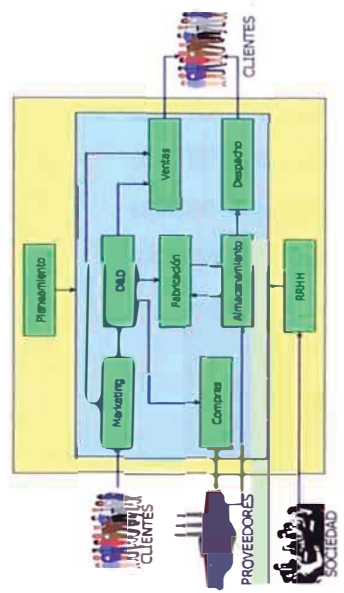


Figura 2.4 Evolución de las organizaciones de la ciencia clásica a la nueva ciencia

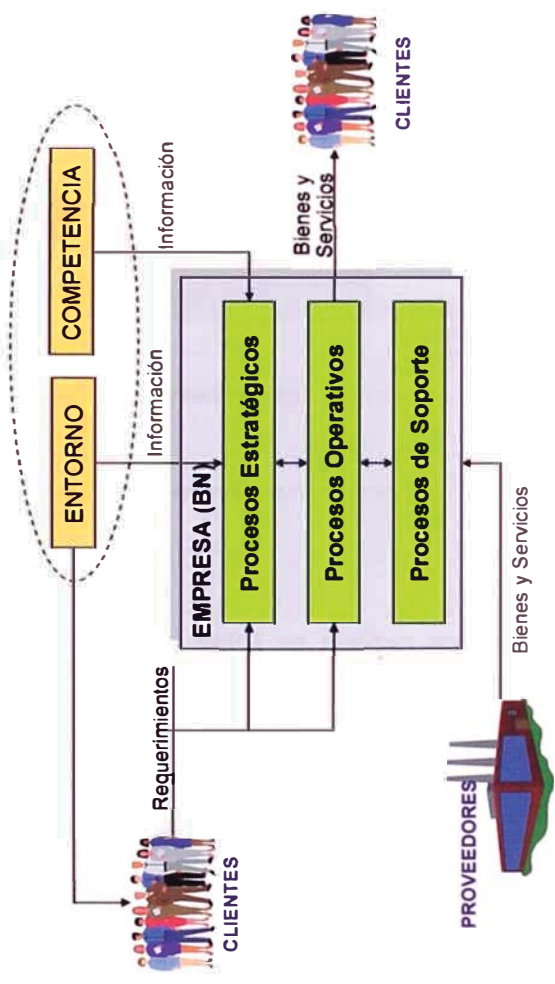


Figura 2.5 Tipos de procesos

2.1.5 Definición de proceso

Un proceso es una secuencia de actividades relacionadas entre sí, que emplean ENTRADAS (INPUTS), le agregan valor a éstas, transformándolas en SALIDAS (OUTPUTS) que se suministran a clientes (internos o externos). Los procesos utilizan los recursos y controles para poder transformar las entradas en salidas y alcanzar los objetivos de la organización.



Fig. 2.6 Conceptualización de proceso

2.1.6 Jerarquía de los procesos

Para estudiar y analizar los procesos estos se pueden agrupar por jerarquías o niveles de modo tal que en un nivel dado se encuentren procesos similares en complejidad.

Macroproceso: Son los grandes procesos o procesos genéricos de la empresa, que en conjunto dan una visión de como opera la organización.

Proceso: Partes definidas de un macro-proceso. Pueden ser paralelos o secuenciales y contribuyen a la misión del macro-proceso.

Actividad: Acciones que forman un proceso. Por lo general están encargadas a un área funcional.

Tarea: Microacciones que forman una actividad. Es la subdivisión más pequeña del proceso.



Figura 2.7 Jerarquía de los procesos

2.1.7 Tipos de procesos

Procesos estratégicos: Procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para a partir del análisis de todo ello y el conocimiento de las posibilidades de los recursos propios, emitir las directrices adecuadas al resto de procesos de la organización para así asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes.

Procesos operativos (Procesos CORE): Aquellos procesos que definen el negocio de la Organización. Permiten diferenciar una Organización de otra. Dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la organización. Procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad de la empresa. Tienen un impacto en el usuario o cliente creando valor para este.

Procesos de soporte: Procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima. Dan apoyo a los procesos operativos. Son normalmente genéricos, es decir se pueden aplicar a cualquier sector industrial y es independiente de la estrategia.

En algunas ocasiones también es pertinente adicionar una clasificación más a esta que se plantea, los denominados procesos de medición y mejora.

2.1.8 Elementos de un proceso

Los procesos quedan completamente definidos cuando se conocen todos sus elementos y la forma como funcionan, a continuación se listan los elementos de un proceso.

Ciente: Son las personas, procesos u organizaciones que utilizan los resultados del proceso, es el siguiente paso del proceso. La gestión por procesos se enfoca al cliente, lo que comprende:

- Identificación del cliente
- Conocer sus necesidades y expectativas, expresados en características de tiempo, cantidad, propiedades, facilidad de uso y percepciones de valor.
- Diseñar las salidas (bienes o servicios)
- Diseñar los procesos
- Medir la satisfacción del cliente

Salidas: Son los elementos producidos (bienes y servicios) por el proceso, las salidas deben cubrir los requerimientos y expectativas del cliente del proceso.

Las salidas deben contar con especificaciones que permitan determinar si son o no de calidad. El "Flujo de salida", de un proceso son las unidades producidas en un intervalo de tiempo.

Flujo: Es la secuencia de actividades para transformar las entradas en salidas, se puede representar a través de:

- Diagrama de Bloques.
- Diagrama de Flujo.
- Diagrama de Operaciones (DOP).
- Diagrama de Análisis de Actividades (DAP).

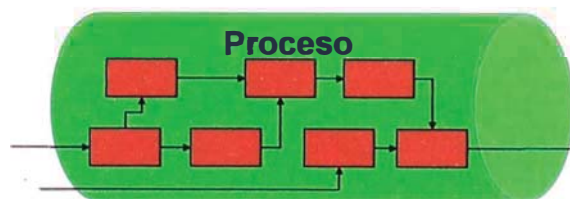


Figura 2.8 Flujo de un proceso

Entradas: Son los elementos que desencadenan la realización del proceso, la entrada es lo que va ser transformado para obtener la salida del proceso, las entradas pueden ser materiales y/o información. Deben cumplir los requerimientos

del proceso, las entradas, también deben tener especificaciones, para poder determinar si son de calidad. Las salidas de un proceso pueden ser las entradas de otro proceso.

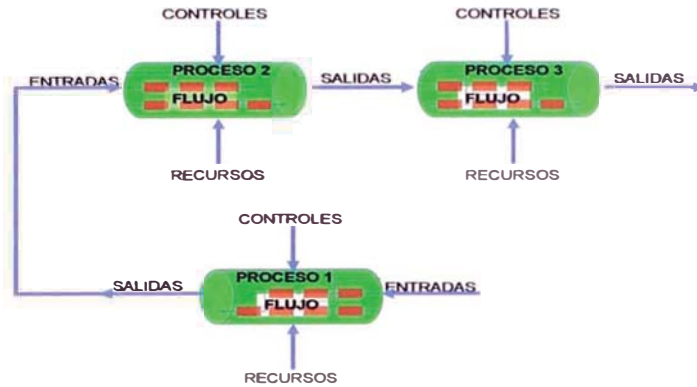


Figura 2.9 Las salidas de un proceso pueden ser las entradas de otro

Recursos: Referido a los elementos TANGIBLES del proceso; Personal, Materia Prima e Insumos, Maquinaria, Equipos, Herramientas, Repuestos, Energía, Infraestructura.

Controles: Referido a los elementos INTANGIBLES del proceso, son mecanismos que gobiernan el CÓMO, CUÁNDO y DÓNDE se realizan los procesos. Determinan qué acción tomar cuando ocurren ciertos eventos o condiciones, los controles pueden ser:

- Objetivos.
- Sistemas de monitoreo y control.
- Procedimientos, instrucciones, métodos de trabajo.
- Plan de producción, ventas, compras, mantenimiento, etc.
- Especificaciones (estándares).
- Capacitación y entrenamiento.
- Legislación.
- Programas de control automáticos.

Proveedor: Persona, puesto, proceso u organización que provee al proceso de las entradas requeridas, el proveedor debe cumplir con las especificaciones de las entradas, demandadas por el proceso. El proveedor transfiere valor al proceso cuando cumple con las especificaciones de las entradas.

Límites: Son los que definen el alcance del proceso, al identificar el principio y término del mismo, permite identificar los departamentos y puestos involucrados.

Existen dos tipos de límites. Límite técnico y límite físico.

- Físico: referido al(los) espacio(s) en el(los) que se desarrolla el proceso.
- Técnico: referido a la primera (inicio) y última (fin) actividad o tarea del proceso.

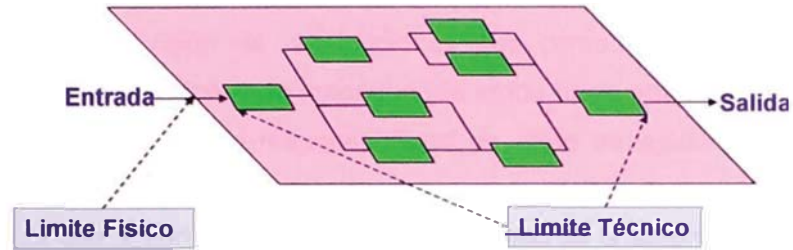


Figura 2.10 Límites físico y técnico de un proceso

Participantes: Miembros de la organización que participan en la ejecución del proceso, son responsables por la parte del proceso que ejecutan, se establece relacionando el flujo del proceso con los puestos de la organización.

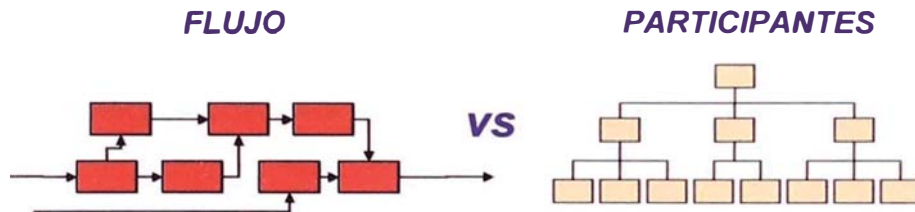


Figura 2.11 Flujo vs participantes de un proceso

Tiempo de Ciclo: Es el lapso de tiempo requerido para obtener una unidad de la salida o productos, la reducción del tiempo de ciclo permite una mayor productividad de la organización y reducción de costos.

Costo del Proceso: El mejor método de costeo, para este propósito, es el denominado Costeo por Actividades (ABC). El ABC parte del concepto de que el costo es generado por el proceso al utilizar los recursos. Entonces mejorando el proceso se utilizará menos recursos con la consecuente reducción de los costos.

Indicador: Es un criterio que juzga o mide el desempeño de un proceso (Lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede mejorar)

2.2 LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Basado en información sobre la materia, la Estructura Organizativa es el esquema de jerarquización y división de las funciones que componen la Organización. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada trabajador ante solo un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades organizacionales en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que se reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. La Estructura Organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

Las organizaciones crean estructuras para facilitar la coordinación de las actividades y para controlar los actos de sus miembros. La estructura misma está compuesta de tres elementos:

Estructura = Complejidad + Formalismo + Centralización

Complejidad: se refiere al grado en que las actividades de la organización se descomponen o diferencian. La complejidad puede presentarse en diversas formas:

- a. **Horizontal:** Grado de separación entre las unidades organizativas. Cuanto mayor es la cantidad de ocupaciones diferentes en una organización que requieren conocimientos y habilidades especiales, tanto más compleja es la organización en el plano horizontal.
- b. **Vertical:** Profundidad de la jerarquía de la organización. Cuanto más niveles existan entre los altos mandos y los operativos, tanto más compleja es la organización.
- c. **Espacial:** Grado de dispersión de la ubicación de las instalaciones físicas y del personal de la organización.

II Formalismo; Es el grado en que se usan las reglas y procedimientos, el grado de estandarización de los trabajos de la organización. Si es un puesto muy formal, entonces la persona que ocupa el puesto tiene muy poca libertad para decidir qué se hará, cuándo se hará y cómo se hará.

III Centralización, se refiere al punto donde radica la autoridad para tomar decisiones.

En consecuencia, la estructura o la "arquitectura organizacional", son mucho más que un organigrama, representa la forma que adoptan las relaciones y las agrupaciones entre las personas para que empleen eficiente y eficazmente los recursos materiales y financieros a disposición para cumplir una función o un objetivo. Por ello, cuando se diseña e implanta una estructura, se piensa, en cómo organizar a las personas para que lleven a cabo de la mejor manera la misión. Es decir, se adapta la estructura a la estrategia, el entorno y las metas organizacionales.

2.3 CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor es un concepto desarrollado por Michael Porter donde se establece una forma para clasificar los procesos de una empresa de producción o de servicios en dos grupos claramente definidos: unos primarios y unos de soporte o secundarios. En el grupo de procesos primarios se encuentran los procesos de logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo, y servicio post-venta. En el grupo de procesos de soporte se encuentran procesos de administración e infraestructura, gestión de tecnología, gestión del recurso humano y gestión de compras y adquisiciones. El valor se agrega en la medida en que cada proceso se hace más productivo.

Esta clasificación es de mucha utilidad en toda la ejecución de servicios sobre todo para la priorización de los procesos a ser rediseñados, puesto que procesos primarios impactan directamente con el negocio del Banco y su capacidad para generar valor para el cliente, por lo que tenerlos claramente identificados asegurará que se dirijan correctamente los esfuerzos de rediseño.

De acuerdo a esta definición, se realizó el gráfico de Cadena de Valor para el Banco (Fig. 2.12); para el mismo se consideró la participación de los departamentos

en cada una de la clasificaciones de Porter, es por eso que se observa que algunos departamentos participan en más de una clasificación de la Cadena, puesto que los procesos que realizan corresponden a más de una actividad primaria o de soporte. Tal es el caso de Operaciones que tienen participación en procesos primarios de Logística de Entrada, Operaciones y Logística de Salida.

Para graficar la Cadena de Valor, se han utilizado los conceptos definidos por Michael Porter cuando estableció este concepto adaptándolos para que sean aplicables al negocio del Banco, por tanto, los conceptos de las actividades que han sido utilizados son los siguientes:

I Actividades Primarias:

a) Logística de Entrada: Procesos relacionados con la incorporación de los elementos necesarios para brindar los distintos servicios ofrecidos por el Banco al sector público y público en general.

b) Operaciones: Procesos relacionados con la transformación de los elementos incorporados que finalmente se convertirán en servicios consumidos por los clientes del Banco.

c) Logística de Salida: Procesos relacionados con la distribución de servicios ofrecidos con el Banco.

d) Mercadeo y Comercialización: Lo conforman los procesos relacionados con la inducción y facilitación para la adquisición del servicio.

e) Servicio Post Venta: Son los procesos que velan por mantener y aumentar el valor del servicio posterior de a la adquisición del servicio.

CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN

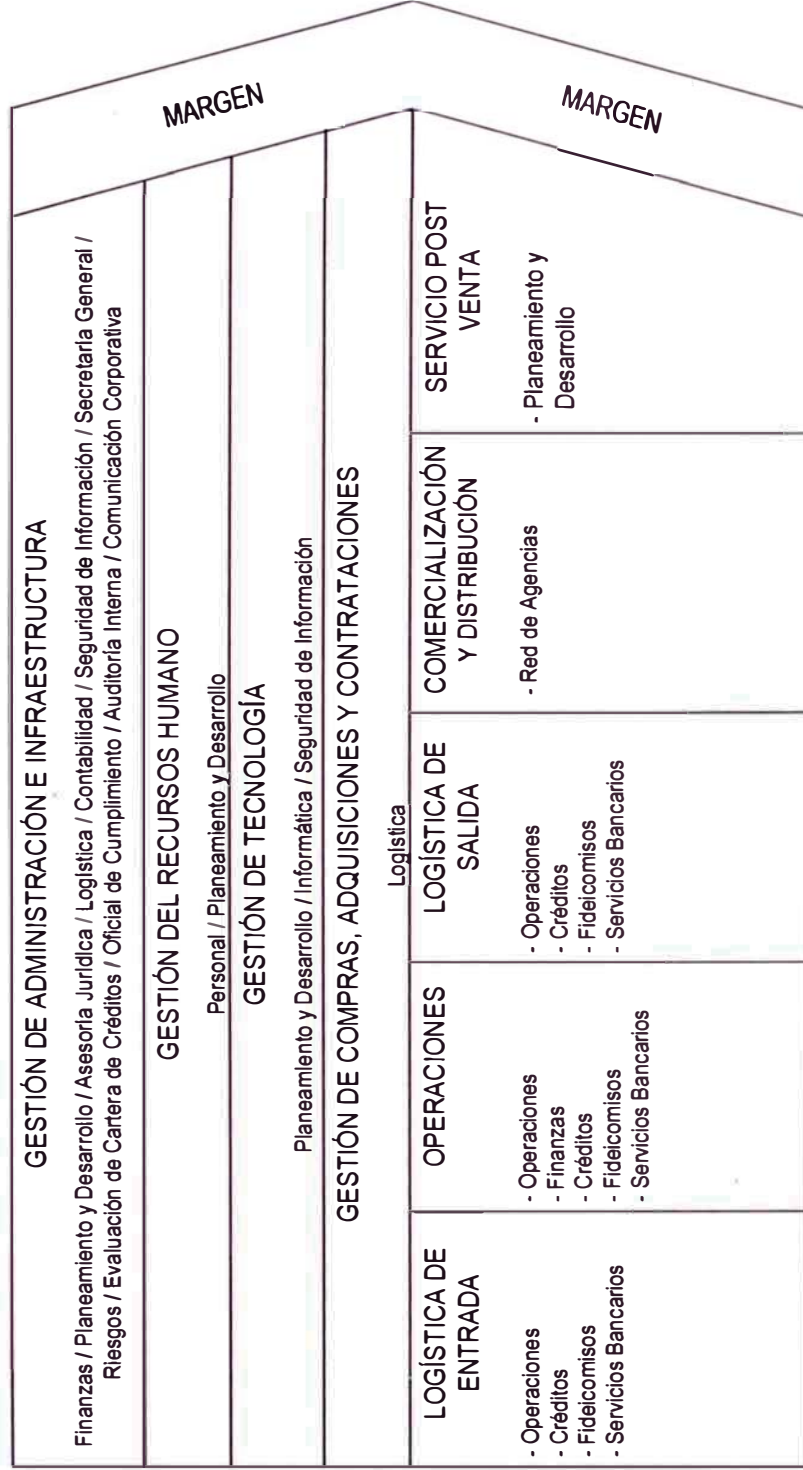


Figura 2.12 cadena de valor del Banco de la Nación

II Actividades de Soporte o Secundarias:

- a) **Gestión de Administración e Infraestructura:** Son todos aquellos procesos relacionados con la dirección, control y planificación del Banco, así como todos aquellos procesos administrativos que dan soporte a las operaciones.
- b) **Gestión del Recursos Humano:** Conformado por los procesos relacionados con la planificación, selección, incorporación, promoción y desincorporación del personal.
- c) **Gestión de Tecnología:** Conformado por aquellos procesos involucrados en el conocimiento, capacitación adquirida, procesos y procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor, así como el resguardo de la Inteligencia Empresarial.
- d) **Gestión de Compras, Adquisiciones y Contrataciones:** Procesos relacionados con la adquisición de bienes y servicios que de soporte al Banco en su totalidad.

CAPITULO 3

METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN

En este capítulo se describe la metodología utilizada para la solución del problema que se pretende resolver, en este sentido preliminarmente se presenta mediante un flujo de actividades cada paso seguido en la consecución del objetivo planteado para el informe.



Figura 3.1 Metodología de solución del problema

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para ubicarnos en el contexto de la situación problema que se pretende resolver seguimos una secuencia lógica que permitirá comprender la solución planteada.

3.1.1 Análisis de la situación actual

I Modelo Funcional del Departamento de Servicios Bancarios

El modelo funcional del Departamento de Servicios Bancarios integra elementos básicos que definen el funcionamiento del área: el alcance y la descomposición funcional del Departamento. Esta herramienta permite identificar el trabajo que se desarrolla en el Departamento.

Se ha definido como alcance del Departamento, la misión que desarrolla dentro de la organización asociada a las funciones que actualmente realiza; mientras que la descomposición funcional es la disgregación de las funciones definidas en el alcance.

II Alcance

El propósito del Departamento de Servicios Bancarios es administrar y asegurar que la prestación de los servicios de giros, operaciones de desembolso de préstamos, cobranzas, depósitos judiciales y administrativos, cheques de gerencia, recaudación, comercio, banco corresponsal en todo el ámbito nacional, servicios bancarios con el exterior y la administración de servicios de mensajería electrónica interbancaria – SWIFT, se brinden de manera eficiente a los clientes institucionales y usuarios. Asimismo, actuar como Agente Financiero del Estado y atender la Deuda Pública Externa. También brindar el soporte operativo al Departamento de Finanzas (en Cambios é Inversiones) y al Departamento de Créditos (en Desembolsos y Cobranzas). Del mismo modo brinda servicios relacionados con la Administración de Operaciones Vía Internet (Pago de Servicios Telefónicos y Venta de Tasas Tributarias), que son centralizadas con fines de control y contabilización a través de una Agencia Virtual.

III Funciones Principales

Para cumplir con su misión, el Departamento de Servicios Bancarios cumple las siguientes funciones:

- Brindar el Servicio de Recaudación.- referido a la promoción y prestación del servicio de recaudación favor de las Entidades Públicas.

- Ejecución de Desembolsos y Administrar Cobranzas.- referido a la ejecución de desembolsos de préstamos, promoción y ejecución de cobranzas de las operaciones crediticias del B.N. y otras Entidades Públicas.
- Administrar Cheques de Gerencia.- referido a la emisión y control de cheques de gerencia a Entidades Públicas y los procesados en el ámbito nacional.
- Prestar Servicios Diversos.- referido a la promoción y ejecución del servicio de Corresponsalía en sus diferentes modalidades, Depósitos Judiciales y Administrativos, ejecutar embargos, Telegiros, y la ejecución de Confirmación de Saldos y el Levantamiento de Secreto Bancario.
- Brindar Servicios de Operaciones con el Exterior.- referido a la ejecución del Servicio de Transferencias, Pagos, Cobranzas, Comercio Exterior, la emisión de Cartas Fianzas y Garantías y la administración de Convenios y Contratos Técnico Bancarios.
- Atender servicios de mensajería electrónica interbancaria, referido a la comunicación vía SWIFT con bancos locales y extranjeros.
- Administrar Sub-Cuentas del Tesoro Público.- referido a la Habilitación de Fondos a Sub-Cuentas del Tesoro y a la Transferencia de Fondos a las Cuentas de Gobiernos Regionales y Locales.
- Contabilizar Transacciones.- referido al registro y contabilización de todas las operaciones ejecutadas por el departamento.

IV Cuadro de Relaciones Externas e Internas

Los procesos que deben existir para atender las funciones antes señaladas se relacionan con entes externos, tanto usuarios, como proveedores, reguladores y otros. Dichas entidades son externas al objeto de estudio y pueden ser parte de la propia Institución, es decir otras áreas del Banco o empresas y organizaciones distintas a ella.

En este sentido, los cuadros (ver anexo 4 y 5) tiene por objetivo mostrar, de manera resumida, el flujo de información entre las principales funciones del Departamento de Servicios Bancarios con las entidades externas relacionadas

V Descomposición Funcional

La descomposición funcional es un esquema desagregado que ordena todas las funciones relevantes existentes en el Departamento de Servicios Bancarios.

Cabe resaltar que hasta este punto se ha considerado las funciones que cada área entiende se realizan a su interior, lo cual es revisado más adelante para establecer los macro procesos de la organización, en los que se advertirá la presencia de situaciones que atraviesan horizontalmente varias de las unidades orgánicas. Los diagramas de la descomposición funcional se presentan en el anexo 6

VI Flujograma del proceso (modelo de procesos)

A partir de la descomposición funcional se identifican los procesos del Departamento, considerando la información relevada y asociando de forma lógica las acciones que se desempeñan para su cumplimiento. Sin embargo, no todas las funciones y sub-funciones identificadas anteriormente representan el nivel de procesos en estudio.

Los procesos de recaudación identificados se muestran en una primera tabla (anexo 7) y luego se grafican en flujogramas (ver anexo 8) mientras que las funciones y sub-funciones no relacionadas con procesos no se grafican (se listan en una tabla anexo 7), ya que se considera que éstas últimas sólo involucran procedimientos.

Por lo expuesto, los flujogramas mostrados corresponden al nivel suficiente que permitirá el análisis de los procesos principales de la Institución para el rediseño respectivo.

3.1.2 Descripción de la situación Problema

Después de analizar los modelos funcionales y el modelo de procesos del Departamento de Servicios Bancarios, se identificaron los principales problemas que afectan el buen funcionamiento del proceso de recaudación, luego del cual mediante la técnica de diagrama causa-efecto (ver anexo 9) se plantean las posibles causas para los problemas identificados.

Cuadro 3.1. Problemas Observados y sus Posibles Causas

RECAUDACION	
RECAUDACION SUNAT	
Problemas	Posibles Causas
La centralización de la recaudación de contribuyentes MEPECOS es de lento procesamiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de Diversas modalidades para cuadrar y conciliar las operaciones de recaudación de contribuyentes MEPECOS. 2. Ausencia de interfase de conexión o de medios electrónicos: <ul style="list-style-type: none"> • Para la recepción de la recaudación efectuada en los Bancos comerciales de los contribuyentes MEPECOS. • Para la acreditación de la recaudación a las cuentas bancarias de los entes beneficiarios. 3. Versiones diferentes de plataformas informáticas para centralizar la recaudación. 4. Falta de un aplicativo que permita la consolidación automática de la recaudación PDT, correspondientes a los archivos transmitidos por la Red de Agencias y lo procesado con el uso de las transacciones SARABANK. 5. Falta de un aplicativo para la captura de la información (CARÁTULA DE LOTE) en forma descentralizada en la Red de Agencias.
Existencia de riesgos operativos y demoras en la captura de recaudación PRICOS	La captura de información de la recaudación PRICOS se efectúa cumpliendo pasos intermedios (generación de disquete y transmisión de la información al computador central). Se tiene establecido este sistema de trabajo en coordinación con SUNAT.
RECAUDACION DE TRIBUTOS ENTIDADES PUBLICAS	
Problema	Posibles Causas
El reporte de información a los acreedores tributarios es de lento procesamiento (reportes y notas contables)	Ausencia de interfase de conexión con los acreedores tributarios.

Fuente: Planeamiento y Desarrollo

Esta problemática observada presenta las siguientes características durante la realización de las actividades de este proceso.

1. Utilización de procedimientos manuales y engorrosos en el proceso de recaudación de tributos.
2. Uso de medios magnéticos para almacenar la información de recaudación.
3. Ausencia de interconexión con bancos comerciales.
4. Centralización en el acopio de los formularios de pago e información del resultado de la recaudación.

De manera sintética podemos expresar que el problema a resolver se resume en la optimización o mejoramiento del proceso de recaudación.

Es importante recordar, tal como se dijo en el análisis de la organización de la sección 1.2.5.1 *Entendimiento de la Estructura Organizacional Actual*, en el capítulo I, que la organización en estudio carece de exclusividad para brindar el servicio de Recaudación, es decir el Ministerio de Economía y Finanzas puede distribuir esta actividad de recaudar tasas y tributos entre las diversas entidades financieras del País, del mismo modo en el análisis FODA se delinea la estrategia DA : Rediseño de procesos críticos de negocio con soporte informático integrado, por lo tanto observamos que la resolución de este problema se encuentra alineado a los objetivos estratégicos de la organización.

I Condiciones Iniciales

A continuación se describen las condiciones iniciales de los procesos en estudio.

a. Recaudación SUNAT

La frecuencia (f) de las operaciones al mes y las H-H utilizadas por cada subproceso del proceso Recaudación SUNAT se presentan a continuación.

Cuadro N° 3.2 Condiciones iniciales Recaudación SUNAT-ADUANAS

Actividad	f: Frecuencia mensual	F: Frecuencia anual	H-H / Operación
1.-Operaciones al mes PRICOS	16306	195672	0.1
2.-Operaciones al mes MEPECOS	290933	3491196	0.1
2.-Operaciones al mes ADUANAS*			

Fuente: Departamento de Servicios Bancarios, Departamento de Planeamiento y Desarrollo

b. Recaudación Entidades Públicas

La frecuencia (F, N° de operaciones) anual, y las H-H utilizadas por cada operación de Recaudación a Entidades Públicas se presentan a continuación.

Cuadro N° 3.3. Condiciones iniciales Recaudación a Entidades Públicas

Actividad	F: Frecuencia anual	H-H / Operación
1.-Operaciones de compra de tasas en Agencias	1966640	0.05

Fuente: Departamento de Servicios Bancarios, Departamento de Planeamiento y Desarrollo

3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Para el cumplimiento del objetivo del presente informe, a manera de evaluar metodológicamente el proyecto de rediseño se plantea dos escenarios:

I Alternativa 1

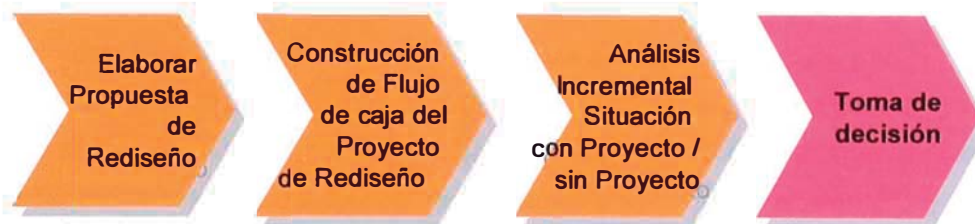
Rediseñar el proceso de Recaudación.

II Alternativa 2

Mantener los procesos actuales (´)

3.3 TOMA DE DECISIÓN

Para la toma de decisión se sigue la siguiente metodología:



* Los datos no han sido consolidados por el Departamento de Operaciones y Servicios Bancarios

* Se realizara un análisis incremental, para la comparación de ambas alternativas

3.3.1 Elaboración de Propuesta de Rediseño

Metodología de Rediseño

La metodología de rediseño comprende los pasos que se siguen para elaborar las propuestas de un nuevo modelo de gestión y la optimización de los procesos prioritarios para el Banco.



Figura 3.2 Metodología de rediseño

En principio, los capítulos anteriores sitúan la operación dentro de un contexto específico - con elementos del entorno, como son las restricciones normativas, laborales, políticas, entre otras, con características y formas de trabajo particulares, y con estrategias y lineamientos ya definidos.

Con esta información y el análisis de buenas prácticas se obtiene una concepción teórica que sirve de base para la elaboración de propuestas: una general que es la visión de un nuevo modelo de gestión, con características que pueden ser alcanzadas luego de trabajar sobre problemas o limitaciones existentes; y otra, las alternativas para los procesos seleccionados como prioritarios.

El benchmark se realiza considerando organizaciones similares, tanto del sector financiero, servicios públicos y como por su naturaleza estatal. Teniendo las características actuales, las deseadas y las restricciones principales para un enfoque distinto de la gestión, se esquematiza un funcionamiento ideal para el Banco.

I Benchmark – Modelo de Referencia

La propuesta metodológica comprende la revisión de los procesos bajo dos enfoques: del organizador de procesos, al reflejar el estado actual de los mismos y del especialista en la esencia del rediseño, para la definición del estado que en el futuro se desea alcanzar.

Con el fin de incorporar elementos técnicos y experiencias positivas del sector, se emplea el benchmarking como instrumento de apoyo que facilita el análisis y las decisiones en torno a distintas iniciativas de cambio. Asimismo, para obtener un modelo de referencia para el Banco, se consideran tanto las referencias del sistema financiero de la región, como las buenas prácticas en la gestión de procesos.

a. Referencias del Sector.-

Es útil tomar en consideración cómo operan algunos bancos líderes que pueden servir de ejemplo para el Banco en análisis. Si bien, como banca estatal le correspondería mirarse ante los logros de otras instituciones similares, la gestión de transacciones bancarias también puede ser observada en bancos privados exitosos, que permitan visualizar un horizonte más amplio del negocio bancario. De otro lado, hay que observar buenas prácticas en la realización de actividades que no son exclusivas de la banca, de allí que el modelo de referencia para los procesos a rediseñar, sea un compendio de características importantes que marcan tendencias de modernidad y optimización del uso de recursos para la atención de sus clientes o usuarios. En el anexo 10 se exponen características relevantes de algunas organizaciones.

b. Aplicación del Benchmarking para el rediseño de procesos

En función al análisis de los modelos de referencia de tres Instituciones como BECH, BB y BCP, las mismas que cuentan con reconocimiento internacional por su solidez y capacidad de innovación que les ha permitido asimismo, ubicarse como líderes indiscutibles en los sistemas bancarios de sus respectivos países, se estructuró el resultado del benchmarking para extraer aspectos técnicos y experiencias de negocio de estos Bancos, los cuales serán de gran utilidad en las decisiones de cambio del Banco de la Nación.

De otro lado, el entorno del Banco influye en la adopción de un modelo. Tal es el caso de la normatividad externa del Estado que compete a las actividades del Banco, o la descentralización que es un proceso en marcha y al cual toda

institución pública debe adecuarse, o la tendencia hacia la libre competencia en el mercado financiero, la cual ya se desarrolla en otros países de Latinoamérica.

Adicionalmente el Estudio ha conjugado diversos aspectos referidos a las buenas prácticas tanto en los sectores público como privado, lo que en forma conjunta ha permitido determinar siete factores de mejora que son aplicados en las organizaciones antes indicadas y que de implementarse, contribuirán con beneficios y mayor valor. Cabe señalar, que los factores de mejora son Factores Críticos de Éxito en una institución como la que es objeto del presente informe, de allí que su aplicación resulta determinante para alcanzar niveles logrados por los bancos líderes.

Para estructurar la información, se agrupan los elementos analizados en el Benchmarking, especialmente los que muestran diferencias con el BN, asociándolos a los factores de éxito con el que mejor se relacionan.

Cuadro 3.4. Elementos del Benchmarking / Factores de Éxito

ELEMENTO DIFERENCIAL	ASPECTO ASOCIADO: FACTOR RELEVANTE
Continuidad en la Gestión	Continuidad en la dirección
Tipo de Administración	Continuidad en la dirección
Ampliación del Giro del Negocio	Cultura Comercial: diversificación
Generación de productos y servicios	Cultura Comercial: diversificación
Rentabilidad / Diversificación	Cultura Comercial: diversificación
Objetivo específico	Cultura Comercial: fidelización
Alcance Comercial	Cultura Comercial: orientación al mercado
Banca Múltiple	Cultura Comercial: orientación al mercado
Banca Telefónica	Cultura Comercial: orientación al mercado
Sectorización de la Cartera	Cultura Comercial: orientación al mercado
Segmentación	Cultura Comercial: orientación al mercado
Cultura Comercial	Cultura Comercial: proactividad hacia el negocio
Orientación hacia las Ventas	Cultura Comercial: proactividad hacia el negocio
Cobertura	Descentralización
Alianzas con Canales Alternativos de Atención	Descentralización
Optimización de la Base de Datos	Eficiencia en la gestión
Procesos y Sistemas Operativos	Eficiencia en la gestión
Eficiencia en la Gestión de Proyectos	Eficiencia en la gestión de proyectos
Auspicio y Participación en Programas Sociales	Posicionamiento
Presencia Internacional	Posicionamiento
Reconocimiento Internacional	Posicionamiento
Capital	Ventaja
Motivación del Personal	Ventaja
Participación Corporativa	Ventaja

Fuente: Departamento de Planeamiento y Desarrollo

c. Factores Críticos de Éxito a partir del modelo de referencia

c.1. Eficiencia de Gestión Interna.- a través de la estandarización y centralización de los procesos operativos mediante un sólo sistema, apoyados en la tecnología, que permita liberar de la carga operativa (tareas rutinarias) a las Unidades de Negocio, con el fin que éstas optimicen sus tiempos y puedan enfocarse al rol que les corresponde dentro de la organización. Esta implementación, impactará positivamente en sus procesos, principalmente en los que corresponden a Atención al Cliente y Negocios del Banco como Captación, Colocación, Recaudación y Pagaduría, lo que a su vez, facilitará la labor comercial en la Red de Agencias.

c.2. Descentralización.- basada en llevar los servicios y las plataformas de consulta en forma efectiva y consolidada a todos los puntos de atención, principalmente a las agencias así como a los otros canales virtuales establecidos. Los canales, físicos los clientes internos y externos, factor que otorgará beneficios en la atención al cliente (calidad), así como en el fortalecimiento de la imagen del banco. Del otro lado, las agencias serían las unidades que contribuyan con el desarrollo descentralizado, en la medida o virtuales estarían a disposición de todas las unidades de negocio como herramientas de apoyo, que les permita mejorar su capacidad de respuesta en la información hacia que su ubicación les permite recoger las necesidades de servicios en la jurisdicción y con ello, retroalimentar a las áreas de negocio para enfocar los esfuerzos adecuadamente, de manera localizada.

c.3. Eficiencia de Gestión de Proyectos.- a través de adecuados mecanismos de planeamiento, control y seguimiento, a ello hay que agregar, la condición de centralizar la generación de proyectos, productos y servicios, a través de una sola área encargada de coordinar con los responsables directos (líderes usuarios), lo cual hace posible el desarrollo y la puesta en marcha de cada proyecto en forma ordenada y dinámica, dando lugar a una conveniente priorización y calendarización de los mismos, de acuerdo a:

- Los requerimientos comerciales de la Institución.
- Los recursos disponibles.
- La rentabilidad proyectada a través de su implementación.

c.4. Creatividad y Orientación al Mercado.- para ello, se considera necesario repotenciar el Área de Productos y Mercados como articulador y especialista en la generación de productos y servicios que se ajusten al público objetivo, basado en el rol creativo que está dentro de sus competencias como área estratégica, así como ser el agente motivador de todas las áreas de la organización, principalmente de las unidades de negocio, para generar en forma conjunta y consensuada, nuevas alternativas comerciales a través de nuevos productos y servicios y/o mejora continuas de los que ya se han implementado. A nivel interno, debe ser el encargado de la difusión frecuente del portafolio de productos y servicios, para que éste sea de conocimiento de todo el personal, principalmente de aquel que conforma las unidades de negocio que atienden a los clientes y público en general. Asimismo el área de Productos y Mercados, debe medir constantemente si los productos y servicios desarrollados e implementados cubren las expectativas de los clientes y resultan rentables para la Institución.

c.5. Segmentación.- que permita identificar los diferentes tipos de clientes que maneja el Banco, sobre todo para tomar conciencia de los segmentos claves, con el fin de dirigir su oferta (productos y servicios) con mejores oportunidades de éxito, además de una adecuada atención de los requerimientos de los clientes a través de una estrategia de posicionamiento (ventaja diferenciada, precios, canales). Para ello se considera fundamental definir dos segmentos como:

- Banca Mayorista, que incorpora principalmente a todas Personas Jurídicas que el BN atiende, como son el Tesoro Público, las Entidades del Estado y de otro lado a Instituciones Privadas.
- Banca Minorista, que integra al universo de Personas Naturales clientes del BN, como empleados activos y pensionistas del Sector Público, así como todos los ahorristas captados en las Agencias UOB.
- Corresponsalía, que atiende las necesidades de otros bancos y entidades financieras, y, de manera especial, el crédito a MYPES a través de la asociación con financieras especializadas en dicho sector.

Esto bien estructurado, deriva en el afianzamiento de la relación con los clientes y por ende en su fidelización, pero esencialmente promueve la especialización del BN en los negocios que desarrolla.

c.6. Desarrollo de Ventajas Comparativas.- consideramos que el BN, debe capitalizar y consolidar su posición privilegiada y estratégica de ser el principal Agente Financiero del Tesoro Público y de otras Entidades del Estado, los mismos que resultan ser sus clientes estratégicos. Cabe destacar, que esta consolidación debe pasar previamente, por la revisión de los atributos débiles del BN referidos a los temas estratégicos, core bancario y de soporte tecnológico y operativo, los cuales han sido analizados en el Informe de Diagnóstico de los Procesos, con el fin de proceder al fortalecimiento de los mismos, a través de mejoras y/o modificaciones. Pues resulta imprescindible para el BN, apuntalar la relación directa con sus clientes estratégicos, quienes manejan grandes flujos de dinero y requieren canalizarlos a través del mismo, mediante los servicios de recaudación y pagaduría, los cuales representan una importante fuente de ingresos (vía comisiones) para el BN, pero también implican un objetivo potencial para la competencia. Esto en conjunto debe ser la mejor motivación para ser eficiente y lograr afianzar la posición de líder como agente especialista y competitivo en los negocios a los que está dirigido, fundamentalmente en aquellos donde todavía tiene un mercado cautivo.

Estamos convencidos que si el BN se orienta hacia el eficiente desarrollo de estos negocios claves y estratégicos por el tipo de segmento que atiende, podrá consolidar su oferta comercial, logrando valor y rentabilidad para la Institución, pero principalmente generará barreras de entrada para la competencia.

c.7. Cultura Comercial.- tomando como base la Visión del BN: "Ser el Banco del Estado reconocido por la excelencia en la calidad de sus servicios, la integridad de su gente y por su contribución al desarrollo nacional." al BN, como Institución con una clara orientación hacia el cliente, le corresponde hacer énfasis en la generación y promoción de una cultura comercial a nivel de toda la Organización; trabajar para que sea interiorizada por todo el personal y que permita a su vez, tomar conciencia plena que "el cliente es la esencia del negocio y su satisfacción es el principal objetivo de todos los que forman parte del BN". Además, es pertinente indicar que la cultura comercial, contempla a su vez dos aspectos fundamentales como son:

- Calidad de Servicio, la que se traduce en la capacidad para responder en forma rápida y directa a las necesidades y expectativas del cliente. A su

vez, la calidad de servicio es clave como herramienta competitiva para diferenciarse de la competencia.

- Fidelización, que significa mantener "leal" a un cliente con el BN de forma perdurable. En otras palabras, la fidelización es el "hecho" resultante de una satisfacción plena por parte del cliente y que se refleja en una repetición de la acción de compra. Por tal razón este aspecto es primordial dentro de esta cultura comercial que se plantea, ya que los empleados del BN, son los llamados a ser instrumentos de fidelización de los clientes. Para ello debe darse un cambio de actitud en el personal, en base a valores como:
 - Identificación Institucional
 - Vocación de servicio
 - Proactividad en sus labores.

En consecuencia al desarrollar esta cultura comercial a nivel de todo el BN, facilitará el hecho de estrechar los vínculos comerciales y la relación directa con los clientes estratégicos, a través de una estrategia que logre alinear la oferta del Banco (productos y servicios) con la satisfacción en los requerimientos del cliente, a ello se suma la actitud positiva que debe existir entre todas las áreas de la Organización para crear sinergias entre ellas mismas para estar en plena sintonía con el objetivo estratégico del Banco: "Mejorar la atención de nuestros clientes, brindándoles servicios de calidad", que tendrá como resultado positivo, el fortalecimiento de la imagen de la Institución hacia fuera.

d. Modelo de Gestión propuesta a partir del Benchmarking

Sobre la base de la comparación realizada con otras instituciones se obtuvo una lista de factores cuya aplicación ha contribuido con la posición exitosa de ellas. Por ello, considerando estos aspectos y las restricciones normativas a las que está sujeto el Banco de la Nación, se plantea un esquema en el que confluyen dichos factores para explicar el modus operandi que se propone.

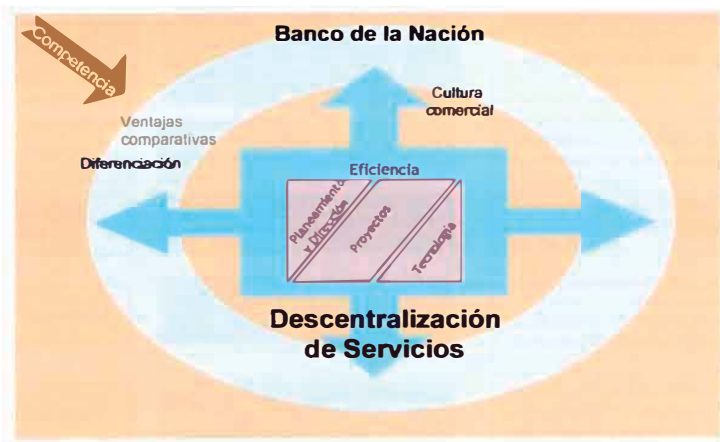


Figura 3.3 Modelo de gestión propuesta (Fuente: P&D)

Además, se puede relacionar los factores críticos de éxito identificados, de manera que se visualice como interactúan:



Figura 3.4 Interacción de los factores críticos de éxito (Fuente: P&D)

Además, se pueden trabajar los Factores Críticos de Éxito para especificar las actividades que ellos requerirían en el BN.

TIPOLOGÍA DE FACTORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO - FCE	ACCIONES DE LOS FCE
Procesos / Tecnología	(1) EFICIENCIA DE GESTIÓN INTERNA	Estandarizar y Centralizar los procesos operativos mediante un sólo sistema.
Procesos / Tecnología / Comercial	(2) DESCENTRALIZACIÓN	Descentralizar los servicios y plataformas de consulta. Recoger necesidades locales de los clientes.
Organización / Tecnología	(3) EFICIENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS	Centralizar la generación de proyectos, productos y servicios, a través de una sola área encargada de coordinar con los responsables directos (líderes usuarios).
Organización / Comercial	(4) CREATIVIDAD Y ORIENTACIÓN AL MERCADO	Repotenciar el Área de Marketing, como articulador y especialista en la generación de productos y servicios que se ajusten al público objetivo.
Comercial / Tecnología	(5) SEGMENTACIÓN	Identificar los diferentes tipos de clientes que maneja el Banco, sobre todo para tomar conciencia de los segmentos claves, con el fin de dirigir su oferta (productos y servicios) con mejores oportunidades de éxito.
Organización / Comercial	(6) DESARROLLO DE VENTAJAS COMPARATIVAS	Consolidar la posición del BN como agente especialista y competitivo en los negocios a los cuales está dirigido.
Organización / Comercial	(7) CULTURA COMERCIAL	Generar y promover Cultura Comercial para ser internalizado por todo el Personal.

Figura 3.5 Acciones de los FCE

En el cuadro anterior, se aprecia que es de suma importancia tomar acción, a través del rediseño de procesos, en todo aquello que tenga relación con la eficiencia de la gestión interna y los mecanismos de descentralización. Además se puede observar que la mayoría de factores de éxito se ponen a disposición del Banco a través de acciones relacionadas con mejoras en la organización, ya sea acompañadas o no por estrategias de índole comercial.

En consecuencia, el Modelo de Gestión plantea una serie de conceptos que serán de utilidad para analizar tanto los procesos a rediseñar como la estructura de la organización del Banco de la Nación.

II Principales Oportunidades de Mejora

A continuación se enumeran las principales oportunidades de mejora (Cuadro 3.6), para cada problema identificado en la sección anterior, producto de la observación de problemas, para el departamento de servicios Bancarios, recogidas a través de las entrevistas y el análisis de los procesos. Del mismo análisis se obtienen las causas de los problemas, para los cuales se asocian algunas alternativas de superación del problema.

Para efectos de establecer las oportunidades de mejora se han utilizado los flujogramas que se definieron y validaron con los usuarios en la etapa del diagnóstico funcional (mediante mapeo de procesos), los mismos que formaron parte importante de las carpetas de relevamiento de información de la operación actual de cada uno de los departamentos y la interacción entre los mismos.

Flujograma es una herramienta adoptada por todos los sistemas de gestión. Estos son diagramas que expresan gráficamente las distintas operaciones que componen un proceso o parte de este, estableciendo una secuencia e interrelación con otros. Representa el flujo de información de una actividad a otra.

Las oportunidades de mejora corresponden a lo que se ha podido percibir durante la etapa de levantamiento de la situación actual, así como sugerencias y apreciaciones de los usuarios entrevistados.

Cuadro 3.5. Oportunidades de mejora para el proceso de recaudación

Problemas	Posibles Causas	Sugerencias de Mejoras	Frente Causa
<p>RECAUDACIÓN</p> <p>Recaudación SUNAT</p> <ul style="list-style-type: none"> La centralización de la recaudación de contribuyentes MEPECOS es de lento procesamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Existencia Diversas modalidades para cuadrar y conciliar las operaciones de recaudación de contribuyentes MEPECOS. Ausencia de interfase de conexión o de medios electrónicos: <ul style="list-style-type: none"> Para la recepción de la recaudación efectuada en los Bancos comerciales de los contribuyentes MEPECOS. Para la acreditación de la recaudación a las cuentas bancarias de los entes beneficiarios. Versiones diferentes de plataformas informáticas para centralizar la recaudación. Falta de un aplicativo que permita la consolidación automática de la recaudación PDT, correspondientes a los archivos transmitidos por la Red de Agencias y lo procesado con el uso de las transacciones SARABANK. 	<ul style="list-style-type: none"> Rediseño integral de los diferentes procesos que comprende la recaudación SUNAT – MEPECOS, con el debido soporte de sistemas informáticos. Gestionar ante la SUNAT el cambio de plataforma informática de Windows 1998 a Windows 2000. Gestionar ante la SUNAT/Bancos comerciales para que envíen la información de la recaudación en medios magnéticos. Implementación de aplicativos para: <ul style="list-style-type: none"> Captura de la información (CARÁTULA DE LOTE) en forma descentralizada en la Red de Agencias. Consolidación automática de la recaudación PDT, correspondiente a los archivos transmitidos por la Red de Agencias y lo procesado con el uso de las transacciones SARABANK. 	<p>Procesos - Sistemas</p>

Problemas	Posibles Causas	Sugerencias de Mejoras	Frente Causa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de riesgos operativos y demoras en la captura de recaudación PRICOS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de un aplicativo para la captura de la información (CARATULA DE LOTE) en forma descentralizada en la Red de Agencias. ▪ La captura de información de la recaudación PRICOS se efectúa cumpliendo pasos intermedios (generación de disquete y transmisión de la información al computador central). Se tiene establecido este sistema de trabajo en coordinación con SUNAT. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestionar ante la SUNAT para transmisión de la data de recaudación de HOST a HOST para procesar la acreditación automática. 	<p>Procesos</p>
Recaudación de Tributos Entidades Públicas			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El reporte de información a los acreedores tributarios es de lento procesamiento (reportes y notas contables) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de interfase de conexión con los acreedores tributarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de interfases que relacionen a los clientes (entidades públicas) con el Banco para una transferencia virtual de la información, en reemplazo del intercambio de información a través de medios físicos. ▪ Implementar otros canales de distribución de servicios para la recaudación de tasas tributarias (cajeros automáticos, kioscos multimedia, y otros). 	<p>Procesos - Sistemas</p>

Fuente: Elaboración propia

III Análisis de Brechas para el Proceso a Rediseñar

El análisis de brechas es una herramienta para realizar evaluaciones respecto de un referente. En el caso de los procesos a rediseñar para el Banco es conveniente atender, a través de mejoras, la disminución o eliminación de las brechas. Entonces, por un lado, teniendo como base el Modelo de Gestión, se puede revisar cada proceso frente a los factores de éxito, y de otro lado, enfocando la esencia del proceso, revisar cómo se lleva a cabo en otras instituciones referentes, identificar la brecha y trabajar sobre ella.

En esta sección se presenta el análisis del proceso de Recaudación frente a los FCE, como su evaluación comparativa con situaciones ideales. La descripción de la situación ideal corresponde al modo de operar en ciertos aspectos, propios del proceso e importantes para determinar que el proceso es eficiente.

El análisis de brechas está alineado con el objetivo del proyecto de rediseño y mejora de procesos: "el Rediseño de Procesos está orientado a la creación de valor y a la mejora continua de la organización que permita el cumplimiento adecuado de los roles de la Institución".

IV Procesos priorizados frente a los Factores Críticos de Éxito

El análisis de los Modelos de Referencia y la definición de los Factores Críticos de Éxito permiten realizar el Análisis de Brechas. Se confrontan los FCE con los procesos priorizados para su rediseño.

Para efectos de ilustrar la situación del Banco frente a los Factores de Éxito se muestra el cuadro 3.7

El cuadro 3.7 muestra cómo se encuentran los procesos priorizados respecto a los FCE definidos. También muestra la implicancia de trabajar en el desarrollo de dichos factores, es decir advertir si el FCE otorga beneficios directos al proceso o contribuye a la mejora de los mismos.

Cuadro 3.6 Comparación Factores de Éxito BN vs. Otros Bancos

FACTOR DE MEJORA / INSTITUCIÓN	BECH	BB	BCP	BN
Eficiencia de Gestión Interna	SI	SI	SI	NO
Descentralización	SI	SI	SI	SI
Eficiencia en gestión de Proyectos	SI	SI	SI	SI
Creatividad y Orientación al Mercado	SI	SI	SI	NO
Segmentación	SI	SI	SI	NO
Desarrollo de Ventajas Comparativas	SI	SI	SI	NO
Cultura Comercial	SI	SI	SI	NO

CUMPLE TOTALMENTE CON EL FCE

CUMPLE PARCIALMENTE CON EL FCE

NO CUMPLE CON EL FCE

Fuente: Departamento de Planeamiento y Desarrollo

Cuadro 3.7 Estado procesos priorizados respecto a los Factores Críticos de Éxito

PROCESO / FACTOR DE MEJORA	Apertura de Cuentas	Organismo de Crédito	Aplicación de Efectivo	Atención de Reclamos	Desarrollo de Productos y Servicios	Recaudación SUNAT/Entidad Pública	Pago de Remuneraciones y Fianzas	Administración de Contratos	Comercio Exterior	Transacciones con el exterior	Seguridad
Eficiencia de Gestión Interna											
Descentralización											
Eficiencia en gestión de Proyectos											
Creatividad y Orientación al Mercado											
Segmentación											
Desarrollo de Ventajas Comparativas											
Cultura Comercial											

Factor no otorga Beneficios Directos al Proceso del BN

Factor de mejora otorga Beneficios Directos al Proceso del BN

Fuente: Departamento de Planeamiento y Desarrollo

Como se puede advertir, la consideración de los FCE definidos contribuye positivamente a los procesos priorizados; por ello se analiza el proceso de recaudación bajo dicha perspectiva.

a. Recaudación SUNAT

El proceso actual puede lograr mayor "Eficiencia en la Gestión Interna", especialmente si se considera que existen diversas modalidades para capturar, cuadrar y conciliar las operaciones de recaudación de contribuyentes MEPECOS. El rediseño puede enfocar mecanismos y medios para centralizar la información y descentralizar las operaciones a través de la Red de Agencias.

Por el carácter técnico que involucra la mejora del proceso, es necesario formalizar las actividades en un proyecto que debe contar con la participación del Área de Sistemas y los usuarios directos, cuya preocupación debe estar basada en la buena atención de los clientes (cultura de calidad). Este enfoque procurará beneficios tanto en "Eficiencia en la Gestión de Proyectos" como en la "Cultura Comercial".

A esto debe agregarse la necesidad de adoptar estrategias de difusión y promoción a nivel interno y externo de los productos y servicios, que se ajusten para la atención apropiada de este cliente – SUNAT - que resulta clave y estratégico para el BN, lo cual sintoniza plenamente, con el factor de éxito referido a "Creatividad y Orientación al Mercado", donde se plantea que el Área de Marketing asuma éste y otros roles a nivel estratégico.

b. Recaudación Entidades Publicas

Según el informe de Diagnóstico, el reporte de información a los acreedores tributarios es de lento procesamiento, en vista de manejarse a través de reportes y notas contables, debido esencialmente a la ausencia de interfase de conexión con los acreedores tributarios. Son temas cuyas mejoras aportarán a brindar "Eficiencia al Proceso". De otro lado, se plantea como recomendación, la implementación de otros canales alternativos para la recaudación de tasas tributarias (cajeros automáticos, kioscos multimedia, y otros), lo cual es una muestra clara de lo que se plantea en el FCE "Descentralización", respecto de los servicios y plataformas de consulta.

La implementación adecuada y oportuna de recomendaciones, significarán beneficios para el desarrollo institucional relacionados directamente con factores de

éxito como: “Segmentación” – identificación de clientes estratégicos y “Cultura Comercial” – para fidelizar a sus clientes estratégicos y “Desarrollo de Ventajas Comparativas” – con el fin de consolidar la posición de líder como agente especialista y competitivo en los negocios a los cuales está dirigido.

Por último, debe agregarse la necesidad de adoptar estrategias de difusión y promoción a nivel interno y externo de los productos y servicios, que se ajusten para la atención apropiada de estos clientes claves y estratégicos para el BN, aspecto que se alinea, con el factor de éxito referido a “Creatividad y Orientación al Mercado”, donde se propone que el Área de Marketing asuma éste y otros roles a nivel estratégico.

V Análisis del Desempeño del Proceso de Recaudación

Este es el segundo aspecto que se revisa en el Análisis de Brechas: la evaluación comparativa con situaciones ideales. La situación ideal corresponde al modo específico de operar el proceso, que lo hace eficiente.

Entonces, para efectos de obtener argumentos de rediseño que integren los diversos frentes a partir de los cuales se puede mejorar los procesos, se debe evaluar cómo ellos están siendo operados. En general, este ámbito del desempeño está asociado a la gestión interna de los procesos, a la propia operación y al control de los productos generados. Es por ello que la evaluación del proceso de recaudación se consolida en tres frentes:

- » (G) Gestión: formalización y planificación
- » (O) Operación: ejecución y análisis
- » (C) Control: seguimiento y revisión

Cada uno de estos frentes se adapta de manera específica y particular a los procesos, de allí que para cada uno se haya buscado las características principales que le otorgan eficiencia.

Asociado a los Factores de Éxito, se señaló que dos de ellos son susceptibles de abordarse a través de mejoras en procesos: Gestión Interna Eficiente y Descentralización. Por ello, la revisión de buenas prácticas y la información obtenida de otras instituciones ha permitido identificar cuáles son los elementos relevantes para el buen desempeño del proceso.

El proceso a rediseñar y los elementos identificados para cada uno, así como su origen, se muestran a continuación:

Cuadro 3.8 Origen de los frentes de evaluación

PROCESO	FREENTE DE EVALUACIÓN		ORIGEN
Recaudación	Gestión	G	BEChile,
	Atención al cliente	O	Banco
	Operación	O	BEChile,
	Promoción de servicios	G	BBrasil
	Integración con el Cliente	G	BEChile

Fuente: Departamento de Planeamiento y Desarrollo

En el anexo 11 se describen los niveles en los que se podría encontrar el proceso de recaudación en cada uno de los frentes. Los niveles pueden ser: Básico, Intermedio o Avanzado. El avanzado corresponde a la situación ideal, el estado intermedio significa que se puede mejorar y el básico implica que falta trabajar el proceso en ese frente. Cada uno de estos niveles será calificado con puntajes en los siguientes rangos:

BÁSICO {1.1, 3}; INTERMEDIO {3.1, 5}; AVANZADO {5.1, 7}

Se evaluó cada proceso actual de acuerdo a la tabla de frentes y puntajes, obteniendo una calificación que se representa gráficamente.

a. Recaudación SUNAT

Cuadro 3.9 Puntuación de los frentes de evaluación del proceso de recaudación SUNAT – Situación actual
Recaudación SUNAT

Frentes	Avanzado	Intermedio	Básico	Situación Actual	Brecha sobre el nivel Avanzado (>3 es crítica)
Atención al Cliente	7	5	3	4	3
Operación Bancaria	7	5	3	4	3
Integración con el Cliente	7	5	3	4	3
Gestión	7	5	3	5	2

Fuente: Departamento de Planeamiento y Desarrollo

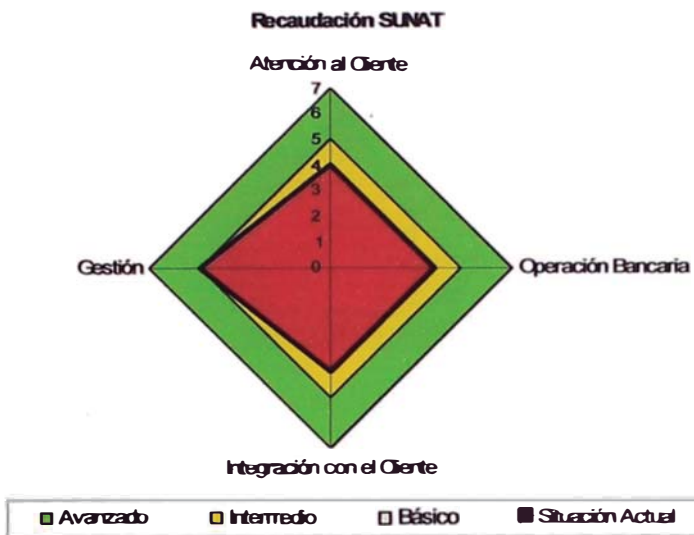


Figura 3.6 Diagrama de brechas Recaudación SUNAT

b. Recaudación Entidades Públicas

Cuadro 3.10 Puntuación de los frentes de evaluación del proceso de recaudación Entidades Públicas
Recaudación de Entidades Públicas

Frentes	Avanzado	Intermedio	Básico	Situación Esperada	Brecha sobre el nivel Avanzado (>3 es crítica)
Gestión	7	5	3	5	2
Promoción	7	5	3	3	4
Atención al Cliente	7	5	3	5	2
Operación Bancaria	7	5	3	5	2
Integración con el Cliente	7	5	3	5	2

Fuente: Departamento de Planeamiento y Desarrollo

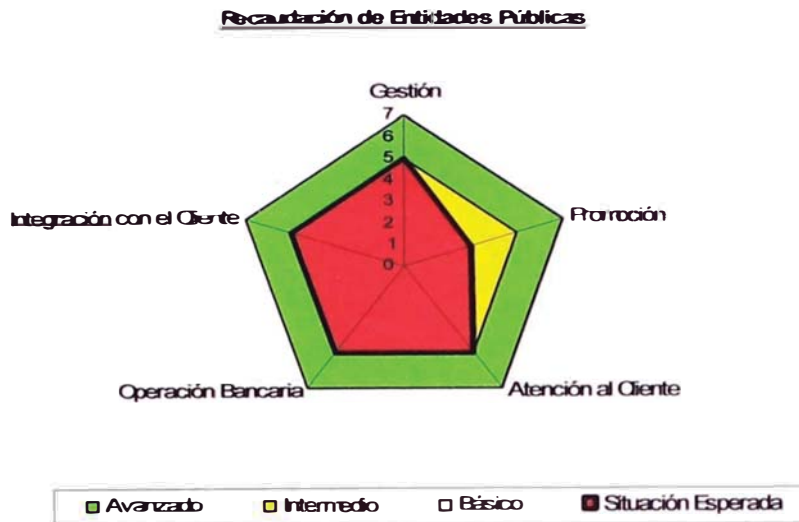


Figura 3.7 Diagrama de brechas Recaudación Entidades Publicas

VI Rediseño del Proceso de Recaudación

El proceso de Recaudación va a ser analizado sobre la base de los Modelos de Referencia y las restricciones propias de la Institución, como son la normativa externa o restricciones presupuestales dispuestas para el Estado, luego del cual se presentará la propuesta de mejora formulada luego de debatir la sugerencia preliminar preparada con los involucrados en el proceso.

Este análisis del proceso se encuentra dividido en situación actual y situación propuesta. En cuanto al análisis de situación actual, se presentará el flujograma actual (anexo 8) y el análisis FODA (cuadros 3.11 y 3.12). En el caso de las oportunidades del FODA, se plantean a las causas como requisitos para implementar dicha oportunidad, mientras que en el caso de las amenazas se hace hincapié en el frente interno y externo de la organización. En cuanto al análisis de situación propuesta, se presenta el flujograma (ver figura N° 3.8 y 3.9), requisitos de implantación y análisis de impacto, para el cual se han tomado las siguientes premisas:

- f: frecuencia con la que se ejecuta la operación o proceso (según sea el análisis)
- HH: cantidad de horas de tiempo efectivo de operación

- Costo H-H: promedio del costo unitario de los ejecutantes del proceso (analistas y técnicos).
- H-H en Desarrollo de Aplicativos: cantidad tomada en base a información brindada por el departamento de Planeamiento y Desarrollo y los técnicos de la Consultora.

Así mismo, las mejoras en tiempos, producto de optimizaciones en el proceso, son proporcionadas en su mayor parte por el personal especialista del proceso analizado. Estos datos se ven reflejados en el análisis de costos respectivo.

a. Proceso de Recaudación SUNAT

Análisis del Proceso Actual

Para el análisis del proceso actual realizamos lo siguiente:

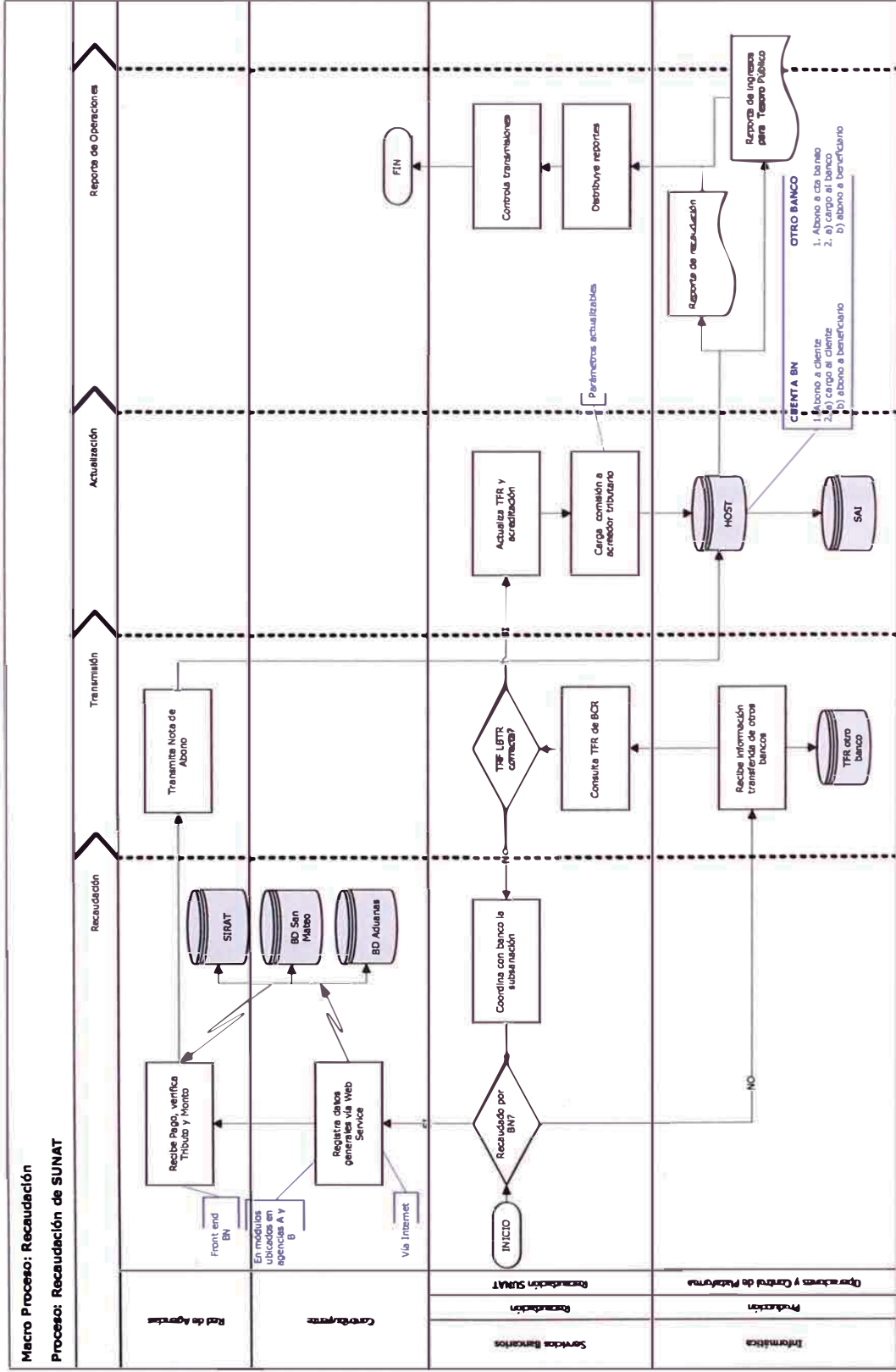
- Análisis FODA del Proceso Actual (ver cuadro 3.11)
- Análisis del flujo actual (ver anexo N° 8)

Cuadro 3.11 Análisis FODA del Proceso de Recaudación SUNAT Actual

Fortaleza	Causa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto compromiso del recurso humano de atender la operatividad del proceso con la mayor eficiencia posible. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actitud del personal. ▪ Constante capacitación del personal.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exclusividad de la recaudación para clientes PRICOS. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción del cliente.
<p style="text-align: center;">Oportunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uniformidad de la canalización de información según sea la naturaleza del cliente (PRICOS o MEPECOS) y la naturaleza del tributo (SUNAT o Aduanas). ▪ Optimización de los recursos operativos en actividades de centralización de lo recaudado. ▪ Disminución del riesgo operativo en digitación por parametrización de lógica de actualización. ▪ Integración directa con el cliente SUNAT. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de Web Service para registro de datos del cliente y naturaleza de impuesto. ▪ Implementación de mecanismo de interfase entre el Web Service y el Host del BN. ▪ Ingreso de parámetros a cargo del cliente. ▪ Implementación de Unidad Orgánica de Negocios que busque una relación personalizada con cada cliente estratégico, en este caso SUNAT.
<p style="text-align: center;">Debilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilización de medios magnéticos durante la ejecución del proceso. (PRICOS) ▪ Proceso basado en la digitación. (MEPECOS) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de automatización en esta actividad. ▪ Naturaleza del cliente y del tributo.
<p style="text-align: center;">Amenaza</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución de participación en el mercado de recaudación MEPECOS y Aduanas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Banca comercial podría encontrar maneras más eficientes de recaudación.

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.8 Proceso Recaudación SUNAT Propuesto



b. Proceso de Recaudación Entidades Publicas

Análisis del Proceso Actual

Para el análisis del proceso actual realizamos lo siguiente:

- Análisis FODA del Proceso Actual (ver cuadro 3.12)
- Análisis del flujo actual (ver anexo N° 8)

3.3.2 Flujo de caja del proyecto de rediseño

Para la construcción del flujo de caja del proyecto de rediseño, primero analizaremos los requisitos de implantación del proceso rediseñado y sus costos para calcular la inversión requerida; posteriormente efectuaremos el calculo del costo operativo actual del proceso y el proyectado del proceso rediseñado.

I Requisitos de Implantación

a. Recaudación SUNAT

- Implementación de Web Service para registro con validación según sea la naturaleza de impuesto y de cliente. Es decir, que para cada caso (Pricos, Mepecos o Aduanas) se ubicarán los datos necesarios para validación contra las Bases de datos correspondientes. Esto permitirá descongestionar la atención en las ventanillas y disminuir los riesgos de ocurrencia de error en digitación de datos a ingresar.
- Implementación de PC's en Sucursales y Agencias tipo A, B y C, para pago de tributos en efectivo. Esto permitirá que los clientes finales puedan acceder a Web Service dentro de la misma agencia y sucursal.
- Repotenciación de funcionalidades en el Host del B.N. para que pueda cumplir con:
 1. Cargo de comisión parametrizable para aplicación automática (según tipo de cliente y tipo de tributo).
 2. Abono automático a clientes beneficiarios, cuentas de otros bancos según sean los parámetros ingresados.
- Campaña de inducción uso de Webmaster, necesario para que los clientes puedan usar la nueva forma de pago de impuestos SUNAT.

Cuadro 3.12 Análisis FODA del Proceso de Recaudación Entidades Públicas Actual

Fortaleza	Causa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto compromiso del recurso humano de atender la operatividad del proceso con la mayor eficiencia posible. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actitud del personal. ▪ Constante capacitación del personal.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exclusividad de la recaudación para clientes PRICOS. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción del cliente.
<p style="text-align: center;">Oportunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uniformidad de la canalización de información según sea la naturaleza del cliente (PRICOS o MEPECOS) y la naturaleza del tributo (SUNAT o Aduanas). 	<p style="text-align: center;">Causa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de Web Service para registro de datos del cliente y naturaleza de impuesto.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimización de los recursos operativos en actividades de centralización de lo recaudado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de mecanismo de interfase entre el Web Service y el Host del BN.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución del riesgo operativo en digitación por parametrización de lógica de actualización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingreso de parámetros a cargo del cliente.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integración directa con el cliente SUNAT. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de Unidad Orgánica de Negocios que busque una relación personalizada con cada cliente estratégico, en este caso SUNAT.
<p style="text-align: center;">Debilidad</p>	<p style="text-align: center;">Causa</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilización de medios magnéticos durante la ejecución del proceso. (PRICOS) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de automatización en esta actividad.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso basado en la digitación. (MEPECOS) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Naturaleza del cliente y del tributo.
<p style="text-align: center;">Amenaza</p>	<p style="text-align: center;">Causa</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución de participación en el mercado de recaudación MEPECOS y Aduanas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Banca comercial podría encontrar maneras más eficientes de recaudación.

Fuente: Elaboración propia

b. Recaudación Entidades Públicas

- Repotenciación de ATM's para que puedan ser utilizadas como canales de venta. Este sistema permitirá que el cliente incremente su opción de elección de canales, logrando así una descongestión en las agencias.
- Implementación de POS para que puedan ser utilizados como canales de venta. Este sistema permitirá que el cliente incremente su opción de elección de canales, logrando así una descongestión en las agencias.
- Campaña de inducción uso de ATM's y POS para compra de tasas, necesario para llegar al porcentaje de frecuencia de uso estimado.

II Actividades necesarias para la implementación

A continuación se listan las actividades necesarias y los recursos necesarios para la implantación del proceso de recaudación rediseñado.

a. Recaudación SUNAT

Cuadro N° 3.13 Actividades y Recursos implementación SUNAT

Actividad	Recursos a Utilizar	
	HH	PC
1.-Desarrollo e Implantación de Web Service	1120	
2.-Repotenciación del Host Central	1120	
3.-Implementación de PC's	480	408
4.- Campaña de inducción uso web service	1280	
Total	4000	408

Fuente: Departamento de Planeamiento y Desarrollo

b. Recaudación Entidades Públicas

Cuadro N° 3.14 Actividades y recursos implementación Entidades Publicas

Actividad	Recursos a utilizar	
	H - H	PC's
1.-Desarrollo e implementación de aplicación de Tasas en ATM	1120	
2.-Desarrollo e implementación de aplicación de Tasas en POS	1120	
3.-Campaña de inducción uso pago de tasas en medios electrónicos	640	
4.-Repotenciación Host medios electrónicos	800	
Total	3680	

Fuente: Departamento de Planeamiento y Desarrollo

III Inversión del proyecto

a. Costo Unitario de los Recursos a utilizar para la implantación

Los costos de los recursos necesarios para la implantación del proceso rediseñado se detallan a continuación.

Cuadro N° 3.15 Costos unitarios de los recursos

Costos Unitarios	S/.
1.-Hora-Hombre	30
2.-PC	1000

Fuente: Planeamiento y Desarrollo, Finanzas y Logística

b. Total inversión para la implementación del Proyecto

La inversión necesaria para la implementación del proyecto se detalla en el siguiente cuadro

b.1. Recaudación SUNAT

Cuadro N° 3.16 Calculo de la inversión Proceso SUNAT

Actividad	Recursos requeridos		Inversión Total
	H-H	PC's	
1.-Desarrollo e Implantación de Web Service	1120		S/. 33,600
2.-Repotenciación del Host	1120		S/. 33,600
3.-Implementación de PC's	480	408	S/. 422,400
4.-Campaña de inducción uso web service	1280		S/. 38,400
TOTAL (S/)			S/. 528,000

Fuente: Planeamiento y Desarrollo, Finanzas y Logística

b.2. Recaudación Entidades Públicas

Cuadro N° 3.17 Calculo de la inversión Proceso Entidades Publicas

Actividad	Recursos Requeridos	Inversión Total
	H-H	
1.-Desarrollo e implementación de aplicación de Tasas en ATM	1120	33600
2.-Desarrollo e implementación de aplicación de Tasas en POS	1120	33600
3.-Campaña de inducción uso nuevo canal	640	19200
4.-Repotenciación Host medios electrónicos	800	24000
TOTAL (S/)		S/. 110,400

Fuente: Planeamiento y Desarrollo, Finanzas y Logística

Cuadro N°.3.18 Total inversión proyecto de rediseño

Proceso	Inversión Total
Recaudación SUNAT	S/. 528,000
Recaudación Entidades Publicas	S/. 110,400
Total	S/. 638,400

Fuente: Elaboración propia

IV Costo de Funcionamiento Anual del Proceso Rediseñado

A continuación en los cuadros 3.19 y 3.20 se presenta el cálculo de la proyección del costo operativo, teniendo en cuenta los nuevos datos de HH y frecuencia del proceso rediseñado.

a. Recaudación SUNAT

Cuadro N° 3.19 Costo anual operativo Recaudación SUNAT (Rediseñado)

Actividad	HH	F	Costo Web Service / operación	Total HH	Costo Total
1.-Operaciones al año PRICOS**	0.050	195672	S/. 0.75	9783.6	S/. 440,262.00
2.-Operaciones al año MEPECOS**	0.050	3491196	S/. 0.75	174559.80	S/. 7,855,191.00
Total Anual					S/. 8,295,453

Fuente: Elaboración propia

b. Recaudación Entidades Públicas

Ver cuadro N° 3.20.

V Construcción del Flujo de Caja del Proyecto de Rediseño

El flujo de caja se construye para un periodo proyectado de cuatro años, se detalla en los cuadros 3.21 y 3.22.

Cuadro N°.3.20 Costo anual operativo Recaudación Entidades Publicas (Rediseñado)

Periodo	Operaciones en ventanilla				Operación en canal alternativo				Costo Total
	Frecuencia	Costo /Operación (*)	Costo Total ventanilla	Frecuencia	Costo / Operación (*)	Costo Total canal alternativo			
AÑO 1	1868308	S/. 1.50	S/. 2,802,462.00	98332.0	S/. 0.40	S/. 39,332.80	S/.	2,841,794.80	
AÑO 2	1671644	S/. 1.50	S/. 2,507,466.00	294996.0	S/. 0.40	117,998.40	S/.	2,625,464.40	
AÑO 3	1317649	S/. 1.50	S/. 1,976,473.20	648991.2	S/. 0.40	259,596.48	S/.	2,236,069.68	
AÑO 4	1317649	S/. 1.50	S/. 1,976,473.20	648991.2	S/. 0.40	259,596.48	S/.	2,236,069.68	

Fuente: Elaboración propia

* Acciones que justifican la disminución de frecuencia: Implementación de canales alternos de recaudación (1/3 del total de clientes optarían por estas alternativas al inicio del tercer año, variando anualmente en ese periodo de la siguiente manera; 5%, 15% y 33.3% al inicio del tercer año fuente BCP).

Cuadro N°. 3.21 Flujo de caja del Proyecto de Rediseño

ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversión					
Mejora Proceso Recaudación SUNAT	-528000				
Mejora Proceso Recaudación Entidades Publicas	-110400				
Costo Operativo					
Recaudación SUNAT		-8295453	-8295453	-8295453	-8295453
Recaudación Entidades Publicas		-2841794.8	-2625464.4	2236069.68	2236069.68
FLUJO	-638400	11137247.8	10920917.4	10531522.7	10531522.7

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N°. 3.22 Flujo de caja del proceso de recaudación actual

ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversión					
Mejora Proceso Recaudación SUNAT	0				
Mejora Proceso Recaudación Entidades Publicas	0				
Costo Operativo					
Recaudación SUNAT		-11060604	-11060604	-11060604	-11060604
Recaudación Entidades Publicas		-2949960	-2949960	-2949960	-2949960
FLUJO	0	-14010564	-14010564	-14010564	-14010564

Fuente: Elaboración propia

VI Análisis Incremental

En el cuadro N° 3.23 se presenta el análisis incremental para la situación con proyecto y sin proyecto, así como el cálculo del VAN y el TIR respectivo, cabe destacar que el análisis incremental se utiliza cuando se desea comparar una situación base con otra mejorada.

Cuadro N° 3.23 Análisis incremental (comparación situación con proyecto y sin proyecto)

ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Con proyecto	-638400	-11137247.8	-10920917.4	-10531522.68	-10531522.68
Sin proyecto	0	-14010564	-14010564	-14010564	-14010564
Diferencia (*)	-S/. 638,400.00	S/. 2,873,316.20	S/. 3,089,646.60	S/. 3,479,041.32	S/. 3,479,041.32

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 3.24 Calculo del VAN – Tasas Referenciales

1. Tasa Interbancaria (Soles)	5.20%	Fuente: BCR
2. Tasa de interés de referencia LIMABOR Soles (*)	6.32%	Fuente ASBANC
3. Remuneración de encaje	9.40%	Fuente BCR

Cuadro N° 3.25 Calculo del VAN y TIR

VAN 1	S/. 10,183,816.48
VAN 2	S/. 9,795,746.53
VAN 3	S/. 8,825,807.93
TIR:	458%

Fuente: Elaboración propia

3.3.3 Toma de Decisión

Para la toma de decisión, utilizaremos el modelo del proceso analítico jerárquico, (AHP, por sus siglas en ingles) para el análisis multi-criterio, este modelo exige que se debe descomponer el problema de decisión en una jerarquía de elementos interrelacionados, estos elementos son: la “Meta General”, los criterios de selección y las alternativas posibles.

* Ahorro por operar con proceso rediseñado

Meta General

La meta general para este problema de decisión es:

“Selección de la mejor alternativa para la mejora del Proceso de Recaudación”

II Establecimiento de criterios de selección

En primer término es necesario establecer cuáles son los elementos relevantes que contribuyen a dar valor al Banco de la Nación.

En reunión sostenida con el más alto directivo del Banco, se apreció la visión de enfocarse al mercado, lo cual implica una preparación de la organización para soportar los avances en esta orientación. Igualmente, el interés del Directorio del Banco por el tema expuesto generó la revisión de una propuesta concreta trabajada por la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo, y su consiguiente aprobación.

De otro lado, aspectos importantes para analizar el potencial de los procesos para contribuir con la cadena de valor, son los niveles de eficiencia en su gestión, que de manera sencilla se pueden evaluar respecto del soporte que tienen los procesos, especialmente humano y tecnológico, y del método de trabajo y medición del mismo.

En este ámbito se puede establecer que habiendo levantado información de procesos, la opinión sobre la eficiencia del proceso es un frente evaluable, reconociendo el nivel de cumplimiento de su razón de ser y viendo cómo utiliza los recursos disponibles para lograr los objetivos: personal y tecnología.

Considerando lo expuesto, a continuación se alcanza la descripción de los criterios que se emplearán para la selección de la alternativa:

a. Enfoque al Cliente

Considerando que el Banco atiende principalmente al Estado y a sus ahorristas, el criterio se relaciona con tratar de ofrecer más y mejores productos a sus clientes externos, con un alto nivel de calidad – que mínimo debería ser el equivalente a la calidad de servicios que ofrecen los otros bancos del medio – que genere interés por los servicios del Banco en otros clientes potenciales.

Este enfoque tiene en consideración las necesidades de los clientes Estratégicos, Finales, del Estado o por Corresponsalia que se mencionaron en el Diagnostico Funcional. El Banco, como toda institución que presta servicios, debe comprender las necesidades actuales y futuras de sus clientes, satisfacer los requisitos de éstos y esforzarse en exceder sus expectativas.

El Directorio precisó que el Banco deberá incidir en la oferta de servicios de calidad en aquellos lugares donde el Estado debe promover el desarrollo financiero y facilitar el acceso a la población. Asimismo, se recalcó que es necesario mantener la atención a los clientes hasta hoy estratégicos con un buen nivel de calidad en los servicios que se les brinda.

De esta manera, al momento de asignarle un valor a las alternativas con respecto a este criterio, dicho valor se debe entender como la medida en que la alternativa está orientada a satisfacer la necesidad o las necesidades de los clientes externos del Banco. En consecuencia, una mayor asignación de valor a la alternativa con respecto a este criterio querrá decir que los resultados no son suficientes en relación al servicio percibido y a los productos ofrecidos. En otras palabras, el de mayor puntaje será la alternativa que se elija bajo este criterio pues su aporte a las definiciones estratégicas no es el esperado. De otro lado, en la medida que los procesos se encuentren más alineados con este criterio, se realicen eficientemente u obtengan mejores resultados, el impacto será positivo y beneficiará a la imagen institucional.

b. Eficiencia en el proceso

Los procesos se definen para obtener algún producto, y este será mejor en la medida que se operen mejor las actividades que involucra, considerando además que las actividades se realicen empleando de la mejor manera los recursos disponibles.

Los procesos se soportan básicamente en las personas que lo realizan y que interactúan entre sí y en la tecnología que integra para su realización, entendiendo como tecnología en el estricto sentido de la forma o método que se utiliza para realizar una actividad incluyendo al conjunto de herramientas, conocimientos, instrucciones, entre otros.

Por otro lado, las tecnologías de información son el conjunto de tecnologías (hardware, software, comunicaciones) aplicadas para implementar y dar soporte a los sistemas de información, lo cual implica, desde una perspectiva informática, la instalación y puesta en marcha de un sistema o conjunto de programas. Por tanto, la tecnología que se utilice para la realización de los procesos influirá en los resultados que se obtengan y el uso intensivo de las tecnologías de información será una ventaja competitiva que beneficie a la institución en reducción de costos, reducción de tiempo de ciclo, control interno de las operaciones y elevar la eficiencia y eficacia de los recursos.

Respecto al empleo de recursos humanos, se hace referencia a cómo se lleva a cabo el servicio, qué tan estandarizado se encuentra el trabajo, cómo se controla y garantiza el proceso adecuado. En un estado ideal de gestión de los trabajadores, si bien tienen responsabilidades y funciones individuales, son parte de una cadena de trabajo estructurada donde la información fluye sistemáticamente a través de quienes participan en cada departamento y por tanto conocen el impacto de sus acciones respecto del resultado o producto.

Sin embargo, existen muchas causas por lo que la situación ideal no siempre se presenta como tal en las organizaciones, el tipo de organización, los procesos y procedimientos, los sistemas y la cultura son algunos de los motivos por lo que no se alcanza una gestión eficiente del personal.

De otro lado, el empleo de los sistemas está referido a la medida en que los procesos están soportados adecuadamente por sistemas de información que agilicen la ejecución del mismo.

Así, la alternativa que obtenga una valoración menor con respecto a este criterio es porque tiene un buen soporte en sistemas de información y no presenta debilidades en cuanto a personas y organización. El valor no será cero (0) pues se asume que todo es mejorable.

c. Flexibilidad en el Proceso

El objetivo principal de las empresas es conseguir agilidad y ventaja competitiva, siendo capaz de adaptarse a los continuos cambios que se producen en el mercado en el que operan. Estos cambios suponen siempre una modificación de los

procesos de la organización. Se conseguiría una mayor agilidad y capacidad de innovación si las organizaciones consiguieran cambiar la arquitectura de sus sistemas de información, orientándolas hacia los procesos que habitualmente realizan, y extrayendo

la gestión de estos procesos en una capa independiente de las aplicaciones.

Sería un movimiento similar al ocurrido con la gestión de los datos y el modelo relacional. Supondría un cambio en el desarrollo de sistemas de información. Las aplicaciones orientadas a los datos son poco flexibles ante cambios en los procesos de negocio. Actualmente el objetivo final de una organización es la automatización del proceso de negocio global, ya que de ello depende en gran parte su competitividad. Las organizaciones están esforzándose en incrementar la flexibilidad en el desarrollo de aplicaciones utilizando estándares para lograr interoperabilidad y para gestionar sus recursos de infraestructura eficientemente tomando ventaja de los nuevos modelos de negocio y técnicas de gestión de sistemas. Aparecen, por lo tanto, nuevas necesidades de capturar, modelar, ejecutar y monitorizar los procesos de negocio. Por este motivo utilizaremos también este criterio para evaluar las dos alternativas, la que obtenga un mayor puntaje en este criterio será aquella que responda mejor a un proceso adaptable a los cambios del entorno de la organización

III Valoración de los Criterios de Selección

Si los tres criterios establecidos son relevantes para el estudio, cada uno tendrá un peso específico diferente según la apreciación de los directivos representantes del Banco. Es decir, el peso que obtenga cada uno de los criterios ponderará la evaluación de las alternativas frente a dichos criterios.

Para determinar el valor que representa la importancia de cada criterio de selección, se utiliza la Matriz de Enfrentamiento, que es una técnica de ingeniería que permite darle un peso relativo a cada factor o criterio al contrastarlos uno a uno y determinar cuál es el de mayor impacto o interés para el propósito del proyecto, la cual se muestra a continuación:

**Cuadro N° 3.26 Matriz de comparación por pares
(Matriz de Enfrentamiento)**

Matriz de enfrentamiento de criterios	Enfoque al cliente	Eficiencia en el proceso	Flexibilidad en el proceso	Suma	Peso
Enfoque al cliente	1	1 1/3	3	5 1/3	48.85%
Eficiencia en el proceso	3/4	1	2	3 3/4	34.35%
Flexibilidad en el proceso	1/3	1/2	1	1 5/6	16.79%
				10.92	100.00%

CRITERIOS	Valor Porcentual
Enfoque al cliente	49%
Eficiencia del Proceso	34%
Flexibilidad en el proceso	17%

Fuente: Elaboración propia

Asimismo las alternativas de la institución deben ser seleccionadas tomando en cuenta los roles del Banco, los cuales se pueden conceptualizar de la siguiente manera:

Rol 1:

Denominado **Rol Social**. Mediante el cumplimiento de este rol el Banco cumple con la función de descentralizar financiera y económicamente al país, estableciendo agencias en lugares donde la oferta bancaria sea inexistente (Agencias UOB). Los procesos involucrados en este rol son aquellos que orientan su gestión a cumplir con las necesidades bancarias de personas naturales y/o personas jurídicas tanto estatales como privadas.

Rol 2:

Denominado Rol de **Soporte Estatal**. Mediante el cumplimiento de este rol el Banco cumple con la función de brindar servicios financieros a las entidades del sector público, sus proveedores, trabajadores y público en general. Los procesos involucrados en este rol son aquellos que orientan su gestión a cumplir con las necesidades bancarias de recaudación y pagaduría de estas instituciones públicas.

Es así que para la selección de la alternativa los criterios se han ordenado en dos grandes frentes asociados al rol institucional que cumple el Banco, de esta manera se pretende evaluar la influencia que tiene cada una de las alternativas en el cumplimiento de cada uno de los roles. Del cruce de los dos aspectos de la matriz resultará el ordenamiento de prioridad de las alternativas.

IV Ranking de Factores y Selección de Alternativa

El Ranking de Factores consigue determinar la puntuación de cada alternativa con respecto a cada criterio y la sumatoria de las puntuaciones parciales muestra la importancia de cada alternativa, por cada rol de la institución, lo cual finalmente permitirá seleccionar la mejor.

Cada alternativa es preguntado por su situación respecto a cada uno de los criterios, la respuesta será objetiva sobre la base de una tabla con rangos para la evaluación (ver anexo N° 12 Tabla de rangos para cada criterio). Por convención se tratará de tomar el mayor puntaje de cada rango, de acuerdo a la evaluación de cada alternativa.

Cuadro N° 3.27 Cuadro de selección de alternativas multi criterio

ALTERNATIVA	Enfoque al Cliente	Eficiencia de Procesos	Flexibilidad del proceso	Rol 1	Enfoque al Cliente	Eficiencia de Procesos	Flexibilidad del proceso	Rol 2	Criterio: Mayor Puntaje entre Rol 1 y Rol 2
	49%	34%	17%	Total	49%	34%	17%	Total	Final
1 Rediseño del Proceso de Recaudación	14	20	19	16.9	19	20	17	19.0	19.0
2 Mantener el Proceso actual	19	10	16	15.4	11	10	15	11.3	15.4

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro de selección multi criterio anterior, el puntaje final de cada alternativa se obtiene seleccionando el mayor de los puntajes por rol que obtuvieron. Así la alternativa 1 obtuvo 19 puntos en el rol 1 y 16.1 en el rol 2, por lo tanto 19 es su puntuación final, con lo cual se convierte en la alternativa que seleccionaremos para la solución del problema planteado.

CAPITULO 4

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo, se hace referencia a lo que se espera alcanzar respecto de la implementación del proyecto de rediseño del proceso de recaudación en la organización. Para ello primero evaluaremos el impacto cualitativo y cuantitativo que la implementación del proyecto tendrá en la organización, para luego evaluar el funcionamiento del proceso rediseñado mediante el monitoreo de los indicadores establecido para ello.

4.1 IMPACTO CUALITATIVO Y CUANTITATIVO

4.1.1 Análisis de impacto cualitativo

- Optimización de labores ejecutadas en ventanillas. El proceso actual se basa en la concentración de HH en agencias, lo cual encarece el servicio y representa un riesgo operativo al ser este de naturaleza manual. El modelo propuesto sugiere la disminución de uso de este recurso mediante la implementación de captura previa de datos, de tal forma que se transfiere parte de la operatividad manual al cliente, dejando el registro de datos del dinero recaudado al personal de ventanilla. El modelo propuesto sugiere, además, la descentralización de canales, ya que el cliente podrá realizar las operaciones requeridas via Internet.
- Optimización de proceso en actividades de centralización de lo recaudado. El proceso actual se basa en la concentración de recursos y personal en la centralización de las operaciones y la digitación de lo recaudado, lo cual encarece el servicio y representa un riesgo operativo al contemplar actividades y controles

manuales, en algunos casos más que en otros, dependiendo del tipo de tributo y de cliente. El modelo propuesto sugiere la disminución de la intervención manual mediante la repotenciación del Host, de tal forma que la centralización se ejecute de manera automática. Una de las repercusiones sería la eliminación gradual de los formularios utilizados en la recaudación de MEPECOS.

- Fortalecimiento de la Imagen Institucional. El modelo propuesto sugiere la percepción del concepto de modernidad de la Institución por parte del cliente.

4.1.2 Análisis de impacto cuantitativo

Para el análisis de impacto cuantitativo se realiza una reevaluación de brechas y luego una comparación entre la situación final e inicia.

Cuadro 4.1 Puntuación de los frentes de evaluación del proceso de recaudación SUNAT – Situación rediseñada

Recaudación SUNAT

Frentes	Avanzado	Intermedio	Básico	Situación Actual	Brecha sobre el nivel Avanzado (>3 es crítica)
Atención al Cliente	7	5	3	6	1
Operación Bancaria	7	5	3	6	1
Integración con el Cliente	7	5	3	4	3
Gestión	7	5	3	6	1

Fuente: Departamento de Planeamiento y Desarrollo

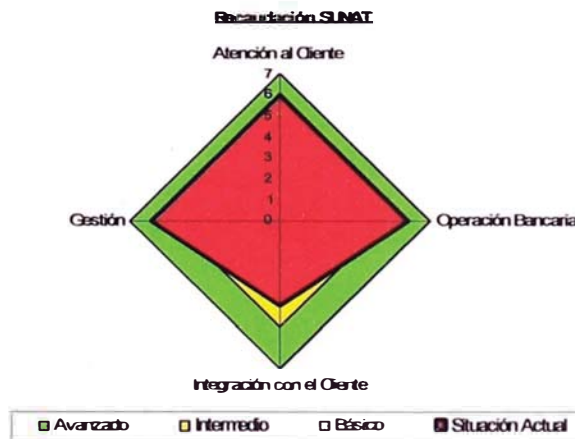


Figura 4.1 Diagrama de reevaluación de brechas Recaudación SUNAT

Cuadro 4.2 Puntuación de los frentes de evaluación del proceso de recaudación SUNAT – Situación rediseñada

Recaudación de Entidades Públicas

Frentes	Avanzado	Intermedio	Básico	Situación Esperada	Brecha sobre el nivel avanzado (>3 es)
Gestión	7	5	3	6	1
Promoción	7	5	3	3	4
Atención al Cliente	7	5	3	7	0
Operación Bancaria	7	5	3	6	1
Integración con el Cliente	7	5	3	5	2

Fuente: Departamento de Planeamiento y Desarrollo

Recaudación de Entidades Públicas

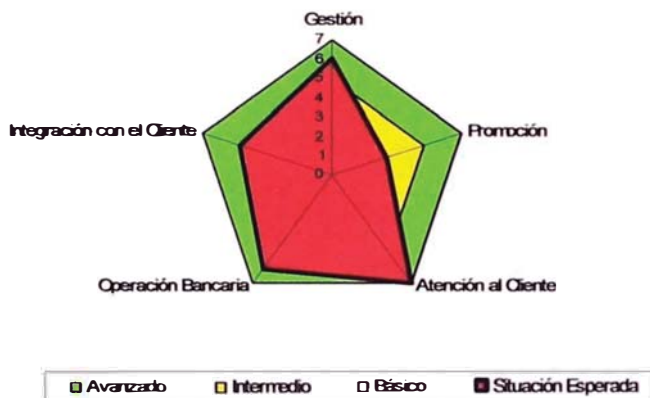


Figura 4.2 Diagrama de reevaluación de brechas Recaudación Entidades Publicas

Cuadro Nº 4.3 Comparativo Situación Inicial y Final

PROCESO		ESTADO INICIAL		ESTADO FINAL		MEJORA (%)	
		Frecuencia Anual	H - H / Operación	Frecuencia Anual	H - H / Operación	Frecuencia Anual	H - H / Operación
Recaudación SUNAT / ADUANAS	PRICOS	195672	0.1	195672	0.05		50.00%
	MEPECOS	3491196	0.1	3491196	0.05		50.00%
Recaudación Entidades Publicas		1966640	0.05	1868308	0.05	5.00%	

Fuente: Elaboración propia

4.2 INDICADORES DEL PROCESO REDISEÑADO

En esta sección se desarrolla el sistema de monitoreo del proceso rediseñado mediante indicadores la metodología se muestra en el anexo 13

4.2.1 Modelamiento del Sistema de Monitoreo

El Sistema de Monitoreo es una herramienta que permite supervisar el desempeño de los procesos e identificar el nivel de cumplimiento con respecto a los niveles de eficiencia establecidos para los diferentes indicadores propuestos.

El Sistema de Monitoreo pretende evaluar y realizar un seguimiento de la información de cada uno de los procesos involucrados y así conseguir la reducción de los problemas ó deficiencias encontradas en la operativa de los procesos.

El Sistema de Monitoreo tiene los siguientes objetivos:

- Identificar los puntos de control en las diferentes actividades que componen los procesos a fin de obtener información necesaria para la toma de decisiones.
- Definir los indicadores y los estándares de medición en función a rangos de niveles superior é inferior de cada indicador.
- Obtener la medición de las variables a través de los indicadores definidos.
- Obtener información necesaria para la toma de decisiones.
- Permitir la implementación de medidas correctivas en caso de desviaciones.
- Proporcionar información oportuna a fin de aplicar acciones preventivas que permitan evitar la exposición a riesgos en la evolución del proceso general.

Este modelamiento se refiere a las actividades de clasificación y priorización de los diferentes indicadores definidos, así como a la determinación de los valores promedio, desviaciones y metas de eficiencia a las cuales estos indicadores deberían tender para lograr la eficiencia en la gestión de los procesos.

El Sistema de Monitoreo supone el establecimiento de una metodología para comprender como se obtienen los puntos de control y la información necesaria para la identificación de los indicadores que proporcionaran alertas tanto de Nivel Gerencial como Operativo. Como se señaló antes, la participación de quienes supervisan el proceso es determinante para la selección del grupo de indicadores, pues conocerán cuáles son más representativos.

La definición de indicadores resulta ser un paso del establecimiento del sistema, que con un diseño terminado puede ser recogido en herramienta de software para facilitar la captura y el empleo de la información.

4.2.2 Diseño e implementación del sistema de indicadores

Los indicadores para el proceso de recaudación tendrán la siguiente nomenclatura

Cuadro N° 4.4 Código de los indicadores por proceso

Código	Nombre del Proceso
C	Recaudación para SUNAT
D	Recaudación para entidades públicas

Fuente: Elaboración propia

De la metodología expuesta en el anexo 13, para definir los indicadores necesarios para cada proceso, primeramente se determina la misión de cada uno de ellos.

Cuadro N° 4.5 Misión de los procesos

CÓD.	PROCESO REDISEÑADO	MISIÓN DEL PROCESO
C	Recaudación para SUNAT	Brindar el servicio de recaudación para la SUNAT de modo que asegure la ejecución adecuada del cobro a contribuyentes con el fin que cumplan las normas referidas a la tributación.
D	Recaudación para Entidades Públicas	Brindar el servicio de recaudación para Entidades Públicas, mediante el uso de canales de atención que soporten eficientemente las operaciones.

Fuente: Elaboración propia

Es también necesario identificar la misión con los frentes que otorgan más información del desempeño del proceso. Para ello, se muestra el siguiente cuadro donde se asocia frente de evaluación con los elementos relacionados.

Cuadro N° 4.6 Frente de evaluación vs Elementos de principal impacto

Frente de Evaluación	Elementos de Principal Impacto			
	Recursos	Operaciones	Producto	Cliente
Eficiencia	X	X		
Eficacia			X	X

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al cuadro, la evaluación de eficiencia impacta directamente en la mejora del uso de recursos y realización de operaciones del proceso; mientras que la evaluación de la eficacia brinda mejor información respecto del producto y la satisfacción del cliente.

Según la metodología, lo que sigue es la determinación del tipo de resultados y las magnitudes. La lectura de los cuadros anteriores, relacionando cada proceso a los elementos que se privilegian en la evaluación, permitirá identificar si se medirá eficacia y eficiencia y a través de qué variables. Así mismo, se ubicará la unidad de medida adecuada, es decir si el tiempo a evaluar es minutos, horas, días, etc., y similar para las unidades de volumen.

El siguiente es el cuadro resultante de la relación proceso – elemento – frente de evaluación, que ubica el indicador:

Cabe precisar que el control de las fichas de indicadores se debe realizar inicialmente en hojas de cálculo, y posteriormente deberá ser constituido en un aplicativo que permita manejar cada ficha de indicador. Asimismo, se requiere nombrar responsables y definir el umbral y valor o valores límite por cada indicador implementado, para su seguimiento.

Cuadro N° 4.7 Código de los indicadores por proceso

PROCESO		ELEMENTOS	EVALUACIÓN	INDICADOR	
C	Recaudación para SUNAT	Cliente: cantidad de sus transacciones	Eficacia	C1	Nivel de Recaudación SUNAT
		Operación: tiempo de proceso	Eficiencia	C2	Tiempo Prom. de Transacción
D	Recaudación para Entidades Públicas	Cliente: cantidad de sus transacciones	Eficacia	D1	Nivel de Recaudación Entidad Pública
		Operación: tiempo de proceso	Eficiencia	D2	Tiempo Prom. de Transacción
* Las fichas de los indicadores son mostradas en el Anexo 14.					

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Implementación del Sistema de Monitoreo

Este es el último de los pasos para implantar controles a los procesos. El Sistema de Monitoreo es una estructura compuesta por diversos indicadores que permiten medir el desempeño de cada proceso en términos de Eficiencia y Eficacia. Para ponerlo en marcha es necesario tener en consideración ciertos elementos, que a continuación se describen.

El Sistema de Monitoreo se soporta en una serie de procedimientos administrativos de control y supervisión, los cuales describen el conjunto de actividades que se requieren llevar a cabo para obtener información del desempeño del proceso. Dichas actividades se clasifican en:

- El Relevamiento de Información, comprende un conjunto de actividades orientadas a la captura de información en los puntos de control identificados a lo largo de cada proceso. Estas actividades utilizan herramientas estándares para la captura de la información, basadas por ejemplo en plantillas prediseñadas de levantamiento, encuestas, entre otras.
- Obtención de Resultados de Indicadores, es un conjunto de actividades orientadas a la transformación de los datos de las variables capturados a través de las plantillas de Relevamiento de Información, para lo cual, el proceso de transformación se basa en las fórmulas definidas para cada indicador en las Fichas Técnicas respectivas.

- Análisis de Resultados de Indicadores, es un conjunto de actividades orientadas a la comparación de los resultados obtenidos de los Indicadores con los valores estándares definidos para cada uno de ellos, en función a los niveles propuestos de acuerdo a la naturaleza de sus procesos.

Este análisis permitirá conocer el desempeño del proceso de recaudación y determinar la existencia de posibles desviaciones, en cuyo caso se identificarán y aplicarán, una serie de actividades correctivas y recomendaciones a efecto de corregir las desviaciones encontradas en este proceso.

Factores Críticos de Éxito del Sistema de Monitoreo

La implementación adecuada del Sistema de Monitoreo, considera como Factores Críticos de Éxito a la periodicidad o actualización de la elaboración de los indicadores y el control de calidad de los mismos.

El cumplimiento de la periodicidad de la elaboración de los indicadores, indicada en las diferentes fichas técnicas de los mismos, sirve para garantizar que la obtención de datos históricos permita la elaboración de estadísticas y series de comparación de los resultados obtenidos en diferentes períodos de tiempo, con lo cual el Sistema de Monitoreo incorpora un esquema de Mejora Continua de los procesos. El análisis de la información histórica de los indicadores, proporciona una base sólida para la toma de decisiones en los diferentes niveles operacionales y organizacionales, a fin de asegurar calidad en el proceso y en el servicio brindado al cliente.

El aseguramiento de la calidad de los datos de los indicadores, se realiza a través de la comparación de los datos obtenidos a través de diferentes fuentes de información indicadas para cada variable del indicador, en las respectivas fichas técnicas. La finalidad de este factor, es determinar la veracidad, consistencia y confiabilidad de los datos capturados para la elaboración de los indicadores.

II Actualización del sistema de monitoreo

Por último cabe recordar que el Sistema de Monitoreo debe ser flexible y versátil; factible de adecuarse a las necesidades de los procesos, en la medida que éstos

amplien sus actividades, pudiendo actualizarse y mantenerse vigente a pesar de cambios en el entorno. Se ha recurrido a la modalidad de fichas removibles, las cuales, en caso que una nueva y determinada actividad se genere, ésta podrá ser medida en un indicador de manera independiente a las fichas de indicadores existentes del proceso al que pertenezca.

La Metodología propuesta, promueve una retroalimentación permanente para la Mejora Continua del Sistema.

La función de Actualización del Sistema de Monitoreo puede dividirse en las siguientes cuatro etapas:

- Actualizar: Actualización permanentemente del Sistema de Monitoreo, de manera que se incluyan en él nuevos procedimientos que aparecen por cambios en el entorno ó al interior de la Institución y se definan nuevas actividades dentro del proceso.
- Aprobar y Difundir: Aprobación de las acciones definidas, identificando responsabilidades y difundir los lineamientos y directivas de la estrategia seleccionada.
- Ejecutar: Ejecución de las acciones aprobadas en los plazos definidos.
- Evaluación: Evaluación continua de los resultados.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- El benchmark ha permitido identificar los factores que han llevado a posiciones de reconocimiento del éxito logrado a ciertas instituciones que sirven de referencia al Banco. Así mismo, esta estrategia del Estudio ha sido aplicada en el establecimiento de referencias ideales para la definición de altos estándares de calidad en los procesos específicos, analizados en este Estudio.
- Se han rediseñado el proceso, haciendo énfasis en el ahorro de horas hombre, aplicación de tecnología y determinación de la necesidad de especialización en la asignación de responsabilidades. Se han formulado propuestas cuya característica radica en la estandarización de actividades, identificación de controles, reducción de pasos, claridad en el establecimiento de la responsabilidad por las actividades y entrega de productos con alta calidad.
- En la búsqueda de brindar mayor valor para la institución y para su cliente, la optimización de los procesos conlleva al rediseño del flujo del proceso, a la aplicación de soluciones tecnológicas y a la redistribución de responsabilidades entre el personal. La optimización de procesos se orienta a otorgar facilidades que garanticen mayor control, eficiencia y racionalidad en el empleo de los recursos.

- El rediseño del proceso en Estudio, está basado en las prácticas de otras instituciones referentes y en la aplicación de mecanismos y métodos que agilizan y simplifican los flujos de trabajo, con lo cual se cubre uno de los objetivos del Banco: lograr una gestión eficiente de los recursos. De otro lado, el análisis de cada flujo se ha trabajado manteniendo presente el lineamiento de privilegiar la orientación hacia el mercado y al cliente, de forma tal que se contribuya con el segundo de los objetivos del Banco de la Nación.
- Lo más importante es tomar conciencia que el enfoque de procesos requiere de control de los mismos. Y, que para facilitar el control, un sistema estructurado de indicadores es una solución aplicable.
- El sistema de monitoreo de procesos requiere el diseño de indicadores, su implantación y retroalimentarlo con mejoras permanentes.
- Para el Banco de la Nación, la evaluación del desempeño de cada proceso puede hacerse en términos de Eficiencia y Eficacia, considerando como posible inclusión el aspecto de Productividad, en la medida que los recursos sean escasos y que la información de sus resultados sea relevante para las decisiones institucionales

5.2. RECOMENDACIONES

- Las Recomendaciones Generales para efectos de implantar las propuestas son:
 1. Impulsar la cultura comercial con la participación activa de la Gerencia de Recursos Humanos en la difusión de conceptos, lineamientos, políticas e incentivos que contribuyan en la asimilación de una actitud pro activa hacia el cliente.
 2. Impulsar la gestión de procesos a través del refuerzo de los conceptos principales en el personal, su compromiso con la mejora continua y el establecimiento de mecanismos de control de los procesos.
 3. Asegurar que el personal a cargo de las diferentes responsabilidades asociadas a los procesos mejorados cubra el perfil requerido para el rol encargado.
 4. Las mejoras en los procesos, que otorgan más beneficios y cuyo sustento a través del impacto positivo son mayores, están asociadas a cambios organizacionales. La revisión de la propuesta organizacional y la decisión de adoptar las mejoras relacionadas a los procesos rediseñados es crítica para que el cambio muestre los reales beneficios.
- La Administración debe difundir los cambios, partiendo de la identificación del rol de los participantes en cada proceso, y que todos conozcan el impacto de su aporte en la culminación y resultado del proceso. Asimismo, es importante que los líderes usuarios y Gerentes de Área refuercen el Plan de Implantación a través del Personal a su cargo, con el fin que se interiorice como una labor que involucra a toda la Organización y que requiere de la retroalimentación de todas las áreas en el aspecto de información, para los siguientes pasos del proceso y evitar duplicidad de esfuerzos.
- Implantar la propuesta y luego actualizar los distintos mecanismos, herramientas o documentos de gestión para identificar las responsabilidades y niveles de control de los procesos.

- Es recomendable desarrollar talleres que refuercen en el personal una actitud positiva frente al cambio.
- Se han definido algunas propuestas de indicadores de eficacia y eficiencia para el proceso en estudio, los mismos que deberán ser revisados y actualizados a la luz del nuevo flujo (como finalmente se implemente) por los responsables de los resultados o productos del proceso. En este sentido, es también recomendable tomar las necesidades de control de la Alta Dirección para considerar, si no se hizo, los indicadores que obtengan la información deseada.
- Se recomienda tomar muy en cuenta el aspecto de simplicidad en la recopilación de información. La facilidad para obtener los datos será determinante para el mantenimiento del sistema. Además, es conveniente asegurar que el costo beneficio de obtener los resultados para el indicador es una relación positiva.
- Se recomienda la toma de datos históricos del proceso a monitorear previo a la implantación de los indicadores.

BIBLIOGRAFIA

- HARMON, PAUL. Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes. The Morgan Kaufmann Series in Data Management Systems. USA 2003.
- HARMON, PAUL. Business Process Change Second Edition: A guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals. The Morgan Kaufmann Series in Data Management Systems. USA 2007.
- MOLTENI, RAUL y CECCHI, OSCAR. "EL LIDERAZGO DEL LEAN SIX SIGMA", Ediciones Macchi. Argentina 2005.
- HARMON, PAUL. "A new type of Activity" [en línea]. [Boston, USA]: November 2007 [ref. de 20 de Noviembre de 2007]. Disponible en Web: <<http://www.bptrends.com>>
- HAMMER, MICHAEL & CHAMPY, JAMES. "Reingeniería". Editorial: Carvajal S.A., Edición: 1994, Nueva York USA.
- SAPAG CHAIN, NASSIR. "Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación", Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2007.
- PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, JOSÉ ANTONIO. "GESTION POR PROCESOS". ESIC Editorial, Segunda edición 2007, Madrid España.
- ANDERSON, SWEENEYS Y WILLIAMS. "Métodos Cuantitativos para los negocios", 7° Ed.-1996 (Pág. 764 -760)
- SAATY, THOMAS. "The Analytical Hierarchy Process", McGraw Hill, 1968

- RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUIN. "Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos", ECAFSA, 2da Edición 2000, México.
- PASCO, IVAN. "Business Modeling : La Generación de Valor a través de las Tecnologías de la Información", Editores Maestravida, Perú 2006.
- DAFT, RICHARD. "TEORIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL". Editorial Internacional Thomson, México, 2000.
- GÓMEZ, CEJA. "Sistemas Administrativos". Editorial McGraw - Hill. México, 1997.
- DANÓS, JORGE. "Comentarios a la Ley del Procedimiento Administrativo General". Editorial ARA Editores, Perú 2003
- HARVARD BUSINESS REVIEW (1999): "Como medir el rendimiento de la empresa", Ediciones Deusto. Bilbao.
- SALGUEIRO, A. "Indicadores de Gestión y Cuadros de Mando. Ed. Díaz de Santos. Madrid 2001.
- ISHIKAWA, KAORU. "¿Qué es el control total de la calidad?: La modalidad Japonesa". Editorial Norma. Colombia 1986.

ANEXOS

Anexo 1. Cuadro de Macro procesos, Procesos y Sub-Procesos

Carpetas	Macroproceso	Procesos	Subprocesos
Asesoría Jurídica	Soporte Legal	Asesoramiento Legal	Administración del archivo legal
Asesoría Jurídica	Soporte Legal	Asesoramiento Legal	Sistematización de la legislación del Departamento
Asesoría Jurídica	Soporte Legal	Asesoramiento Legal	Asesoría en procesos de selección
Asesoría Jurídica	Soporte Legal	Asesoramiento Legal	Asesoría en Recursos Impugnatorios
Asesoría Jurídica	Soporte Legal	Representación Judicial, Civil y Administrativa	Asistencia legal a funcionarios
Asesoría Jurídica	Soporte Legal	Representación Judicial, Civil y Administrativa	Elaboración y revisión de contratos
Asesoría Jurídica	Soporte Legal	Representación Judicial, Civil y Administrativa	Inscripción de poderes en registros públicos y la relación de apoderados
Asesoría Jurídica	Soporte Legal	Representación Judicial, Civil y Administrativa	Representación civil en vía de acción/defensa
Asesoría Jurídica	Soporte Legal	Representación Judicial, Civil y Administrativa	Representación penal en vía de acción/defensa
Contabilidad	Gestión Contable	Evaluación de operaciones contables	Mantenimiento de registros y sistemas contables
Contabilidad	Gestión Contable	Evaluación de operaciones contables	Control contable de activo fijo
Contabilidad	Gestión Contable	Pagos de Administración	Conservación de documentación contable
Contabilidad	Gestión Contable	Pagos de Administración	Liquidación de tributos
Contabilidad	Gestión Contable	Conciliación Bancaria	Control del cumplimiento de obligaciones tributarias
Contabilidad	Gestión Contable	Conciliación Bancaria	Conciliación con Banco Central de Reserva
Contabilidad	Gestión Contable	Conciliación Bancaria	Conciliación con Bancos Locales
Contabilidad	Gestión Contable	Conciliación Bancaria	Conciliación con Bancos del Exterior
Contabilidad	Gestión Contable	Conciliación Bancaria	vacía
Contabilidad	Gestión Contable	Conciliación Bancaria	Conciliación de cuentas transitorias
Logística	Abastecimiento de Bienes y Servicios	Administración de Contratos	Seguimiento de Contratos
Logística	Abastecimiento de Bienes y Servicios	Adquisiciones y Contrataciones	Adquisiciones y contrataciones directas no programadas
Logística	Abastecimiento de Bienes y Servicios	Adquisiciones y Contrataciones	Adquisición de bienes y contratación de servicios y obras
Logística	Abastecimiento de Bienes y Servicios	Adquisiciones y Contrataciones	Adquisición de bienes y contratación de servicios y obras
Logística	Abastecimiento de Bienes y Servicios	Adquisiciones y Contrataciones	Planificación de adquisiciones y contrataciones
Logística	Abastecimiento de Bienes y Servicios	Adquisiciones y Contrataciones	Autorización de pagos a proveedores
Logística	Abastecimiento de Bienes y Servicios	Almacén	Ingreso de bienes muebles
Logística	Abastecimiento de Bienes y Servicios	Almacén	Atención de pedidos de bienes
Logística	Abastecimiento de Bienes y Servicios	Administración de Bienes Muebles	Inventario de bienes de activo fijo
Logística	Abastecimiento de Bienes y Servicios	Administración de Bienes Muebles	Bajas de bienes de activo fijo
Logística	Abastecimiento de Bienes y Servicios	Adquisiciones y Contrataciones	Supervisión de Obras
Logística	Abastecimiento de Bienes y Servicios	Administración de Bienes Inmuebles	Planeamiento y ejecución de obras de infraestructura
Logística	Abastecimiento de Bienes y Servicios	Servicio de Impresiones	Planeamiento y ejecución del servicio de impresiones
Logística	Servicios Generales	Seguridad	Planeamiento de acciones de seguridad
Logística	Servicios Generales	Seguridad	Ejecución de operaciones de seguridad
Logística	Servicios Generales	Seguridad	Atención ante casos de fraude
Logística	Servicios Generales	Administración de Seguros	Ejecución de acciones para la contratación de seguros
Logística	Servicios Generales	Administración de Contratos	Administración de servicios telefónicos
Logística	Servicios Generales	Administración de Contratos	Administración de equipos e instalaciones de telecomunicación
Oficina de cumplimiento	Control Interno	Monitoreo de Transacciones	Análisis de transacciones significativas, inusuales y sospechosas
Oficina de cumplimiento	Control Interno	Monitoreo de Transacciones	Definición del registro de transacciones
Oficina de cumplimiento	Control Interno	Monitoreo de Transacciones	Elaboración de normativa

Carpetas	Macroproceso	Procesos	Subprocesos
Oficina de cumplimiento	Control Interno	Monitoreo de Transacciones	Verificación de adecuada aplicación de normativa
Oficina de cumplimiento	Control Interno	Monitoreo de Transacciones	División y monitoreo de la aplicación de la normativa de Lavado de Activos
Oficina de cumplimiento	Control Interno	Selección e incorporación de personal	Supervisar cumplimiento de programas de capacitación
Personal	Gestión de RRHH	Remuneraciones y pensiones	Planeamiento de ingresos
Personal	Gestión de RRHH	Evaluación del personal	Evaluación de derechos pensionarios
Personal	Gestión de RRHH	Control y Movimientos de Personal	Control de clima laboral
Personal	Gestión de RRHH	Control y Movimientos de Personal	Control de asistencia y permanencia
Personal	Gestión de RRHH	Control y Movimientos de Personal	Actualización de información del personal
Personal	Gestión de RRHH	Bienestar interno y social	Control de vacaciones del personal
Personal	Gestión de RRHH	Bienestar interno y social	Elaboración del plan de bienestar
Personal	Gestión de RRHH	Bienestar interno y social	Asistencia social
Personal	Gestión de RRHH	Bienestar interno y social	Asistencia médica
Personal	Gestión de RRHH	Control y Movimientos de Personal	Acciones de comunicación interna
Personal	Gestión de RRHH	Control y Movimientos de Personal	Ceses del Personal
Personal	Gestión de RRHH	Control y Movimientos de Personal	Capacitación del personal
Secretaría General	Trámite Documentario	Archivo de Documentos	Recopilación de documentos y despacho
Secretaría General	Trámite Documentario	Archivo de Documentos	Microfilmación y archivo de documentos del BN
Secretaría General	Trámite Documentario	Archivo de Documentos	Administración de sesiones de directorio
Secretaría General	Trámite Documentario	Archivo de Documentos	Administración de biblioteca
Secretaría General	Trámite Documentario	Archivo de Documentos	Registro de Firmas
Créditos	Colocaciones	Otorgamiento de Créditos	Préstamos Multirred
Créditos	Colocaciones	Otorgamiento de Créditos	Préstamos a Entidades Públicas
Créditos	Colocaciones	Recuperación y Refinanciación de Créditos	Refinanciamiento de Préstamo MULTIRED
Eval. Cartera de Créditos	Colocaciones	Recuperación y Refinanciación de Créditos	Refinanciamiento de Préstamos a Entidades Públicas
Eval. Cartera de Créditos	Colocaciones	Evaluación de cartera de créditos	Evaluación y clasificación de cartera de créditos
Fideicomisos	Colocaciones	Evaluación de cartera de créditos	Cálculo de provisiones
Fideicomisos	Fideicomisos	Aceptación de Fideicomiso	
Fideicomisos	Fideicomisos	Administración de Fideicomiso	
Fideicomisos	Fideicomisos	Administración del Presupuesto	Formulación y asignación del Presupuesto
Fideicomisos	Fideicomisos	Control Presupuestal	Evaluación y modificación presupuestal
Fideicomisos	Fideicomisos	Evaluación de Proyectos	Evaluación de rentabilidad de proyectos
Fideicomisos	Fideicomisos	Tarifas y comisiones	Evaluación de tarifas y tasas de interés y comisión
Fideicomisos	Fideicomisos	Tarifas y comisiones	Evaluación de tarifas y tasas de interés y comisión
Fideicomisos	Fideicomisos	Abastecimiento de efectivo	Abastecimiento de efectivo
Fideicomisos	Fideicomisos	Compra y venta de Títulos Valores	
Fideicomisos	Fideicomisos	Compra y venta de Divisas	Autorización de Pagos al Exterior
Fideicomisos	Fideicomisos	Compra y venta de Divisas	Control de correspondencias del exterior
Fideicomisos	Fideicomisos	Rehabilitación de Caja Bancaria	Control de posición de caja Bancaria
Fideicomisos	Fideicomisos	Evaluación financiera	Gestión de situaciones de default
Fideicomisos	Fideicomisos	Estadística	Emisión de reportes de cuentas del Tesoro Público
Fideicomisos	Fideicomisos	Habilitación de Fondos	Emisión de reportes estadísticos
Fideicomisos	Fideicomisos	Habilitación de Fondos	Transferencia de Fondos Autorizados por el MEF a Gobiernos Regionales y Locales (vía SIAP)
Fideicomisos	Fideicomisos	Habilitación de Fondos	Habilitación de Fondos Sub-Cuentas de Encargo NO SIAP del Tesoro Público
Fideicomisos	Fideicomisos	Habilitación de Fondos	Apertura y cancelación de cuentas corrientes (Cuentas Ordinarias, Proveedores Persona Jurídica y
Operaciones	Cuentas	Administración de Cuentas	Apertura y Cancelación de Cuentas Corrientes (Recursos Ordinarios, Proveedores Persona Natural y
Operaciones	Cuentas	Administración de Cuentas	Corresponsales)
Operaciones	Cuentas	Administración de Cuentas	Apertura y Cancelación de Cuentas de Ahorros
Operaciones	Cuentas	Administración de Cuentas	Apertura y Cancelación de Cuentas de Depósitos a Plazo
Operaciones	Cuentas	Comercio Exterior	Administración de Cuentas de Depósitos en Garantía por Cartas de Crédito de Importación M.E.
Operaciones	Cuentas	Administración de Cuentas	Administración de Certificados bancarios M.E.
Operaciones	Cuentas	Administración de Cuentas	Apertura y Cancelación de Cuentas CTS
Operaciones	Cuentas	Administración de Cuentas	Operaciones ejecutadas en Bancos Privados
Operaciones	Cuentas	Administración de Cuentas	Operaciones ejecutadas con Tarjeta VISA
Operaciones	Cuentas	Administración de Cuentas	Operaciones de Canje de Entrada
Operaciones	Cuentas	Administración de Cuentas	Operaciones de Canje de Salida
Operaciones	Cuentas	Administración de Cuentas	Transferencias Interbancarias Locales
Operaciones	Cuentas	Administración de Cuentas	Transferencias de Ahorros a Bancos del Exterior
Operaciones	Cuentas	Administración de Cuentas	Transferencias de Ahorros a Otros Bancos Locales
Operaciones	Cuentas	Administración de Cuentas	Transferencias de Fondos de Otros Bancos al B.N.
Operaciones	Cuentas	Administración de Cuentas	Transferencias de Fondos del B.N. a Otros Bancos
Operaciones	Cuentas	Administración de Cuentas	Transferencia de Fondos a Proveedores del Estado
Operaciones	Cuentas	Administración de Cuentas	Transferencias Masivas a Cuentas de Ahorros
Operaciones	Cuentas	Pagaduría	Pagaduría de Programa Juntos
Operaciones	Cuentas	Pagaduría	Transferencia de Fondos de Cuenta Corriente a Cuenta Corriente
Operaciones	Cuentas	Pagaduría	Transferencia de Fondos Bóveda de Custodia-BCR a la Red de Agencias de Provincias
Operaciones	Cuentas	Logística Operativa	Traslado de Fondos a la Red de Agencias Lima
Operaciones	Cuentas	Logística Operativa	Traslado de Fondos especiales Red Agencias Lima

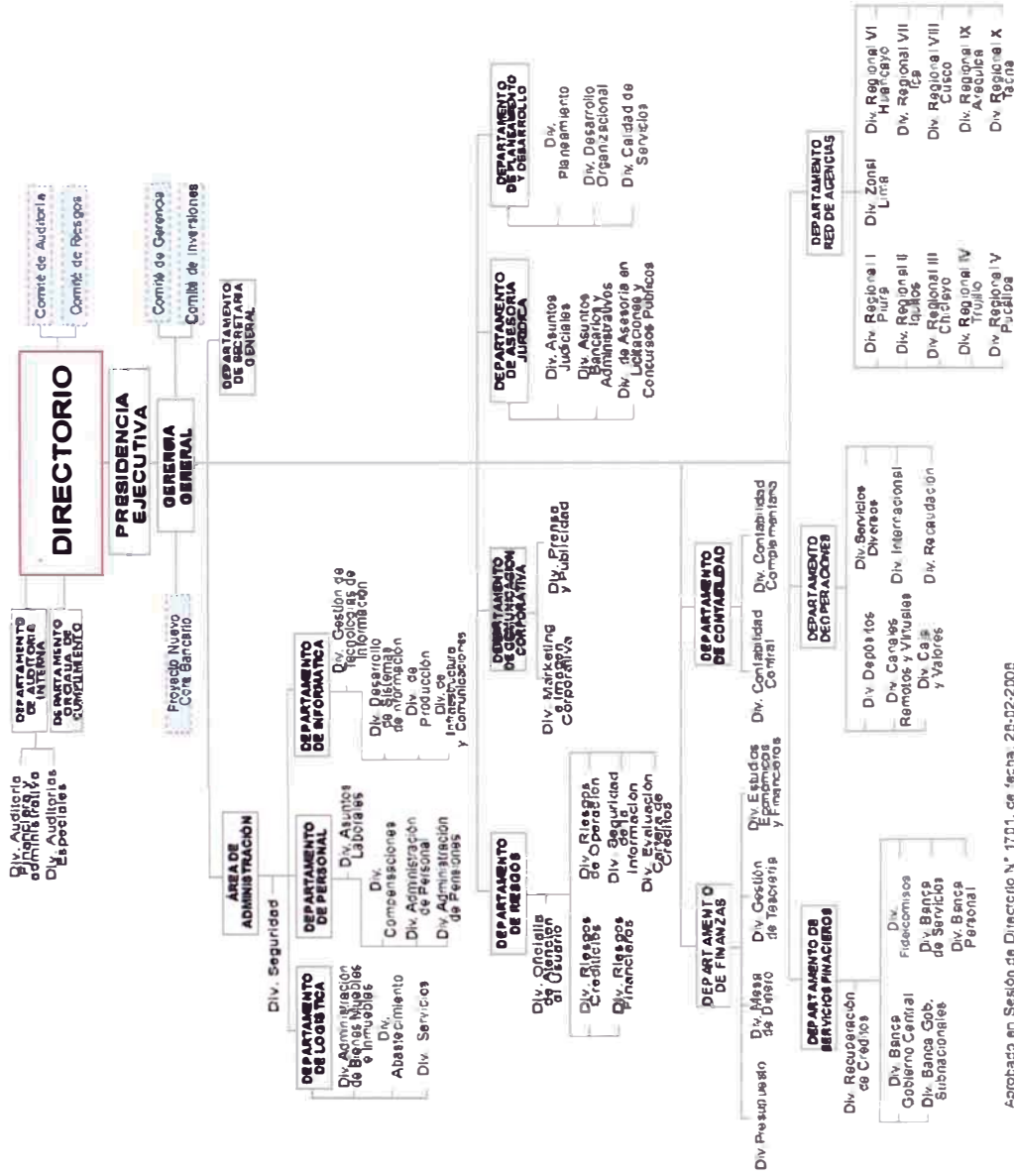
Carpetas	Macroproceso	Procesos	Subprocesos
Operaciones	Logística Operativa	Abastecimiento de efectivo	Traslado de fondos a la Red de Agencias de Provincias
Operaciones	Logística Operativa	Abastecimiento de efectivo	Depósitos y Retiro de Fondos Boleva custodia - BCR Lima
Operaciones	Logística Operativa	Cuajada de Valores	Administración de Valores en Custodia
Operaciones	Adm. de Transacciones	Administración de Canales Remotos y Virtuales	Administración de Tarjetas Multired
Operaciones	Adm. de Transacciones	Administración de Canales Remotos y Virtuales	Mantenimiento de ATM's
Operaciones	Adm. de Transacciones	Abastecimiento de efectivo / Administración de Canales Remotos y Virtuales	Administración y control de Cajeros Automáticos "Mig. Sencillo"
Operaciones	Adm. de Transacciones	Administración de Canales Remotos y Virtuales	Liquidación y contabilización de comisiones, cuadro y contabilización de operaciones Sistema VISA
Operaciones	Atención al Cliente	Registro y Atención de Reclamos	Atención de Reclamos ATM's Provincias
Operaciones	Atención al Cliente	Registro y Atención de Reclamos	Atención de Reclamos Sistema VISA y Cajeros Monederos
Operaciones	Atención al Cliente	Registro y Atención de Reclamos	Atención de Reclamos Cuentas Bancarias
Servicios Bancarios	Otros servicios	Confirmación de Saldos y Levantamiento de Secreto Bancario	Confirmación de Saldos y Levantamiento de Secreto Bancario
Servicios Bancarios	Cobranzas	Cobranzas	Cobranzas por Operaciones Crediticias
Servicios Bancarios	Cobranzas	Cobranzas	Cobranzas Pristano MULTIRED
Servicios Bancarios	Cobranzas	Cobranzas	Cobranzas de Letras por Encargo de Entidades Publica
Servicios Bancarios	Otros Servicios	Administración de Reclamos	Administración de Reclamos
Servicios Bancarios	Otros Servicios	Administración de Depósitos Judiciales y Administrativos	Administración de Depósitos Judiciales y Administrativos
Servicios Bancarios	Cobranzas	Administración de Cheques de Garantía	Emisión de Cheques de Clientes de B.N.
Servicios Bancarios	Otros Servicios	Entidades Financieras	Atención de Servicio de Corresponsalia
Servicios Bancarios	Recaudación	Transacciones con el Exterior	Emisión de Crédito documentario de Importación
Servicios Bancarios	Adm. de Transacciones	Transacciones con el Exterior	Gestión de Crédito documentario de Importación Financiado por Organismos Internacionales o Cargo a
Servicios Bancarios	Adm. de Transacciones	Comercio Exterior	Donaciones
Servicios Bancarios	Administración de Transacciones	Comercio Exterior	Ejecución de Cobranzas documentadas
Servicios Bancarios	Adm. de Transacciones	Comercio Exterior	Ejecución del Banco como Agente Emisor en el Endeudamiento Externo Público
Servicios Bancarios	Administración de Transacciones	Comercio Exterior	Ejecución de Garantías Bancarias
Servicios Bancarios	Adm. de Transacciones	Comercio Exterior	Ejecución de Garantías Bancarias Locales
Servicios Bancarios	Adm. de Transacciones	Transferencias Interbancarias con el Exterior	Transferencias al Exterior
Servicios Bancarios	Adm. de Transacciones	Transferencias Interbancarias con el Exterior	Transferencias al Exterior
Servicios Bancarios	Adm. de Transacciones	Transferencias Interbancarias con el Exterior	Emisión de Letras Bancarias Pagaderas del Exterior
Servicios Bancarios	Adm. de Transacciones	Transacciones con el Exterior	Cobranzas Simples por Cheque a Cargo del B.N. recibidos por Bancos Corresponsales
Servicios Bancarios	Adm. de Transacciones	Transacciones con el Exterior	Cobranzas y Grupos Bancarios a Cargo de Bancos del Exterior
Servicios Bancarios	Adm. de Transacciones	Transacciones con el Exterior	Servicio de Devolución de Dinero con Gobiernos
Servicios Bancarios	Adm. de Transacciones	Transacciones con el Exterior	Servicio de Devolución de Dinero por cuenta de Entidades del Estado
Servicios Bancarios	Recaudación	Recaudación SUNAT	Recaudación SUNAT Prorrateos y Pesueros Contribuyentes
Servicios Bancarios	Recaudación	Recaudación SUNAT	Recaudación SUNAT Tributos Aduaneros
Servicios Bancarios	Recaudación	Recaudación Entidades Públicas	Recaudación de Tributos Entidades Públicas
Servicios Bancarios	Otros Servicios	Cobranzas Coactivas	Ejecución de Cobranzas Coactivas por Encargo de Entidades Públicas
Servicios Bancarios	Adm. de Transacciones	Transferencias Interbancarias con el Exterior	Administrar el Sistema SWIFT
Auditoria Interna	Control Interno	Comercio Exterior	Administrar el Sistema SWIFT
Auditoria Interna	Control Interno	Ejecución de Auditorias y Exámenes Especiales	Ejecución de Actividades de Control
Auditoria Interna	Control Interno	Ejecución de Auditorias y Exámenes Especiales	Actuar de oficio ante una ilegalidad
Auditoria Interna	Control Interno	Monitoreo de medidas correctivas	Participar como veedores en actividades del BN
Planeamiento y Desarrollo	Planeamiento Institucional	Elaboración del Plan Anual de Gestión	Formulación y Evaluación del Plan Estratégico
Planeamiento y Desarrollo	Desarrollo de Proyectos	Evaluación de Planes de Gestión	Formulación, ejecución y evaluación del Plan Operativo y Planes Departamentales
Planeamiento y Desarrollo	Desarrollo de Proyectos	Desarrollo de productos y servicios	Formulación y Seguimiento del Convenio de Gestión de FONAFE
Planeamiento y Desarrollo	Desarrollo de Proyectos	Desarrollo de productos y servicios	Desarrollo de productos y servicios
Planeamiento y Desarrollo	Desarrollo de Proyectos	Desarrollo de productos y servicios	Desarrollo de productos y servicios
Planeamiento y Desarrollo	Desarrollo de Proyectos	Desarrollo de productos y servicios	Desarrollo de productos y servicios
Planeamiento y Desarrollo	Desarrollo de Proyectos	Desarrollo de Infraestructura	Implementación de Nuevo Producto
Planeamiento y Desarrollo	Desarrollo Institucional	Desarrollo de Normativa	Promoción de Servicio
Planeamiento y Desarrollo	Desarrollo Institucional	Desarrollo de Normativa	Capacitación
Planeamiento y Desarrollo	Desarrollo Institucional	Desarrollo Organizacional	Desarrollo de estudios sobre cobertura de Agencias
Planeamiento y Desarrollo	Desarrollo Institucional	Desarrollo Organizacional	Desarrollo de estudios sobre red de cajeros
Planeamiento y Desarrollo	Desarrollo Institucional	Desarrollo Organizacional	Desarrollo de formularios
Planeamiento y Desarrollo	Desarrollo Institucional	Desarrollo Organizacional	Mantenimiento del compendio normativo
Planeamiento y Desarrollo	Desarrollo Institucional	Desarrollo Organizacional	Mantenimiento de códigos operativos y de comunicación
Planeamiento y Desarrollo	Desarrollo Institucional	Desarrollo Organizacional	Elaboración de descripciones de puestos
Planeamiento y Desarrollo	Desarrollo Institucional	Desarrollo Organizacional	Elaboración del Cuadro de Asignación de Puestos
Planeamiento y Desarrollo	Desarrollo Institucional	Desarrollo Organizacional	Atención de consultas de organización y procesos
Planeamiento y Desarrollo	Desarrollo Institucional	Desarrollo Organizacional	Atención de consultas
Planeamiento y Desarrollo	Atención al Cliente	Estudios de Calidad y Mejora Continua	Análisis de procesos para implementación de sistemas
Riesgos	Gestión de Riesgos	Monitoreo de atención de reclamos	Estudios sobre calidad del servicio
Riesgos	Gestión de Riesgos	Identificación de Riesgos	Identificación, Evaluación, Cuantificación y Monitoreo de Riesgos Operativos y de Tecnologías de Información
Riesgos	Gestión de Riesgos	Mitigación de Riesgos	Identificación, Evaluación, Cuantificación y Monitoreo de Riesgos Operativos y de Tecnologías de Información

Carpetas	Macroproceso	Procesos	Subprocesos
Riesgos Informática	Gestión de Riesgos	Monitoreo y Seguimiento	Identificación, Evaluación, Cuantificación y Monitoreo de Riesgos Operativos y de Tecnologías de Información.
Informática	Gestión Informática	Gestión de TI	Planeamiento y Gestión de TI
Informática	Gestión Informática	Soporte de Logística de TI	Soporte de Logística de TI
Informática	Gestión Informática	Desarrollar soluciones de TI	Desarrollar soluciones de TI
Informática	Gestión Informática	Administrar servicios informáticos	Administrar servicios informáticos
Informática	Gestión Informática	Soporte a usuarios	Soporte a usuarios
Informática	Gestión Informática	Administración de Servicios y Procesos Informáticos	Ejecución de procesos centrales
Informática	Gestión Informática	Administrar la Infraestructura Tecnológica	Planificar la gestión de la seguridad de información.
Informática	Gestión Informática	Administrar la Infraestructura Tecnológica	Difundir la normativa de Seguridad de Información
Informática	Gestión Informática	Administrar la Infraestructura Tecnológica	Monitorar el cumplimiento de la normativa de seguridad de información.
Informática	Gestión Informática	Administrar la Infraestructura Tecnológica	Asesorar y capacitar en aspectos de seguridad de información
Seguridad de Información	Gestión Informática	Seguridad de la Información	Administrar los accesos lógicos al software del BN
Comunicación Corporativa	Comunicación	Imagen	Elaboración de Carta Acaratoria
Comunicación Corporativa	Comunicación	Imagen	Resumen de Noticias y Normas, Leales en Medios de Comunicación Escrito
Comunicación Corporativa	Comunicación	Imagen	Elaboración Notas de Prensa, Comunicados e Informes
Comunicación Corporativa	Comunicación	Imagen	Elaboración del Boletín Institucional
Comunicación Corporativa	Comunicación	Imagen	Seguimiento de Noticias de Medios de los Medios de Comunicación Individual
Comunicación Corporativa	Comunicación	Imagen	Conferencia de Prensa
Comunicación Corporativa	Comunicación	Publicidad	Campaña Publicitaria de Lanzamiento de Nuevos Servicios
Comunicación Corporativa	Comunicación	Publicidad	Selección y distribución de Merchandising
Comunicación Corporativa	Comunicación	Publicidad	Control de la Partida Publicitaria
Comunicación Corporativa	Comunicación	Imagen	Elaboración de Discursos y Ayuda Memoria para Funcionarios
Comunicación Corporativa	Comunicación	Imagen	Mantenimiento de Página Web
Comunicación Corporativa	Comunicación	Publicidad	Atención de Material Publicitario

Anexo 2. Matriz Procesos VS Departamentos

MACRO PROCESO	PROCESO	Operaciones	Servicios Bancarios	Creditos	Finanzas	Personal	Informática	Contabilidad	Logística	Riesgos	Comunicación Corporativa	Secretaría General	Asesoría Jurídica	Planeamiento y Desarrollo	Auditoría Interna	Oficialía de Cumplimiento	Evaluación de Cartera de Créditos	Seguridad de Información	Fideicomisos	Directorio / Gerencia General	Red de Agencias	
Planeamiento Institucional	Elaboración del Plan Estratégico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	D	X	X	X	X	X	X	X	X
	Elaboración de Planes Operativos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	D	X	X	X	X	X	X	X	X
	Desarrollo de Productos y Servicios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	D	X	X	X	X	X	X	X	X
	Desarrollo de Infraestructura	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	D	X	X	X	X	X	X	X	X
Desarrollo de Proyectos	Evaluación de Proyectos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	D	X	X	X	X	X	X	X	X
	Desarrollo de Normativa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	D	X	X	X	X	X	X	X	X
	Desarrollo Organizacional	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	D	X	X	X	X	X	X	X	X
Desarrollo Institucional	Estudios de Calidad y Mejora Continua	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	D	X	X	X	X	X	X	X	X
	Publicidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	D	X	X	X	X	X	X	X	X
Comunicación	Imagen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	D	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Captaciones	Apertura de Cuentas	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Evaluación de Cartera de Créditos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Colocaciones	Otorgamiento de Créditos	X	X	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	D	X	X	X	X	X
	Cobranzas	D	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Recuperación y Refinanciación de Créditos	D	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Fideicomisos	Aceptación de Fideicomisos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	D	X	X	X
	Administración de Fideicomisos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	D	X	X	X
Inversiones	Compra y Venta de Títulos Valores	X	X	X	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Compra y Venta de Divisas	X	X	X	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Rehabilitación de Caja Bancaria	X	X	X	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	SUNAT	X	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Recaudación	Entidades Públicas	X	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Entidades Financieras	X	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pagaduría	Pago a Proveedores del Estado	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Pago de Planillas a Clientes del Estado	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Anexo 3. Nueva Estructura Orgánica



Aprobado en Sesión de Directorio N° 1701, de fecha: 28-02-2008

Anexo 4. Cuadro de relaciones externas – Servicios Bancarios

ENTIDAD o ÁREA BN	Departamento recibe	Departamento envía	Relación
MEF	Autorización de Habilitación de Fondos, Solicitud de Pago de Deuda Externa Solicitud de información de Manejo de Tesorería del Estado y de Recaudación Lote de Autorizaciones de Pago SIAF Solicitud de Redención de NCN en oficinas Autorizadas	Información de Operaciones Conformidad de Lotes enviados al Bco. NCN redimidas Reportes de Resultados de Recaudación de Tributos Externos e Internos administrados por SUNAT	Cliente
Contraloría, SBS, Congreso, Fiscalía de la Nación, Consejo Supremo de Justicia Militar, SUNAT, Sociedades de Auditoría	Solicitud de Confirmación de Saldos y Levantamiento de Secreto Bancario	Información Solicitada	Cliente
Entidades del Sistema Financiero Local	Solicitud de Servicio de Corresponsalia Mensajes Swift, solicitando servicios de transferencias confirmaciones de cambio, confirmación de movimientos y saldos en cuenta y Operaciones de Comercio Exterior Notas de Abono de Recaudación	Informes de Operaciones Operaciones Bancarias solicitadas según contrato Transferencia de fondos Mensajes Swift, solicitando servicios de transferencias confirmaciones de cambio, confirmación de movimientos y saldos en cuenta y Operaciones de Comercio Exterior	Cliente
Gobiernos Regionales, Locales	Solicitud de Cheques de Gerencia Solicitud de Embargos (gobiernos locales) Solicitud de Transferencia (a solicitud del MEF o CND) Solicitud de Servicios de Recaudación	Emisión de Cheques de Gerencia Información Solicitada Fechas de Transferencias y Notas de Abono	Cliente

ENTIDAD o ÁREA BN	Departamento recibe	Departamento envía	Relación
SBS	Solicitud de Confirmación de Saldos y Levantamiento de Secreto Bancario e Información para ser Auditada	Información Solicitada	Cliente / Regulador
Poder Judicial	Solicitud de Confirmación de Saldos y Levantamiento de Secreto Bancario. Solicitud de Emisión Depósito Judicial y Administrativo, Duplicados y Bloqueos Solicitud de Embargos Solicitudes de Cancelación Masiva. Administración de Registro de Firmas Solicitud de Recaudación de Aranceles Judiciales	Certificados de Depósitos Judiciales y Administrativos. Información Solicitada Recaudación de Aranceles	Cliente
BCR	Solicitud de Reportes por Pago Deuda Externa, Saldos de Cuenta, D.L. 368 Solicitud de Información Estadística de Recaudación	Reporte de Pago de Deuda Externa	Regulador
Banca Extranjera	Mensajes Swift, solicitando servicios de transferencias confirmaciones de cambio, confirmación de movimientos y saldos en cuenta y Operaciones de Comercio Exterior	Mensajes Swift, solicitando servicios de transferencias confirmaciones de cambio, confirmación de movimientos y saldos en cuenta y Operaciones de Comercio Exterior	Cliente / Proveedor
SUNAT	Solicitud de Recaudación de Tributos Solicitud de Acreditación de Tributos Recaudados Solicitud de Embargos Solicitud de Información Estadística de Recaudación Solicitud de Servicio de Pago de Tributos con cargo a Cuenta de Detracciones Masivas	Acreditación de Recaudación Información Solicitada	Cliente
ADUANAS	Solicitud de Recaudación de Tributos	Acreditación de Recaudación, de Convenio	Cliente

ENTIDAD o ÁREA BN	Departamento recibe	Departamento envía	Relación
	Solicitud de Acreditación de Tributos Recaudados Solicitud de Información Estadística de Recaudación		
Entidades Públicas	Solicitud de Servicio de Recaudación y/o Cobranzas Coactivas, Cobranzas de Letras, Solicitud de Depósitos Judiciales y Administrativos. Solicitud de Cheques de Gerencia Solicitud de Emisión de Certificados de Depósitos Judiciales y Administrativos. Solicitudes de Cancelación Masiva, Duplicados, Informes, bloqueos. Administración de Registro de Firmas	Convenio, Certificados. Cheques de Gerencia Certificados de Depósitos Judiciales y Administrativos. Información solicitada.	Cliente
Proveedores del Estado	Solicitud de Pago y Emisión de Cheques de Gerencia	Cheques de Gerencia	Cliente
Consejo Supremo de Justicia Militar, Ministerio Público	Solicitud de Emisión de Certificados de Depósitos Judiciales y Administrativos. Solicitudes de Cancelación Masiva. Duplicados, Informes, bloqueos. Administración de Registro de Firmas	Certificados de Depósitos Judiciales y Administrativos. Información solicitada.	Cliente
INEI	Solicitud de Información Estadística de Recaudación	Información solicitada	Cliente

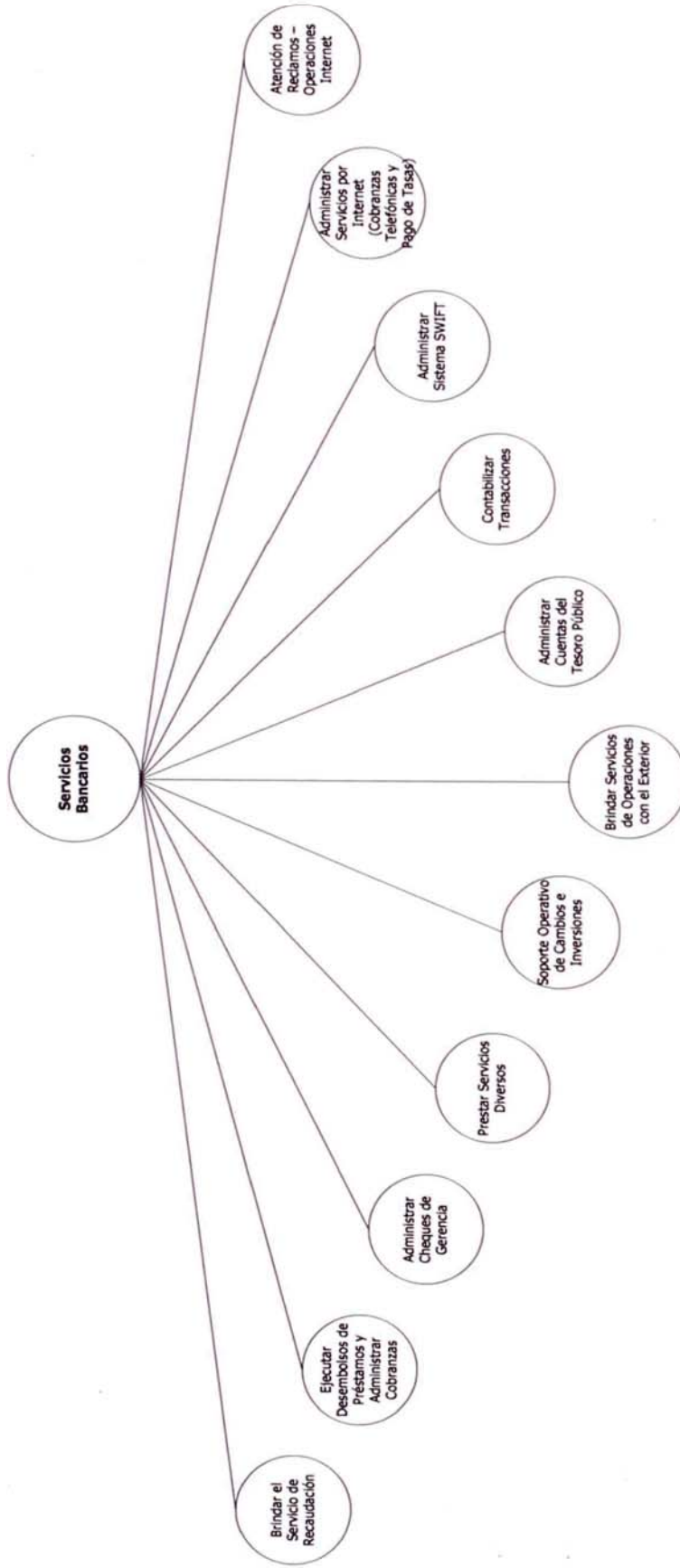
Anexo 5. Cuadro de relaciones internas – Servicios Bancarios

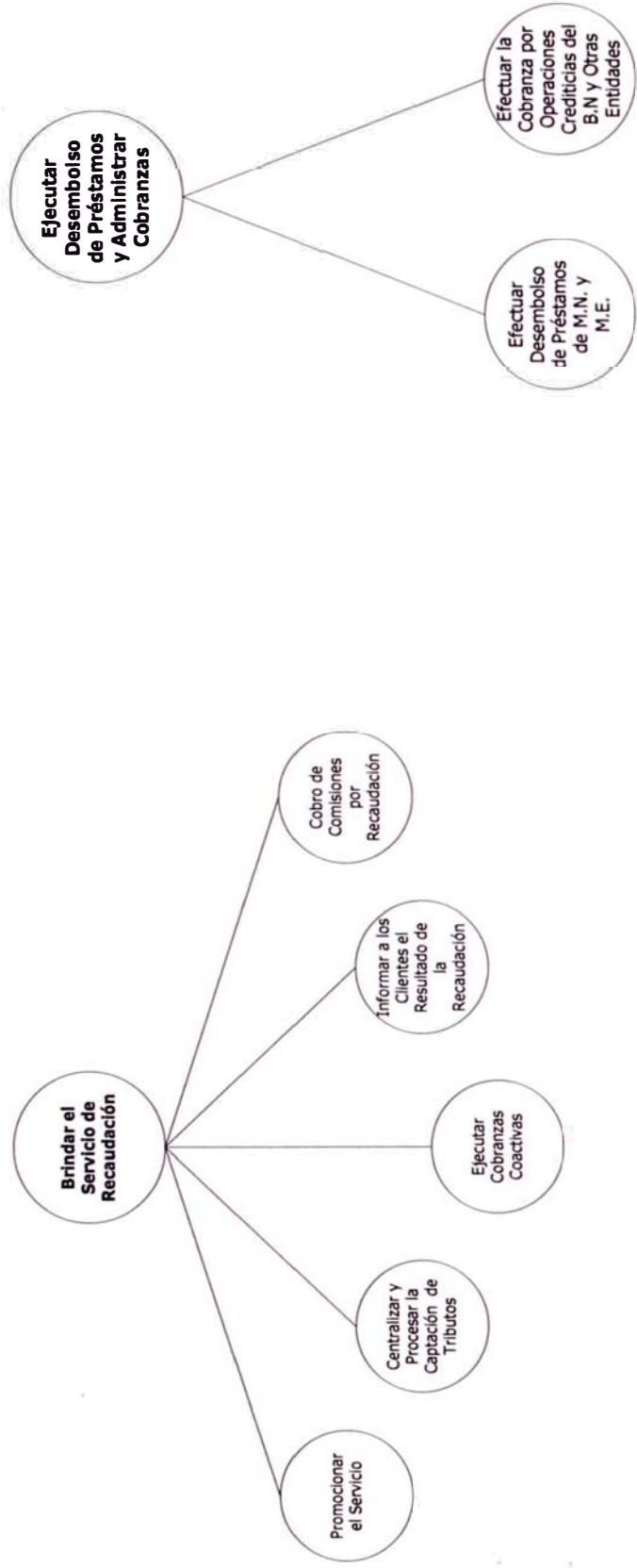
ENTIDAD o ÁREA BN	Departamento recibe	Departamento envía	Relación
Créditos	Solicitud de desembolso de créditos MN. y ME. Solicitud de Emisión de Cartas Fianza. Solicitud de protesto de documentos no pagados. Liquidación de Adeudos. Solicitud de refinanciaciones Préstamo Multired. Solicitud liquidación Seguro de Desgravamen / Clientes fallecidos Préstamos Multired. Solicitud información de Transferencias a GR y GL	Documentos protestados. Liquidación de Adeudos. Información de Operaciones. Fechas y Montos transferidos	Cliente
Red de Agencias	Solicitud de Trámite de Registro de Firmas; Jueces y Secretarios y funcionarios coactivos Consultas operativas Reclamos de clientes registrados en el Sistema (Intranet)	Registro de Firmas Instrucciones normativas Respuesta a Consultas operativas Remisión de respuestas a reclamos via Intranet	Cliente
Finanzas	Informes de Tarifarios, Tipos de Cambio, Banco Corresponsal y Verificación de Fondos Solicitudes de mensajes SWIFT por transferencias y operaciones de cambio Solicitud información de Transferencias a GR y GL Solicitud de Información de Habilitación de Fondos y Autorizaciones de Pago y Recaudación	Solicitud de Establecimiento de Tarifas, Tipo de Cambio, Designación de Banco Corresponsal, Verificación de Fondos de Banco Exterior. Mensajes SWIFT por movimientos y estados de cuenta, Confirmaciones de operaciones de cambio Fechas y Montos transferidos	Proveedor / Cliente

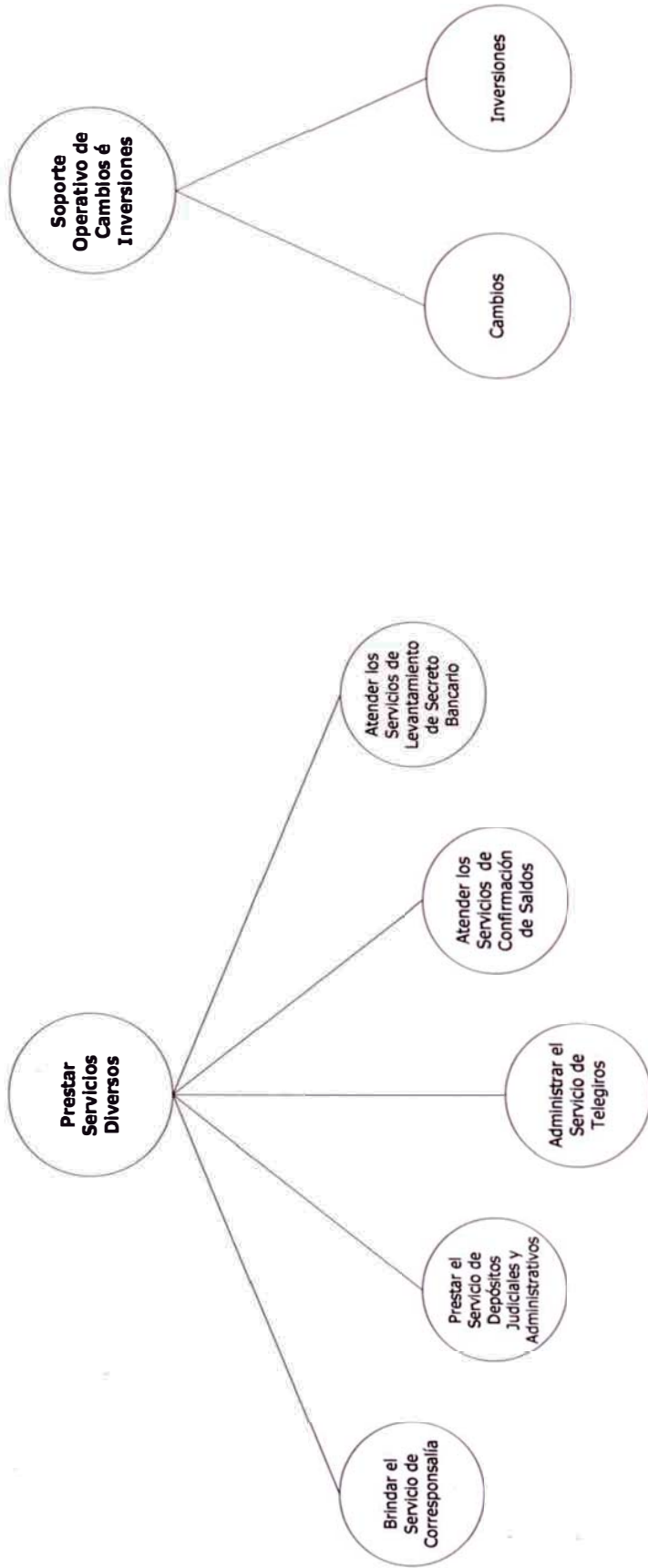
ENTIDAD o ÁREA BN	Departamento recibe	Departamento envía	Relación
Asesoría Jurídica	Solicitud de Registro de Firmas de Jueces, Secretarios y Funcionarios Coactivos, Opinión Jurídica, Solicitud de Liquidaciones de Adeudos, Convenios Visados	Solicitud de Opinión Jurídica, Liquidaciones Solicitud de Visación de Convenios	Proveedor
Operaciones	Información de cuenta garantía (Cartas Fianza). Registro de Firmas Regularización de Cargos y Abono en Cuentas de Ahorros Solicitud de Transferencia al Exterior Confirmación de aperturas de Cuentas Corrientes	Solicitud de apertura de cuenta garantía (Cartas Fianza). Tarjeta de Registro de Firmas Judiciales Solicitud de Apertura de Cuentas Solicitud de Regularización de Cargos y Abonos en Cuentas de Ahorro Solicitud de Exoneración de ITF por Corresponsalia	Cliente / Proveedor
Riesgos	Opinión de Riesgo Solicitud información de Transferencias a Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales	Solicitud de Opinión de Riesgo Fechas y Montos transferidos	Proveedor / Cliente
Planeamiento y Desarrollo	Normas (Directivas y Circulares) Solicitud de Información de Servicios administrados por el Departamento Códigos de dependencias del Banco Consultas y Reclamos de Clientes vía Webmaster	Solicitud de Documentos Normativos Información de Servicios administrados por el Departamento Remisión de Respuestas a consultas y reclamos Avances del Plan Operativo	Proveedor / Cliente
Comunicación Corporativa	Propuesta de Difusión externa de Servicios	Requerimiento de Difusión externa de Servicios	Proveedor
Informática	Aplicativos para operatividad de servicios (desarrollo y mantenimiento).	Solicitud de desarrollo y mantenimiento de aplicativo	Proveedor

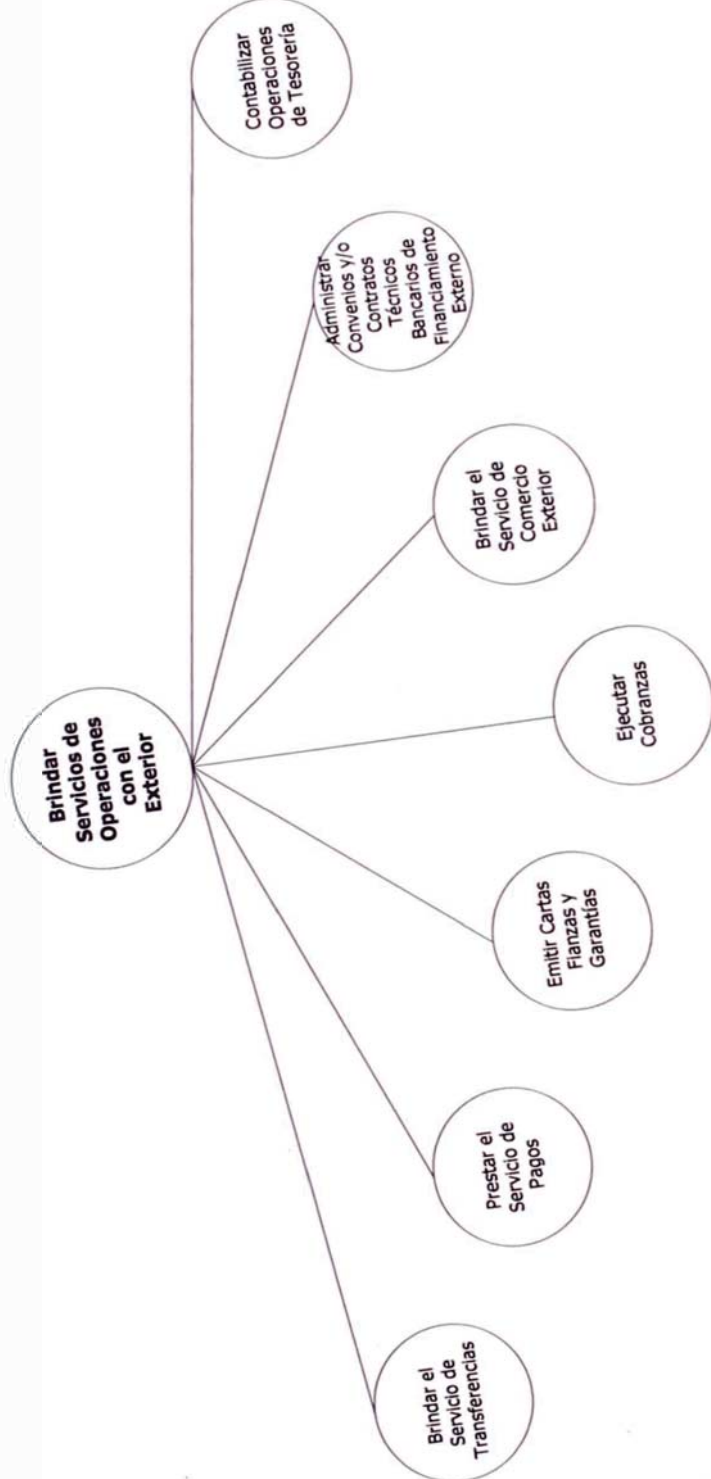
ENTIDAD o ÁREA BN	Departamento recibe	Departamento envía	Relación
	Reportes	Perfil de Producto Solicitud de transmisión de información con Clientes	
Contabilidad	Procedimientos Contables	Requerimientos de Contabilización de Operaciones	Proveedor
Secretaría General	Documentación para ejecución de operaciones. Documentos microfilmados. Remisión de documentos archivados.	Solicitud para microfilmación de documentos. Solicitud para archivo de documentos.	Proveedor
Fideicomisos	Solicitud información de Transferencias a Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales	Fechas y Montos transferidos	Cliente

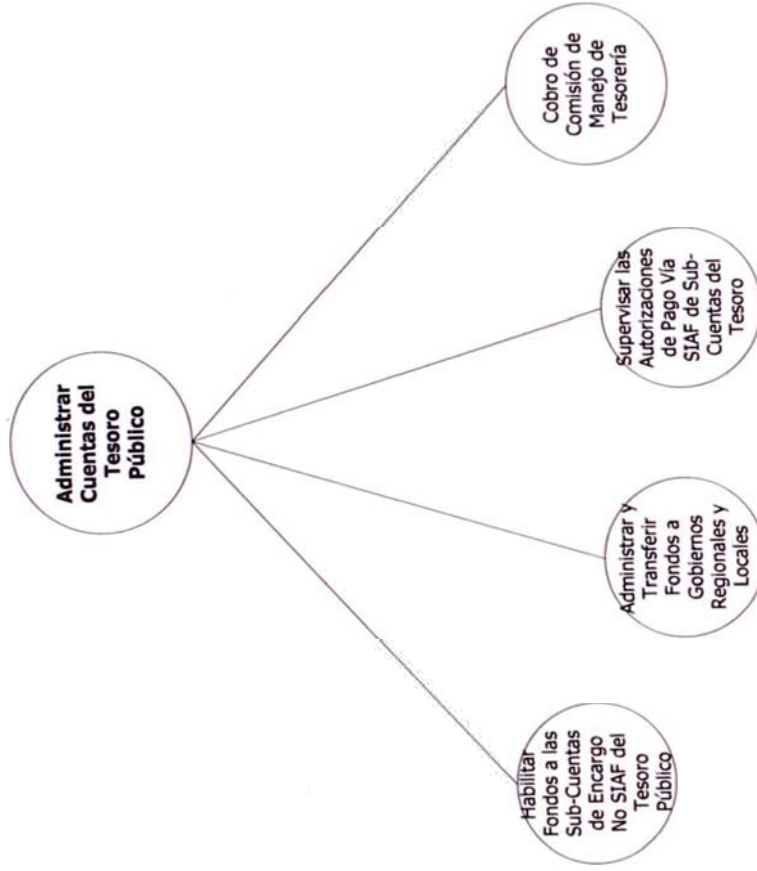
Anexo 6. Descomposición Funcional











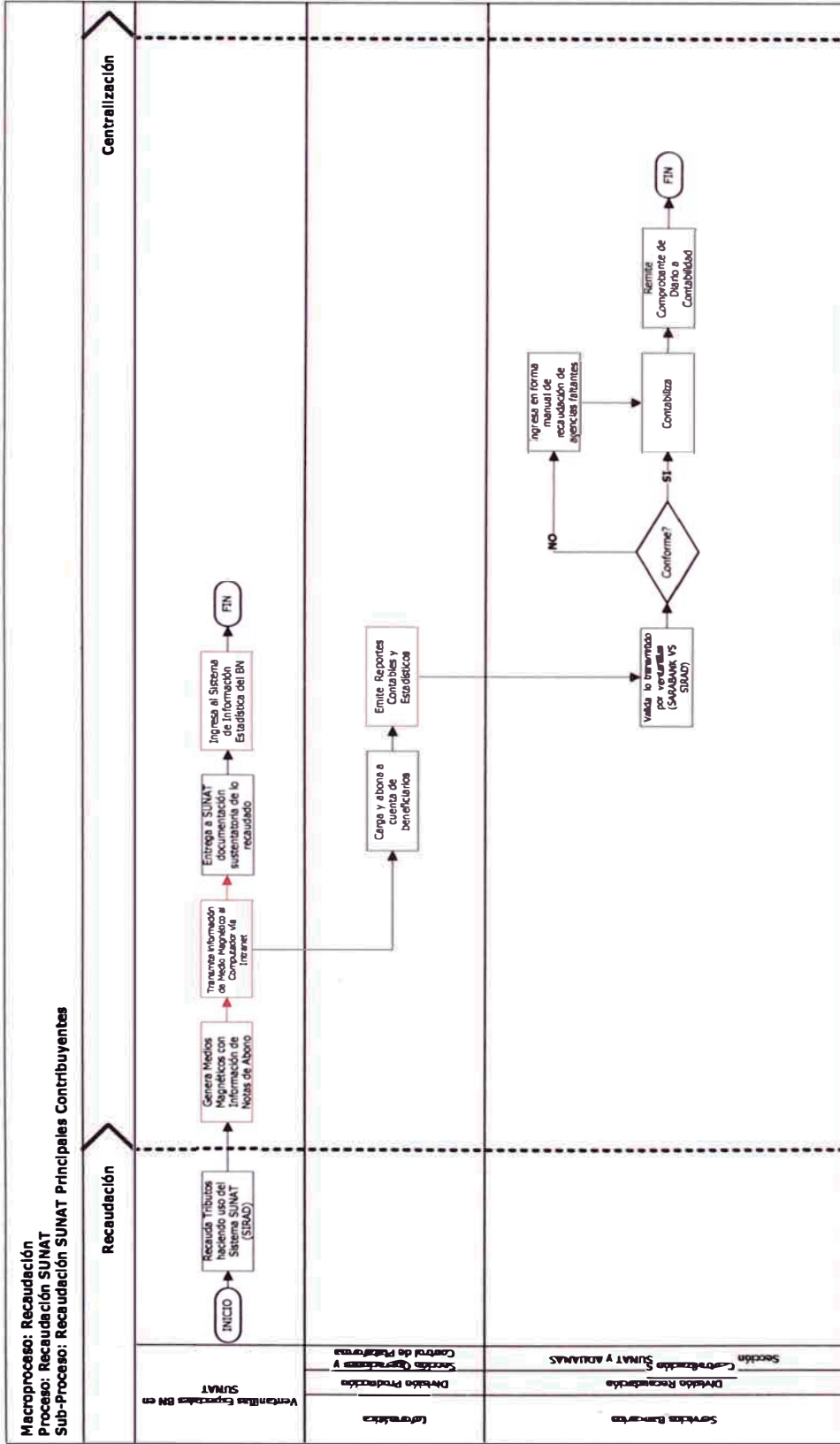
Anexo 7. Procesos asociados a las funciones del Departamento

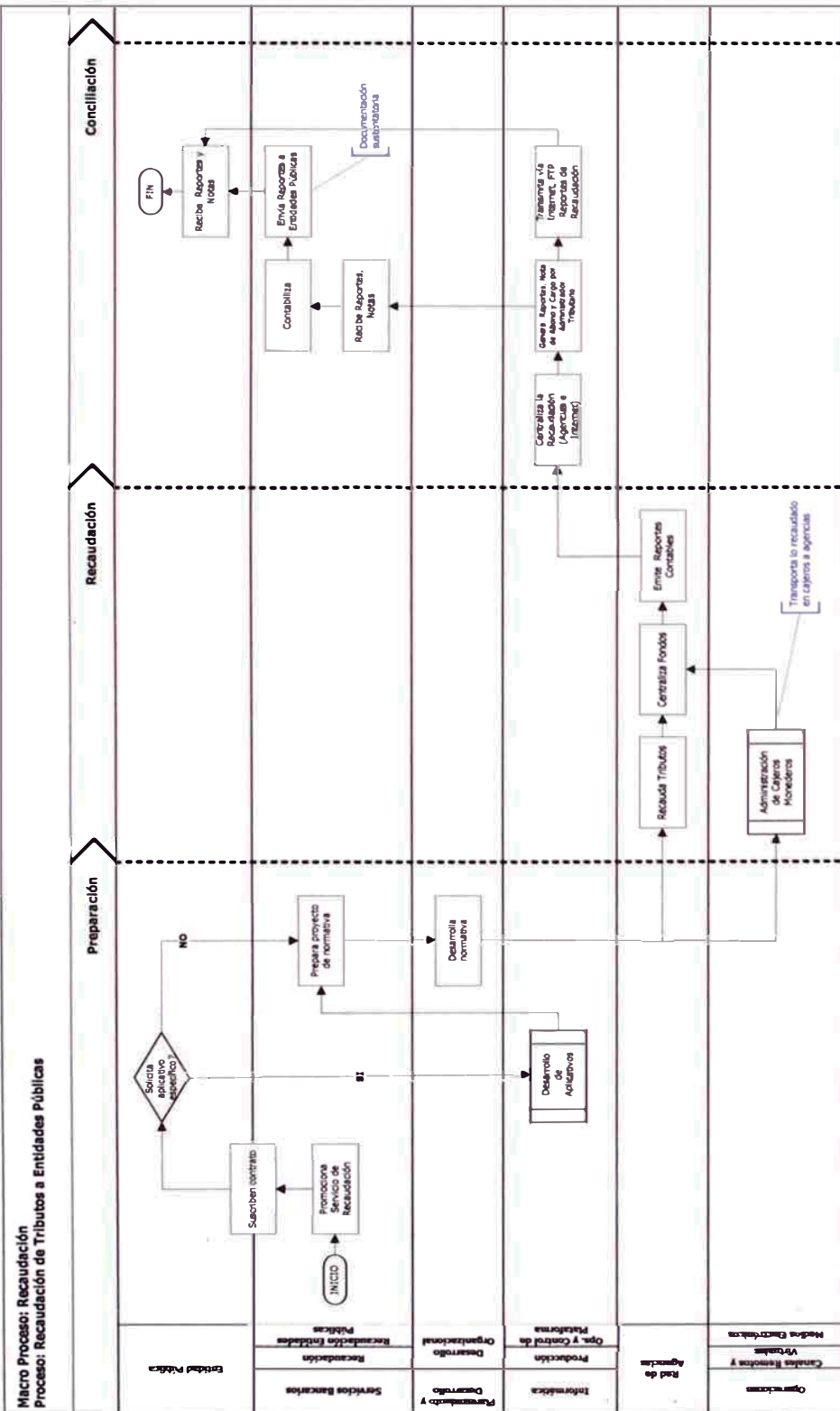
Nº	Proceso	Función
1	Confirmación de Saldos y Levantamiento de Secreto Bancario	Prestar Servicios Diversos
2	Cobranzas por Operaciones Crediticias	Administración de Cobranzas
3	Cobranzas Préstamo MULTIRED	Administración de Cobranzas
4	Cobranzas de Letras por Encargo de Entidades Pública	Administración de Cobranzas
5	Administración de Telegiros	Prestar Servicios Diversos
6	Administración de Depósitos Judiciales y Administrativos	Prestar Servicios Diversos
7	Embargo de Cuentas de Clientes del B.N.	Prestar Servicios Diversos
8	Administración de Cheques de Gerencia	Administración de Cheques de Gerencia
9	Atención del Servicio de Corresponsalia	Prestar Servicios Diversos
10	Gestión del Crédito Documentario de Importación	Brindar Servicios de Operaciones Exterior
11	Gestión del Crédito Documentario de Importación Financiado por Organismos Internacionales o Cargo a Donaciones	Brindar Servicios de Operaciones Exterior
12	Ejecución de Cobranzas Documentarias	Brindar Servicios de Operaciones Exterior
13	Gestión del Banco como Agente Financiero en el Endeudamiento Externo Público	Brindar Servicios de Operaciones Exterior
14	Ejecución de Garantías Bancarias	Brindar Servicios de Operaciones Exterior
15	Gestión de Cartas Fianzas Locales	Brindar Servicios de Operaciones Exterior
16	Transferencias al Exterior	Brindar Servicios de Operaciones Exterior
17	Transferencias del Exterior	Brindar Servicios de Operaciones Exterior
18	Emisión de Giros Bancarios Pagaderos del Exterior	Brindar Servicios de Operaciones Exterior
19	Cobranzas Simples por Cheque a Cargo del B.N. recibidos por Bancos Corresponsales	Brindar Servicios de Operaciones Exterior

Nº	Proceso	Función
20	Cobranzas y Giros Bancarios a Cargo de Bancos del Exterior	Brindar Servicios de Operaciones Exterior
21	Servicio de Deuda Directa con Gobiernos	Brindar Servicios de Operaciones Exterior
22	Servicio de Deuda Externa por cuenta de Entidades del Estado	Brindar Servicios de Operaciones Exterior
23	Recaudación SUNAT Principales Contribuyentes	Brindar Servicio de Recaudación
24	Recaudación SUNAT Medianos y Pequeños Contribuyente	Brindar Servicio de Recaudación
25	Recaudación SUNAT Tributos Aduaneros	Brindar Servicio de Recaudación
26	Recaudación de Tributos Entidades Públicas	Brindar Servicio de Recaudación
27	Ejecución de Cobranzas Coactivas por Encargo de Entidades Públicas	Brindar Servicio de Recaudación
28	Habilitación de Fondos a Sub-Cuentas de Encargo No SIAF del Tesoro Público	Administrar Sub-Cuentas del Tesoro Público
29	Transferencia de Fondos Autorizados por el MEF a Gobiernos Regionales y Locales (via SIAF)	Administrar Sub-Cuentas del Tesoro Público

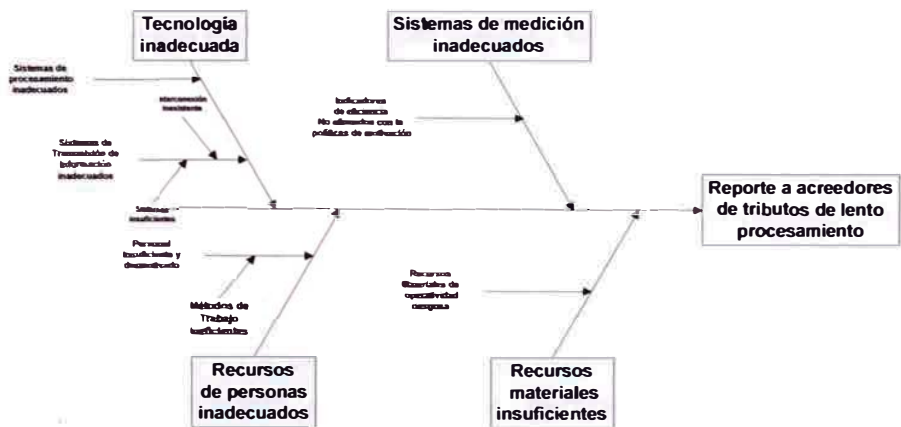
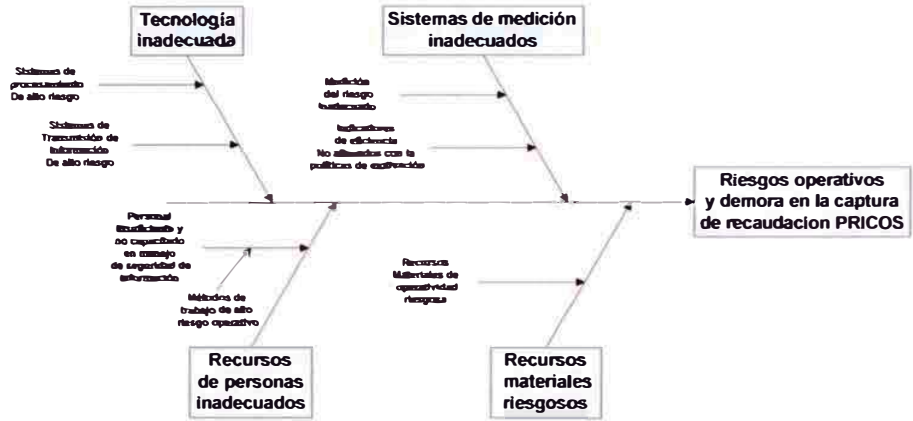
Listado de funciones que no involucran procesos

Nº	Nombre
1	Contabilizar Transacciones
2	Soporte Operativo de Finanzas (Cambios é Inversiones)
3	Soporte Operativo de Créditos (Desembolsos y Cobranzas)





Anexo 9. Diagramas Causa Efecto para los problemas identificados



Anexo 10. Características relevantes de algunas empresas del sector

BANCO DEL ESTADO DE CHILE (BECH)

Se trata de un banco estatal chileno, el cual compite directamente con la banca privada, bajo las condiciones del mercado y sin restricción de ninguna índole. Sus operaciones financieras, se ajustan a un banco múltiple, cuyos negocios se basan en la venta de productos y servicios dirigidos a personas jurídicas (instituciones de los sectores Público y Privado) y personas naturales en general.

Según el experto en temas financieros de la banca estatal chilena, Ernesto Barros, el BECH a través de una adecuada dirección estratégica, ha logrado extender su participación en el competitivo mercado chileno - 80% en Depósitos de Ahorros y 12.5% en Colocaciones -, precisamente por haber diversificado su oferta de productos y servicios, además de contar con un plan de inversión que le permite realizar permanentemente los ajustes y mejoras en la procura de una mayor eficiencia de sus procesos.

Barros destaca que el BECH es el líder indiscutible en el financiamiento al segmento de la Microempresa, además de ello, posee un elevado nivel de eficiencia en base al excelente manejo de su cartera de créditos. Por último el experto resalta el hecho que el BECH en el 2006, ha logrado alcanzar una rentabilidad antes de impuestos del 21% (2 % por encima del promedio del sistema bancario chileno).

BANCO DO BRASIL

Institución bancaria brasilera de amplio prestigio, caracterizada por su estructura societaria mixta, donde el Estado y diversos capitales privados se han conjugado para competir de manera eficiente con el resto de la banca brasilera, representada por bancos privados nacionales y extranjeros. Dentro de sus principales objetivos está el crear valor para los accionistas, en base a la rentabilidad generada por sus operaciones financieras (productos y servicios) dirigidas a Instituciones del Estado, empresas del Sector Privado en general y personas naturales.

Cabe destacar, que en la década de los 90s, el BB se consolida como líder de sistema bancario brasilero, en función a la ejecución de un plan estratégico, basado fundamentalmente en la diversificación de sus negocios, el mismo que

estuvo acompañado de un agresivo plan de inversión, lo que en conjunto permitió el rediseño integral del Banco, con especial énfasis en los temas relacionados a:

- **Tecnología**, lo cual permitió implementar aplicativos de última generación para mejorar sus procesos y contar con mayor eficiencia en los mismos.
- **Marketing**, que dio paso al rediseño de los productos y servicios, así como cambio de imagen con un excelente posicionamiento de marca.
- **RR.HH.**, se logra un cambio de cultura al interior de la organización, con el fin de adaptarse a las nuevas estrategias de la Institución.

El cuadro comparativo entre el Banco do Brasil y el Banco de la Nación se presenta en el anexo 7.

BANCO DE CREDITO DEL PERU – BCP

BCP es el banco más grande y más antiguo del Perú, el cual pertenece al holding Credicorp Ltd. Dicho holding es también principal accionista de otras tres subsidiarias en el Perú: Atlantic Security Holding Corporation (ASHC), NES Pacífico-Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros (PPS) y Banco Tequendama. A Febrero del 2007, el BCP se alineó primero entre los bancos peruanos con S/.25.8 mil millones (US\$ 7.8 mil millones) en activos totales, S/.14.6 mil millones (US\$ 4.4 mil millones) en préstamos totales, S/.18.2 mil millones (US\$ 5.5 mil millones) en depósitos y S/.2.8 Mil millones (US\$ 859 millones) en patrimonio de los accionistas.

A su vez, el BCP destaca como líder por su importante participación en el sistema peruano de actividades bancarias, en donde registra el 34.97% de las Captaciones y el 31.10% en lo que a Colocaciones se refiere.

Organización: En función a la segmentación de clientes, el BCP define dos tipos de negocios:

1. Negocios Minoristas, cuyas transacciones bancarias se separan en dos divisiones:

a. División de Banca Personal, que a vez se subdivide en:

- Área de Banca Exclusiva, que atiende las necesidades financieras del grupo de clientes más rentables para el banco.

- Área de Banca de Negocios, encargada de atender los requerimientos de las personas naturales con negocio y pequeñas empresas con ventas mayores a US \$ 300M hasta US \$ 1 Millón anual.
 - Área de Banca de Consumo, que también está a cargo de la promoción y venta de préstamos hipotecarios, así como de tarjetas de crédito Visa para las personas naturales que no pertenezcan a Banca Exclusiva, denominados internamente “clientes masivos”.
 - Área Banca Pequeña Empresa, la misma que fue instituida después de la absorción de Financiera Solución durante el 2004, para la atención de los requerimientos financieros de este segmento.
- b. División de Banca de Servicio, encargada de realizar la autorización y cobranza de los préstamos personales del banco, asimismo es responsable del desarrollo y de la venta de los procesos de servicios que generan rentas adicionales a la empresa.
2. **Negocios Mayoristas**, a cargo de la División de Banca Corporativa y Empresarial y que están agrupados en dos grandes segmentos:
- a. Banca Corporativa, que atiende a los clientes cuyas ventas anuales son superiores a los US \$ 15 Millones, con niveles de riesgo adecuados. Conformada por empresas multinacionales con casa matriz, empresas paraestatales con solidez y autonomía financiera, así como empresas con indicadores financieros satisfactorios.
- b. Banca Empresa, que maneja clientes cuyas ventas anuales están entre US \$ 1 millón y US \$15 millones, por su magnitud pertenecen a la mediana empresa.

Cabe señalar, que hay un tercer segmento constituido por las asociaciones sin fines de lucro, como Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), Instituciones Privadas, Instituciones Educativas, Embajadas y Organismos Internacionales, que son atendidos por Banca Institucional. Se muestra a continuación los cuadros comparativos entre el BN y las tres instituciones analizadas.

Cuadro comparativo Banco Estado de Chile – Banco de la Nación

ELEMENTO	Semejanza /Diferencia	Banco del Estado de Chile	Organización en Estudio
Capital	S	Participación del Estado en forma absoluta, ya que el 100% pertenece al fisco.	Idem.
Roles	S	<p>b Presencia del Estado llegando a lugares apartados del territorio nacional.</p> <p>c Apoyo al Estado a través de financiamiento de grandes proyectos (préstamos a Entidades Públicas) y celebrando convenios de pagaduría, que dinamizan y consolidan las relaciones Comercial e Institucional.</p>	<p>1) Rol Social, a través de la función desempeñada como Única Oferta Bancaria.</p> <p>2) Rol de Soporte Estatal, principalmente como Recibidor – Pagador del Estado.</p>
Objetivos Comunes	S	<p>1) Mejorar la atención al cliente.</p> <p>2) Aumentar la Rentabilidad del Banco.</p>	<p>1) Mejorar la Atención de los clientes brindándoles servicios de calidad.</p> <p>2) Mantener la autosostenibilidad financiera.</p>
Principal Segmento al que se dirige	S	Instituciones y Empresas del Estado así como empleados públicos y pensionistas.	Idem.
Cobertura	S	Amplia Red de Agencias y Cajeros Automáticos a nivel nacional.	Idem.
Alcance Comercial	D	Compite con la banca comercial debido a la clara concepción de lo que el Estado debe o no debe hacer.	En cuanto al BN, existen restricciones en su Estatuto, que le impiden participar en otros nichos del mercado.
Continuidad en la Gestión	D	En lo político, en el BECH la dirección estratégica del banco se ha mantenido estable, lo que ha generado continuidad y consolidación de la gestión	Los cambios políticos a lo largo de su historia han afectado al BN en su dirección estratégica y por ende no han permitido continuidad y

ELEMENTO	Semejanza /Diferencia	Banco del Estado de Chile	Organización en Estudio
		de manera integral.	consolidación de su gestión.
Generación de productos y servicios	D	Existe una Gerencia de Marketing que genera, desarrolla y consolida productos y servicios de manera constante, en sintonía con todas las unidades de negocio y de soporte.	El impulso en la generación de productos y servicios depende de cada área del core.
Procesos y Sistemas Operativos	D	El BECH, ha hecho énfasis en la modernización de sus procesos y mejora interna de sus sistemas operativos, los mismos que han sido implementados eficientemente. Para ello se realizó a una fuerte inversión	Las mejoras de procesos y sistemas aún no han sido implementadas; existe una cartera de proyectos del BN que se orienta hacia la integración de sistemas.
Eficiencia en la Gestión de Proyectos	D	El BECH planea, ejecuta y controla sus proyectos sistemáticamente, lo cual hace posible el desarrollo y la puesta en marcha de cada proyecto en forma ordenada, alineados a su estrategia de mediano y largo plazo, a sus requerimientos comerciales, recursos disponibles y a la rentabilidad proyectada.	La gestión de proyectos en el BN no se caracteriza por estar sistematizada en el planeamiento, desarrollo y puesta en marcha de éstos.
Banca Múltiple	D	El BECH desarrolla la banca múltiple, atendiendo a diversos segmentos como: Empresas (Corporaciones, Grandes Empresas, Medianas Empresas), Micro y Pequeñas Empresas, Personas Naturales, con productos y servicios específicos para cada uno.	El BN no ha desarrollado completamente una Banca Múltiple.
PYMES	D	Desarrollo de productos específicos para la atención de la pequeña y mediana empresa, que lo ha convertido en líder para la atención de este segmento.	Aunque todavía no se ha lanzado productos para este segmento, a la fecha existe una propuesta para incursionar en este sector.

ELEMENTO	Semejanza /Diferencia	Banco del Estado de Chile	Organización en Estudio
Orientación hacia las Ventas	D	Capacidad para ofrecer todo el portafolio de productos a clientes a clientes no bancarizados, a través de su propia fuerza de ventas.	Todavía en el BN no existe una orientación comercial de este tipo.
Banca Telefónica	D	Banca Telefónica implementada, servicio gratuito a través del cual, el público en general, puede obtener información de los productos y servicios del Banco. Los clientes directamente pueden realizar sus consultas de saldos, información de sus cuentas y pago de obligaciones, además pueden solicitar nuevos productos.	El proyecto de Banca Telefónica en el BN aún está en proceso.
Ampliación del Giro del Negocio	D	El BECH ha ampliado el giro del negocio, a través de la incorporación de diversas filiales: 1) Administradora de Fondos para la Vivienda 2) Corredora de Bolsa 3) Corredora de Seguros 4) Cobranzas de Cartera Masiva 5) Asesoría Financiera, orientada a la Microempresa	Hay una incipiente diversificación – ejemplo: cobranza coactiva-, atendiendo al público objetivo que le permite el estatuto.
Cultura Comercial	D	Cultura comercial promovida desde el interior de la Institución.	No es una característica principal de la cultura del Banco.
Optimización de la Base de Datos	D	Desarrollo y explotación de la información de una gran Base de Datos de Clientes que le permitió incrementar la oferta a negocios poco desarrollados.	No se dispone de Base de Datos integrada, cuya información permita mayor desarrollo del negocio.
Reconocimiento Internacional	D	Considerado por las clasificadoras como el Banco Estatal mejor administrado en Latinoamérica.	El BN todavía no alcanza este tipo de calificaciones.

Cuadro comparativo Banco Do Brasil – Banco de la Nación

ELEMENTO	Semejanza /Diferencia	Banco do Brasil	Organización en Estudio
Objetivos Comunes	S	1) Reforzar la relación con los clientes. 2) Adecuada relación entre las ganancias y estructura de costos. 3) Reducir la exposición a riesgos del Grupo	1) Mejorar la atención de nuestros clientes, brindándoles servicios de calidad. 2) Mantener la autosostenibilidad financiera. 3) Reducción de todo riesgo operacional, financiero y de seguridad
Cobertura	S	Amplia Red de Agencias y Cajeros Automáticos a nivel nacional.	Ídem.
Segmento común atendido por ambas Organizaciones	S	Atiende a todo el aparato estatal a nivel de Instituciones y Empresas del Sector Público, así como a los empleados públicos que forman parte de las mismas.	Ídem
Posicionamiento	S	Alta recordación de marca para el Banco do Brasil.	Buena recordación de marca del Banco de la Nación.
Capital	D	Capital mixto conformado en un 70% por el Estado y el 30% restante por capitales privados.	Participación del Estado en forma absoluta, ya que el 100% pertenece al fisco.
Tipo de Administración	D	El Banco se administra como empresa privada y con estándares privados.	Banco Estatal.
Rentabilidad / Diversificación	D	Obtiene alta rentabilidad en base a la diversificación de sus negocios.	Existe incipiente diversificación que aún no contribuye a mejorar la rentabilidad.
Segmentación	D	Configuración de 4 pilares de negocios, que le permite realizar operaciones en todos los segmentos financieros y de capitales. <ul style="list-style-type: none"> • Menudeo (exclusivo, preferencial, persona física, PYMES), • Mayoreo (empresarial y corporativa), • Gobierno y Recursos de Terceros (títulos valores, leasing, provisiones, inversiones) 	No existe una segmentación formal.
Generación de productos y servicios	D	Marketing genera y desarrolla productos y servicios a la medida de los diferentes segmentos que atiende, con alto grado de especialización.	El impulso en la generación de productos y servicios depende de cada área del core.

ELEMENTO	Semejanza /Diferencia	Banco do Brasil	Organización en Estudio
Eficiencia en la Gestión de Proyectos	D	El BB genera sus proyectos, en forma estructurada, lo cual hace posible el desarrollo y la puesta en marcha de cada proyecto en forma ordenada y dinámica, alineados a sus requerimientos comerciales, recursos disponibles y a la rentabilidad proyectada.	La gestión de proyectos en el BN no se caracteriza por estar sistematizada en el planeamiento, desarrollo y puesta en marcha de éstos.
PYMES	D	Énfasis en el desarrollo del Micro Crédito dirigido a las PYMES, donde tiene el liderazgo.	Aunque todavía no se ha lanzado productos para este segmento, a la fecha existe una propuesta para incursionar en este sector.
Orientación hacia las Ventas	D	Cuenta con una Fuerza de Ventas consolidada, a través de la cual, el BB ofrece todo su portafolio de productos y servicios financieros en forma dirigida y agresiva.	Todavía no existe una orientación comercial de este tipo.
Alianzas con Canales Alternativos de Atención	D	Alianzas estratégicas con negocios locales (retails: supermercados y farmacias), los mismos que funcionan como Agentes Bancarios, donde los clientes del BB pueden realizar el pago de diversos servicios (electricidad, agua, teléfono, entre otros).	No existe.
Ampliación del Giro del Negocio	D	Participa en otros giros, con la creación de empresas filiales especializadas en: - Previsión (BRASILPREV) - Capitalización (BRASILCAP) - Seguros de Salud (BRASIL SAUDE) - Seguros de vehículos (BRASILVEÍCULOS) - Seguros de Vida (BRASILSEG).	Hay una incipiente diversificación – ejemplo: cobranza coactiva-, atendiendo al público objetivo que le permite el estatuto.
Presencia Internacional	D	El BB cuenta con una vasta red de Sucursales distribuidas en más de 30 países.	No tiene
Auspicio y Participación en Programas Sociales	D	Ha invertido en marketing deportivo, como patrocinador de la selección de Volley Playa. Participa activamente en diversos Programas de Apoyo Social: "Programa de Adolescente Trabajador", para la búsqueda de valores profesionales y éticos en adolescentes de bajos ingresos "Voluntariado BB", para crear una cultura de voluntariado entre las personas, para de mejorar la	No participa en este tipo de programas.

ELEMENTO	Semejanza /Diferencia	Banco do Brasil	Organización en Estudio
		<p>calidad de vida dentro de sus comunidades y en el "Programa Cero Hambre", donde es el principal socio del Gobierno Federal.</p>	

Cuadro comparativo BCP – Banco de la Nación

ELEMENTO	Semejanza /Diferencia	Banco de Crédito del Perú	Organización en estudio
Objetivos Comunes	S	<p>1) Brindar servicios financieros de óptima calidad a su clientela. 2) Mantener un portafolio de créditos sano, equilibrado en rentabilidad y riesgo.</p>	<p>1) Mejorar la atención de nuestros clientes, brindándoles servicios de calidad. 2) Reducción de todo riesgo operacional, financiero y de seguridad.</p>
Posicionamiento	S	Alto nivel de recordación a nivel del cliente.	Buena recordación de marca del Banco de la Nación.
Alianzas con Canales Alternativos de Atención	S	Alianzas estratégicas con negocios locales (grifos y establecimientos comerciales diversos), donde cuentan con ATMs y/o ventanillas, que permite al BCP atender a su cliente y ofrecer sus productos.	Existen alianzas para atender al público usuario, como los ATM's en Wong, Metro e Instituciones Públicas, así como los Cajeros Monederos y Multitasas en Comisarías.
Cobertura	D	Cobertura en las principales ciudades a nivel nacional a través amplia Red de Agencias y Cajeros Automáticos.	Muy buena cobertura a nivel nacional a través de la amplia Red de Agencias y Cajeros Automáticos.
Nivel Transaccional	D	Alto nivel transaccional a nivel de su Red de Agencias, que requiere la automatización de sus procesos.	El BN supera en volumen de transacciones a los demás bancos que operan localmente.
Capital	D	El 100% del Capital es de propiedad de Privados	Participación del Estado en forma absoluta, ya que el 100% pertenece al fisco.

ELEMENTO	Semejanza /Diferencia	Banco de Crédito del Perú	Organización en estudio
Alcance comercial según marco legal	D	De acuerdo a la Ley de Bancos, el BCP es un banco múltiple, autorizado a ofrecer financiamiento a todos los sectores económicos, sin limitación de plazo.	Según el estatuto del BN, éste está impedido de realizar cualquier otro tipo de operación bancaria o de intermediación distintas a las previstas en dicho texto.
Objetivo no común	D	Fidelizar a los clientes que son rentables para el banco	Todavía no hay este tipo de orientación marcada en el BN.
Segmentación	D	La segmentación de su cartera de clientes – Banca Mayorista y Banca Minorista -, le ha permitido diversificar sus negocios.	No existe una segmentación formal.
Sectorización de la Cartera	D	Banca Especializada, con sectorización de su cartera de clientes y de acuerdo al segmento al que éstos pertenecen.	En el BN no se aplica, ya que se maneja como bolsa de clientes
Orientación hacia las Ventas	D	Posee Fuerza de Ventas especializada por banca o segmento, con vasto portafolio de productos y servicios adecuado a cada segmento.	Todavía en el BN no existe una orientación comercial de este tipo.
Procesos y Sistemas Operativos	D	Centralización de procesos operativos a través de un solo sistema, que permite dinamizar los procesos internos de todas las unidades de negocios y de soporte.	Las mejoras de procesos y sistemas aún no han sido implementadas; existe una cartera de proyectos del BN que se orienta hacia la integración de sistemas.
Generación de productos y servicios	D	La generación de productos y servicios, está encargada al área de MKTG, la misma que coordina con los responsables directos (líderes usuarios), la medición del impacto de los mismo en los clientes, así como la rentabilidad proyectada que significa su implementación.	El impulso en la generación de productos y servicios depende de cada área del core
Eficiencia en la Gestión de Proyectos	D	En el BCP, la División de Sistemas y Organización es responsable del planeamiento, ejecución y control de proyectos. Desempeña un rol dinámico de soporte directo en la gestión de Proyectos, mediante personal especializado (denominado "broker") y que depende de la DS y O.	La gestión de proyectos en el BN no se caracteriza por estar sistematizada en el planeamiento, desarrollo y puesta en marcha de éstos.
Participación Corporativa	D	Venta cruzada a los clientes BCP de los productos y servicios que manejan las empresas relacionadas al holding Credicoorp.	No se aplica

ELEMENTO	Semejanza /Diferencia	Banco de Crédito del Perú	Organización en estudio
Presencia Internacional	D	El BCP posee Filiales en Nueva York, Miami, Colombia y Bolivia.	No tiene
Motivación del Personal	D	Cuenta con personal altamente motivado, en base a la implementación de políticas innovadoras para mejorar el clima laboral, basado principalmente en la alianza con el personal, destacando los valores de confianza mutua e identificación institucional, lo que ha facilitado dejar de lado los controles rigurosos hacia el personal.	No se ha implementado políticas de motivación hacia el Personal, a excepción de las capacitaciones dirigidas al mismo.
Auspicio y Participación en Programas Sociales	D	BCP, asimismo participa activamente en el auspicio de eventos de carácter social, cultural y deportivo, lo que le permite tener presencia institucional en los medios de comunicación y en la mente del público en general.	No participa en este tipo de programas.

Anexo 11. Cuadro de Niveles de los Frentes de Evaluación

Nivel / Frente	Básico (1.1....., 3)	Intermedio (3.1....., 5)	Avanzado (5.1....., 7)
Atención al Cliente	<p>1.-El banco ofrece productos y servicios eficaces y eficientes que dejan satisfecho al consumidor.</p> <p>Modelo de referencia: Caja Madrid</p>	<p>1.-El banco ofrece productos y servicios eficaces y eficientes que dejan satisfecho al consumidor.</p> <p>2.-El banco se encuentra en un constante desarrollo de productos y servicios que van acorde con las necesidades de los consumidores y con el costo adecuado.</p> <p>3.-El Banco tiene y utiliza mecanismos de comunicación con el cliente.</p> <p>Modelo de referencia: Banco de Crédito del Perú</p>	<p>1.-El banco ofrece productos y servicios eficaces y eficientes que dejan satisfecho al consumidor.</p> <p>2.-El banco se encuentra en un constante desarrollo de productos y servicios que van acorde con las necesidades de los consumidores y con el costo adecuado.</p> <p>3.-El Banco tiene mecanismos de comunicación con el cliente.</p> <p>4.-El Banco tiene mecanismos de retroalimentación que mejoran la atención al cliente</p> <p>5.-Se busca una mejora continua de los productos del Banco mediante la utilización de herramientas de gestión que incrementen calidad y productividad.</p> <p>Modelo de referencia: Banco Popular de España</p>
Gestión	<p>1. Coordinación interna efectiva entre las distintas áreas que atraviesa el proceso. Las áreas involucradas en la ejecución del proceso se encuentran alineadas dentro del mismo.</p> <p>2.-Coordinación externa eficiente entre el Banco y las distintas entidades proveedoras / clientes que el proceso atraviesa. La gestión del área encargada del proceso se encuentra alineada con la gestión de las entidades proveedoras / clientes involucradas.</p> <p>3. Eficiente control del desarrollo</p>	<p>1. Coordinación interna eficiente entre las distintas áreas que el proceso atraviesa el proceso. Las áreas involucradas en la ejecución del proceso se encuentran alineadas dentro del mismo.</p> <p>2.-Coordinación externa eficiente entre el Banco y las distintas entidades proveedoras / clientes que el proceso atraviesa. La gestión del área encargada del proceso se encuentra alineada con la gestión de las entidades proveedoras / clientes involucradas.</p> <p>3.-Ejecución del control eficiente soportada por recursos operativos suficientes.</p> <p>4. Eficiente control del desarrollo de</p>	<p>1. Coordinación interna eficiente entre las distintas áreas que el proceso atraviesa el proceso. Las áreas involucradas en la ejecución del proceso se encuentran alineadas dentro del mismo.</p> <p>2.-Coordinación externa eficiente entre el Banco y las distintas entidades proveedoras / clientes que el proceso atraviesa. La gestión del área encargada del proceso se encuentra alineada con la gestión de las entidades proveedoras / clientes involucradas.</p> <p>3.-Ejecución del control eficiente soportada por recursos operativos suficientes.</p> <p>4.- Aplicación de indicadores de gestión para un monitoreo eficaz de las principales variables y constantes inmersas en el proceso.</p>

Nivel / Frente	Básico (1.1....., 3)	Intermedio (3.1....., 5)	Avanzado (5.1....., 7)
	de productos y servicios y del impacto sobre las entidades externas.	productos y servicios y del impacto sobre las entidades externas. 5. Elaboración de Normativas alineadas a los planes estratégicos del Banco y a la satisfacción del cliente.	5. Eficiente control del desarrollo de productos y servicios y del impacto sobre las entidades externas. 6. Elaboración de Normativas alineadas a los planes estratégicos del Banco y enfocadas a la satisfacción del cliente. 7. Niveles adecuados de organización y especialización de las áreas involucradas en el desarrollo de productos y servicios. 8. Desarrollo de una cultura orientada a la solución de problemas existentes mediante la propuesta de proyectos Modelo de Referencia: Banco de Estado de Chile, Banco do Brasil
Promoción de Servicios	1. Existe una promoción constante de los servicios y productos que el Banco ofrece, mediante los propios recursos operativos del Banco.	1. Existe una promoción constante de los servicios y productos que el Banco ofrece, mediante el uso de estrategias promocionales y los propios recursos operativos del Banco. 2.-Las estrategias promocionales utilizan medios de comunicación para la difusión de los productos y servicios del Banco. 3.-La función de la promoción de los servicios es una responsabilidad adquirida con el desarrollo y aprobación de un producto determinado.	1. Existe una promoción constante de los servicios y productos que el Banco ofrece, mediante el uso de estrategias promocionales y los propios recursos operativos del Banco. 2.-Las estrategias promocionales de los productos y servicios utilizan medios de comunicación para la difusión de los productos y servicios del Banco. 3.-La función de la promoción de los servicios es una responsabilidad adquirida con el desarrollo y aprobación de un producto determinado. 4.-Las estrategias promocionales se alinean en proyectos de asistencia social. Modelo de Referencia: Banco do Brasil
Operación	1.-La ejecución de la operación cuenta con el soporte técnico, operativo y logístico suficiente. 2.-La conciliación de la operación con el cliente cuenta con el soporte técnico, operativo y logístico suficiente.	1.-La ejecución de la operación cuenta con el soporte técnico, operativo y logístico suficiente. La información de la operación es de fácil acceso, se real y se permiten un volumen alto de operaciones. 2.-La conciliación de la operación con el	1.-La ejecución de la operación cuenta con el soporte técnico, operativo y logístico suficiente. La información de la operación es de fácil acceso, se encuentra en tiempo real y se permiten un volumen alto de operaciones. 2.-La conciliación de la operación con el cliente cuenta con el soporte técnico, operativo y logístico

Nivel / Frente	Básico (1.1....., 3)	Intermedio (3.1....., 5)	Avanzado (5.1....., 7)
		<p>cliente cuenta con el soporte técnico, operativo y logístico suficiente. La información de la operación es de fácil acceso, se encuentra en tiempo real y se permite un volumen alto de operaciones compartido con otras actividades.</p>	<p>suficiente. La información de la operación es de fácil acceso, se encuentra en tiempo real y se permite un volumen alto de operaciones. 3.- Se busca la continua mejora de los procesos y la excelencia operativa en recursos de tal forma que tanto la ejecución como la conciliación estén preparados para cualquier cambio en el mercado. 4.-La integración de los procesos y sistemas es definida con claridad, identificando unidad organizacional a cargo. Modelo de referencia: Banco de Estado de Chile, Banco do Brasil, ONP</p>
Integración con el Cliente	<p>1.-Existe una relación estrecha y sólida en cuanto a satisfacción y conciliación de los servicios ofrecidos.</p>	<p>1.-Existe una relación estrecha y sólida en cuanto a satisfacción y conciliación de los servicios ofrecidos. 2.-La información fluye de manera ágil y en forma actualizada entre la entidad cliente y el Banco, asimismo, existen interfaces que facilitan esta integración.</p>	<p>1.-Existe una relación estrecha y sólida en cuanto a satisfacción y conciliación de los servicios ofrecidos. 2.-La información fluye de manera ágil y en forma actualizada entre la entidad cliente y el Banco, asimismo, existen interfaces que facilitan esta integración. 3.-Se desarrollan estrategias de fidelización de clientes que permitan que los clientes tengan menos motivos para elegir otra opción y más incentivos para recurrir a los servicios que ofrece el Banco. 4.-Se analizan mejoras integrales desde una visión hacia el cliente como agente activo de cambio. Modelo de referencia: Banco del Estado de Chile.</p>

Anexo 12. Tabla de rangos por cada criterio

Enfoque al Cliente	
Valor	Características
16 – 20	<p>La alternativa permitirá obtener un proceso adaptado a las necesidades de los clientes.</p> <p>La alternativa permitirá obtener un proceso que tenga estandarizado el contacto con el cliente</p> <p>La alternativa permitirá obtener un proceso cuyos resultados no impactan sobre la valoración que los clientes realicen acerca de los servicios que presta el Banco.</p> <p>La alternativa permitirá que los resultado del proceso no sean percibidos por los clientes externos</p>
11 - 15	<p>La alternativa obtendrá un proceso que no satisface adecuadamente las necesidades de clientes de cada segmento</p> <p>Con la alternativa se obtendrá un proceso que muestra fallas respecto a la atención del cliente.</p> <p>La alternativa permitirá obtener un proceso cuyo resultado es percibido por los clientes externos</p>
6 – 10	<p>La alternativa permitirá obtener un proceso que muestra problemas con respecto a la satisfacción de necesidades de clientes de cada segmento</p> <p>Con la alternativa se obtendrá un proceso que no tiene estandarizado el contacto al cliente</p> <p>La alternativa permitirá obtener un proceso cuyo resultado es difícilmente percibido por los clientes externos</p>
0 – 5	<p>Con la alternativa se obtendrá un proceso que no muestra adaptación con las necesidades de los clientes de cada segmento</p> <p>Con la alternativa se obtendrá un proceso mantiene brechas de eficacia respecto a la atención del cliente.</p> <p>Con la alternativa se obtendrá un proceso cuyo resultado fácilmente percibido por los clientes externos</p>

Anexo 13. Metodología para el desarrollo e implementación de criterios

El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión, pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos. No se puede considerar que un sistema de gestión tenga un enfoque basado en procesos si, aún disponiendo de un buen mapa de procesos y unos diagramas de procesos coherentes, el sistema no se preocupa por conocer sus resultados. El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.

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

La eficacia del proceso está referida a con qué extensión los resultados que obtiene el proceso son adecuados o suficientes para alcanzar los resultados planificados. De esto se deduce que la eficacia es un concepto relativo, y surge de comparar los resultados reales obtenidos con el resultado que se desea obtener. Una organización debe asegurar que sus procesos tienen la capacidad suficiente para permitir que los resultados que obtienen cubran los resultados planificados, y para ello se tiene que basar en datos objetivos, y estos datos deben surgir de la realización de un seguimiento y medición adecuados. Asimismo, una organización debe preocuparse también por alcanzar los resultados deseados optimizando la utilización de recursos, es decir, además de la eficacia, debe considerar la eficiencia en los procesos. Esto es indispensable si se desea avanzar hacia el éxito, como propugnan los actuales modelos de Calidad Total o de Excelencia Empresarial (por ejemplo, ISO 9004:2000).

Eficiencia en el Proceso	
Valor	Características
0 - 10	<p>Con la alternativa se obtendrá un proceso que muestra fallas y debilidades en su realización</p> <p>Con la alternativa se obtendrá un proceso que no utiliza sistemas de información como soporte a sus actividades que involucra importante volumen de transacciones</p> <p>Con la alternativa se obtendrá un proceso que requiere controles y racionalizar actividades que no contribuyen a los objetivos</p> <p>Con la alternativa se obtendrá un proceso que no cuenta con el personal adecuado o la forma de trabajo no estandarizado</p> <p>Con la alternativa se obtendrá un proceso que requiere coordinación de todos los que participan y que se sepa de los resultados</p> <p>Con la alternativa se obtendrá con un proceso que no cuenta con normativas o procedimientos que regulen el proceso</p>
11 - 20	<p>Con la alternativa se obtendrá un proceso que es mejorable, que puede presentar fallas en su realización pero no afectan directamente al cumplimiento de objetivos</p> <p>Con la alternativa se obtendrá un proceso que utiliza sistema de información adecuados y/o es parte del proyecto de implementación del SAI del Banco</p> <p>Con la alternativa se obtendrá un proceso que no utiliza grandes volúmenes de información pero si es información crítica que requiere de control adecuado al procesarla.</p> <p>Con la alternativa se obtendrá un proceso que se realiza con poca frecuencia y no es necesario que sea estándar para lograr los resultados esperados y alcanzar un buen desempeño</p> <p>Con la alternativa se obtendrá un proceso que es conocido por quienes lo realizan y está documentado en procedimientos difundidos</p>

Flexibilidad del Proceso	
Valor	Características
0 - 10	<p>Con la alternativa se obtendrá un proceso que muestra rigidez en su realización</p> <p>Con la alternativa se obtendrá un proceso con lenta respuesta ante cambios mínimos en los requerimientos de los clientes</p> <p>Con la alternativa se obtendrá un proceso sin capacidad de respuesta ante nuevas oportunidades de negocio</p> <p>Con la alternativa se obtendrá un proceso sin capacidad o lenta capacidad para adaptarse a nuevas regulaciones</p>
11 - 20	<p>Con la alternativa se obtendrá un proceso flexible en todos su frentes de atención al cliente</p> <p>Con la alternativa se obtendrá un proceso con capacidad de respuesta rápida ante cambios en las exigencias de los clientes</p> <p>Con la alternativa se obtendrá un proceso que prevé nuevas oportunidades de negocio y se adapta a ellos</p> <p>Con la alternativa se obtendrá un proceso fácilmente adaptables a nuevas regulaciones externas e internas</p>

A. Indicadores del Proceso

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la eficacia de los mismos, así como la eficiencia. En función de los valores que adopte un indicador y de la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, la organización podrá estar en condiciones de actuar o no sobre el proceso (en concreto sobre las variables de control que permitan cambiar el comportamiento del proceso), según convenga.

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

Ventajas

El manejo de indicadores representa una serie de ventajas tanto para el negocio como para las actividades mismas, ya que permite:

- Impulsar la eficiencia y eficacia de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar cuán bien se están logrando los objetivos propuestos.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos positivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basados en la necesidad de cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Establecer una gestión basada en datos y hechos.

- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión general de la empresa con respecto al cumplimiento de su Misión y Objetivos.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización y a los procesos internos.

Asimismo, la utilización de indicadores también representa ventajas para el equipo de trabajo, permitiendo:

- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mejoramiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

Características

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

- Representatividad: Un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.
- Sensibilidad: Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representan, es decir, debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.
- Rentabilidad: El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- Fiabilidad: Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.

- **Relatividad en el Tiempo:** Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencia.

Se debe tener en cuenta, que para la gestión de algunos procesos, puede ser también importante considerar la información proveniente de otros indicadores que, aún cuando no reflejen la consecución de la misión, son necesarios para la toma de decisiones. Estos indicadores suelen estar vinculados de alguna forma con las entradas al proceso, las cuales provienen bien de otros procesos de la organización o bien desde el exterior de la misma. Dichos indicadores son entonces, datos no controlables por el proceso, que condicionan las decisiones sobre las variables de control. Un ejemplo de este tipo de indicadores puede ser la tasa de interés, el PBI, entre otros.

Por último, y antes de abordar el control de los procesos sobre la base de los indicadores, es importante destacar que, aunque cada organización debe decidir cómo formaliza los mismos, se deben trabajar temas como la forma de cálculo, la periodicidad para la medición y el seguimiento, la forma de representación, los responsables de ello y, por supuesto, el resultado esperado respecto al mismo.

B. Composición de los indicadores

Para que los indicadores estén correctamente compuestos debe tener los siguientes elementos:

- **Nombre:** La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- **Forma de Cálculo:** Generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- **Unidades:** La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

- Estado: Corresponde al valor inicial o actual del indicador. En algunos casos no existe la información necesaria para calcular el valor inicial o actual del indicador, lo cual no significa necesariamente que las cosas no se estén haciendo correctamente; esto sucede cuando no se tienen registros sobre el comportamiento de las variables que conforman el indicador.
- Meta o Umbral: Se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- Rango de Gestión: Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar. Esto consiste en establecer para cada indicador un rango de comportamiento que nos permita hacerle el seguimiento, teniendo en cuenta el hecho de que es muy difícil que una variable se comporte siempre de manera idéntica.
- Fuentes de Información: Se debe precisar el origen de la información a utilizar en los factores.

Forma de Seguimiento y Presentación: Debe tenerse claramente establecido, la forma de control de los resultados a lo largo del tiempo, estableciendo la periodicidad; del mismo modo se establece la forma gráfica de presentación.

C. Establecimiento de indicadores

En general, los indicadores deben conformar un sistema de control y evaluación, que permitan constituir el planeamiento institucional, controlar el desarrollo del mismo, tomar las medidas de ajuste pertinentes para corregir cualquier desviación oportunamente y alcanzar el objetivo propuesto, además de, al finalizar el ciclo de gestión, evaluar el desempeño en la ejecución de las labores con el fin de ajustar y mejorar los procesos y sistemas.

Es conveniente que los indicadores de un proceso se establezcan a través de un consenso, entre el responsable del mismo y su superior, lo que permitiría establecer de manera coherente los resultados que se desean obtener (objetivos), formulándolos como valores asociados a los indicadores definidos; y contando también con la participación de los responsables de los procesos que tiene como

clientes. Además, tener indicadores poco o nada representativos o cuya información sea repetitiva, redundante en un exceso de indicadores que dificultan la gestión. Con estas consideraciones, en el siguiente cuadro se plantean algunos pasos generales que permitirían configurar el seguimiento y la medición de los procesos a través de indicadores.

Pasos generales para el establecimiento de indicadores en un proceso
<i>1º Reflexionar sobre la misión del proceso.</i>
<i>2º Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir.</i>
<i>3º Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.</i>
<i>4º Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido.</i>
<i>5º Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar (objetivos)</i>

1. Reflexionar sobre la misión del proceso.

En primer lugar es necesario revisar el propósito del proceso. Hay que preguntarse: ¿cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso? El análisis de la misión debe permitir obtener objetivos claros, precisos y cuantificables, para facilitar la identificación de las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. La misión analizada servirá para definir el tipo de resultados, que se quiere medir y luego definir los indicadores.

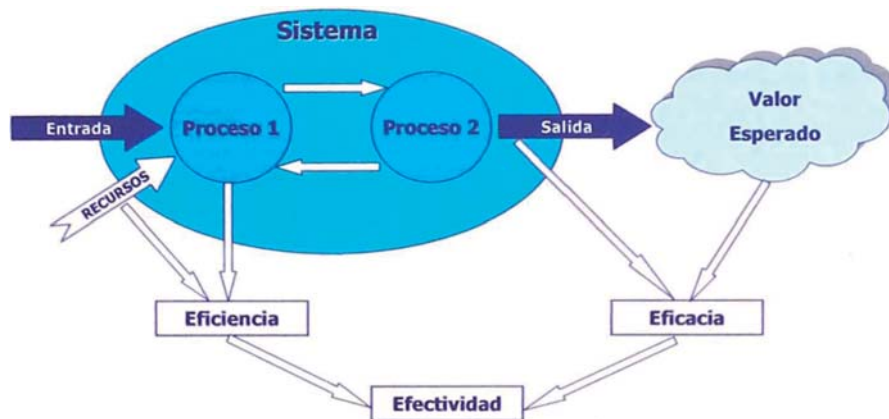
2. Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir.

Dependiendo del objetivo a medir para el proceso, se requiere establecer las variables cuyos datos otorguen a los resultados las características de objetividad,

simplicidad y fiabilidad, de forma que se pueda realizar un control integral de la ejecución del proceso. Del mismo modo, se definirá las magnitudes apropiadas para las variables elegidas.

Para seleccionar las variables es necesario identificar el tipo de resultados que se desea obtener, lo cual se realiza determinando los frentes que se desea evaluar. Los frentes corresponden a dos tipos de indicadores: de eficacia y eficiencia, los cuales están directamente relacionados entre sí y están vinculados a distintas etapas del proceso, tal como se aprecia en la posterior figura.

Relación: Procesos – Indicadores



- Indicadores de eficacia, que miden resultados, calidad, satisfacción del cliente e impacto.
 - Indicadores de eficiencia, que miden tiempos de proceso (agilidad), cumplimiento de programación, uso de capacidad, desperdicios y costos operativos.
3. Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.

Definido el tipo de indicador y las magnitudes, es necesario definir indicadores que permitan hacer el monitoreo de la ejecución del proceso. Los indicadores deberán cumplir las "características" expuestas anteriormente y debe desarrollarse para ellos los elementos mencionados en el punto "Composición de los indicadores".

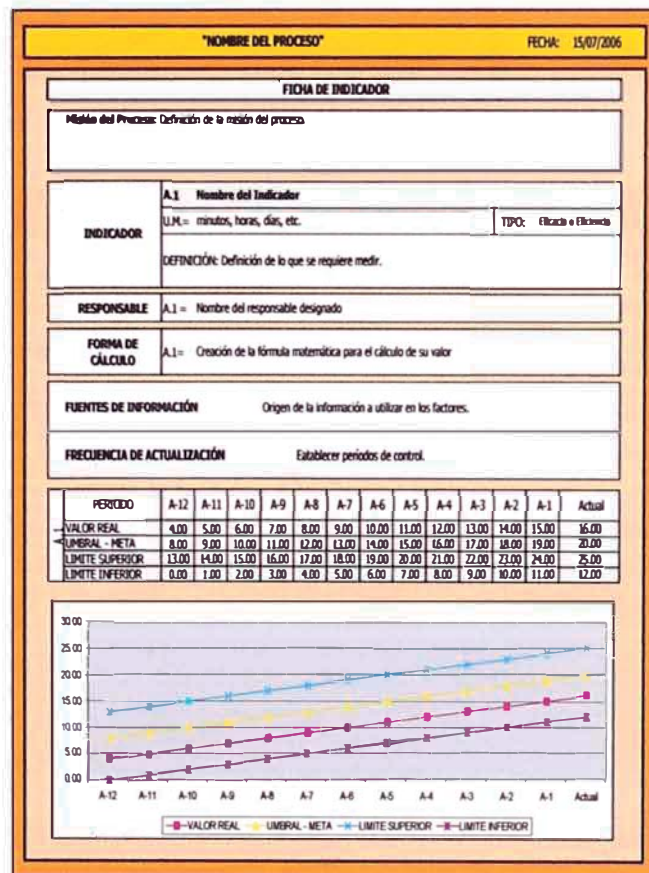
4. Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido.

Determinados los indicadores, es importante reflexionar qué resultados se desean alcanzar. De nada sirve medir y calcular el valor de un indicador si no se compara con "alguna referencia" que indique lo bueno o lo malo del resultado. Planificar la obtención de un resultado deseado (meta) implica además determinar el plazo de tiempo en el que se desea obtener dicho resultado, así como la manera de llevar a cabo el seguimiento y medición del indicador. Para establecer una meta es necesario saber cómo ha evolucionado el indicador hasta el momento e incluso, buscar comparaciones externas.

5. Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar (metas).

La formalización de un indicador implica dotar de un soporte al indicador y al resultado planificado. Cada indicador asociado a un proceso se gestiona a través de una ficha de indicador (hoja de cálculo).

Las fichas de indicadores muestran cada uno de sus componentes. El siguiente será el formato de la ficha:



Anexo 14. Fichas de los indicadores de los proceso rediseñados

